

Oplossingen in *communicatie*

# PLING!



**12** GEEF BETEKENIS AAN UW ORGANISATIE

# De frisse denker

**#24** Juli 2011 Pling! is een uitgave van Het Inventief

**HET** Inventief

Frisse denkers met *effect*

# Betekenis geven

Wie bent u en wat betekent u voor uw omgeving? Wie stelt u centraal? Ik merk dat het steeds belangrijker is om de betekenis van uw organisatie beter voor het voetlicht te brengen. En wat die juiste betekenis is, dat kunt u niet zelf bedenken. Daarvoor heeft u hulp van buitenaf nodig. En niet zo maar hulp, maar hulp van de mensen om wie het gaat. Reik uw medewerkers de hand bij een veranderingsproces en u merkt dat ze bijna als vanzelf meedoen. Vraag uw lezer wat ze graag terugzien in uw blad en de waardering stijgt geheel. Spreek uw cliënten aan met een verhaal dat aansluit bij hun belevingswereld en u geeft direct betekenis aan wat u als organisatie doet. Ik zeg: zet uw doelgroep centraal in al uw communicatie en er gaat een wereld voor u open. Inspiratie opdoen? Blader dit blad eens door. Goede kans dat u leest wat u graag wilt lezen.

*DEENKMAN*



# FRIS!

## EXTRA AANDACHT VOOR VRIJWILLIGERS

Nadat de medewerkers en ketenpartners van de welzijnsorganisaties LEVgroep, SWOH en SWH zijn geïnformeerd over de bestuurlijke fusie, zullen de vrijwilligers op een gepaste manier extra in het zonnetje worden gezet. Samen met de stuurgroep PR en Communicatie is Het Inventief aan de slag gegaan met een aantal frisse ideeën voor deze belangrijke doelgroep. De waardering zal persoonlijk worden 'uitgesproken'.



## CORONA WONEN GEEFT LANDELIJKE KRANT UIT

Corona Wonen is een samenwerkingsverband van 23 vooruitstrevende ouderenzorgorganisaties verspreid over heel Nederland. De onderscheidende kernwaarden zijn autonomie, gastvrijheid, ontmoeting en levensloopgeschiktheid. Het Inventief gaat samen met Corona een landelijk magazine ontwikkelen om het servicelabel Corona Actief Thuis in de markt te zetten. Deze krant, die in een oplage van ongeveer 100.000 exemplaren zal verschijnen, kan elke deelnemer individueel inzetten.

## HOE ZET JE SOCIAL MEDIA IN?

Het Inventief krijgt steeds vaker de opmerking van organisaties dat ze ook 'iets met social media' moeten maar niet weten 'hoe en wat?'. Het Inventief plaatst deze opmerkingen in een groter geheel. Het inzetten van social media is namelijk geen doel op zich. Er worden diverse tools geboden om het totale gefaseerde proces te ondersteunen en begeleiden. Van een presentatie over de huidige ontwikkelingen, een governance-document en social media factsheets tot en met trainingen van medewerkers en een installatiematrix. #vanallemarktenthuis. Zie meer op pag 8 en 9 en op [socialmedia.inventief.nl](http://socialmedia.inventief.nl)



## INTERNATIONALE WORKSHOP STORYTELLING

Vanuit Frankrijk, Ierland, België en Engeland komen ondernemers in Tilburg samen om te ervaren wat storytelling concreet voor hun functioneren en profilering kan betekenen. En vooral ook hoe zij deze krachtige manier van werken succesvol in kunnen zetten in hun dagelijkse praktijk. Want storytelling heeft alles te maken met het ontdekken van de waarden die als basis dienen voor het gedrag van de mensen waaruit uw organisatie bestaat. In opdracht van Colin en Studio Veemarktkwartier ontwikkelde Het Inventief deze workshop en voert die ook uit.



**Pling! is gedrukt op FSC-papier.** FSC staat voor Forest Stewardship Council. Deze organisatie beheert rond de 67 miljoen hectare bos waar rekening gehouden wordt met de inheemse bevolking, de natuurlijke omgeving en de dieren. Van het hout uit deze bossen (FSC-hout) wordt ook FSC-papier gemaakt. Daarmee staat het papier garant voor hout uit duurzaam beheerde bossen, dat wereldwijd gesteund wordt door boseigenaren, bedrijven, alle grote natuurorganisaties en vele overheden.



Oplossingen in *communicatie*

HET Inventief

**Full service communicatiebureau voor non-profitorganisaties.** Pling! Is een uitgave voor alle relaties van Het Inventief. Reageren of aanvragen? Mail naar [info@inventief.nl](mailto:info@inventief.nl). Meer Pling!? Kijk op [www.inventief.nl](http://www.inventief.nl). Tel: (013) 583 70 70 | Twitter: @inventief | Bezoekadres: St. Josephstraat 126c, 5017 GL Tilburg

# Productoverzicht gevat in één illustratie

Het productaanbod van ouderenzorgorganisatie de Swinhove Groep is groot. Naast aanleunwoningen zijn er kleinschalig wonen en thuiszorg.

Om dat op een goede manier onder de aandacht te brengen, zocht de Zwijndrechtse zorgorganisatie naar een nieuwe, aanvullende presentatiemethode. Het Inventief heeft daarom een unieke illustratie voor de Swinhove Groep ontwikkeld die op allerlei manieren (poster, puzzel, kleurplaat) kan worden ingezet.

## 'Dit laat zien wat de Swinhove Groep is'

Het productboek van de Swinhove Groep is vuistdik, zoveel diensten levert de organisatie. Hoe maak je zo'n breed aanbod inzichtelijk en hoe presenteer je het op een aantrekkelijke manier? Vanuit die vraag heeft Het Inventief een illustratie ontwikkeld die producten en diensten op een laagdrempelige manier onder de aandacht brengt. Met de illustratie kan de Swinhove Groep zich profileren als een instelling die altijd in de buurt is en veel meer biedt dan verpleeghuiszorg. Zes vragen aan beleidsmedewerker Janet Vos over deze nieuwe manier om de diensten aan (potentiële) cliënten te presenteren.

**Hoe werd het productaanbod voorheen gepresenteerd?** "Mensen konden terecht op onze website. Daarnaast waren er folders om te raadplegen. We hebben ook een productboek op onze balies staan. Dat is heel compleet, maar minder visueel." **Vanwaar de behoefte om hier iets aanvullends voor te zoeken?** "We wilden ons productaanbod graag visueel maken. Maar als je dat met foto's doet, verouderen die snel. De illustratie die we hebben laten ontwikkelen is een stuk tijdlozer. Bovendien laat je mensen hiermee op een andere, speelse en grappige manier kijken naar je producten. Het is ook makkelijker om relaties te leggen, omdat je alles in één tekening ziet. Je kunt in één oogopslag zien dat je bij ons de hele zorgketen kunt doorlopen. Van een maaltijd aan huis tot revalidatie in het Zorghotel."

**Is het belangrijk om je aanbod op een grappige, speelse manier te tonen?** "Ik denk

dat het goed is als je op verschillende manieren laat zien wat je allemaal doet. De kleurplaat biedt mensen een heel ander gezichtsveld."

**Een kleurplaat lijkt gek, jullie zijn per slot van rekening een ouderenzorginstelling.** "Dat zou je zeggen ja, maar er komen veel kinderen op onze locaties. Veel van onze cliënten zijn opa's en oma's. En als je iets voor kinderen maakt, weet je dat de ouders ook meekijken. Zij zien dan ook wat de Swinhove Groep is."

**De kleurplaat is gepresenteerd bij de Open Dag voor de Zorg, hoe pakte dat uit?** "We hebben er een wedstrijd van gemaakt. Er zijn een groot aantal kleurplaten ingeleverd. We hebben ook A1-posters laten drukken van de door de illustrator ingekleurde plaat. Die hingen op alle locaties. Daar hebben we veel leuke reacties op gekregen. Het ziet er ook heel leuk uit – het is vrolijk en fris."

**Hoe gaan jullie de illustratie in de toekomst gebruiken?** "We kunnen er nog veel meer mee. Uitsneden van de tekening kunnen we gebruiken voor het illustreren van folders. We hebben er al kaartjes, posters en banners van laten maken. Die gaan we onder andere inzetten bij bijeenkomsten en informatiemarkten."

### Breed zorgaanbod in één plaat

De tekening is gemaakt door illustrator Erik Varekamp. Hij maakte voor de Swinhove Groep zowel een lijntekening (die als kleurplaat kon worden ingezet) als een illustratie in full colour. De tekening toont de meeste zorgdiensten van de Swinhove Groep, vaak met een vleugje humor. Varekamp verbeeldde personalarmering door een handje naast een omgevallen schemerlamp naar een alarmknop te laten reiken. De ergotherapie van het Expertisecentrum krijgt vorm door een scootmobielrace en in de woonwijk is te zien hoe thuiszorgmedewerkers stofzuigen en steunkousen aantrekken. De watertoren op de achtergrond onderstreept waar dit zich allemaal afspeelt: in het hart van Zwijndrecht.



# Rondetafelgesprek ouderenzorg De zorgvraag van ouderen

**verandert: ze willen zelf keuzes blijven maken. Zorginstellingen veranderen mee, maar hebben moeite om dat uit te dragen. In een markt die open wordt gebroken en waar frisse concurrenten zich aandienen, kan dat gevestigde organisaties parten gaan spelen. Daarom een rondetafeldiscussie over ouderenzorg en marketing.**

## 'We hebben marketing nodig

Het atrium van De Driestroom in Breukelen maakt indruk. In het multifunctioneel centrum (MFC) bevinden zich een huisartsen- en fysiotherapiepraktijk, een winkel, een full service restaurant en woonzorgcentrum De Aa. "Zoals bij Humanitas in Rotterdam, maar dan beter uitgevoerd", constateert Guus Bannenberg, directeur van de Swinhove Groep in Zwijndrecht en voorzitter van Corona Wonen. Toch zit het restaurant, dat bedoeld is voor bewoners van De Aa én wijkbewoners, rond lunchtijd lang niet vol. "Van buiten blijft het een woonzorgcentrum", zegt Peter van der Meer, directeur van Zorggroep De Vechtstreek waar De Driestroom en De Aa onderdeel van zijn. "Dat beeld verander je niet zomaar."

Het moderne MFC biedt een inspirerende omgeving voor de door Het Inventief georganiseerde rondetafeldiscussie over ouderenzorg en marketing. Behalve de twee directeurs van woonzorginstellingen schuift Aad Koster aan, directeur van brancheorganisatie ActiZ. Ook Kees Weevers, algemeen secretaris van de IVVU, de vereniging van instellingen voor verpleging en verzorging in Utrecht, is aanwezig. Pieter-Marijn van der Velden, directeur van Het Inventief, is de vijfde deelnemer

in de discussie die wordt geleid door Ingeborg van Meel, communicatieadviseur van Het Inventief. Uitgangspunt zijn drie stellingen die de gedachten over marketing in de ouderenzorg op scherp zetten.

De eerste stelling draait om focus. De verleiding om het dienstenaanbod steeds verder uit te breiden, is groot. Zeker gezien het feit dat de zorgvragen van cliënten steeds diverser worden. Een productoverzicht met de omvang van een telefoonboek kán consequenties hebben voor de identiteit van de organisatie. Daarom de stelling:

**Veel zorginstellingen communiceren een breed dienstenaanbod, maar zonder focus heb je geen eigen herkenbare identiteit.**

**Bannenberg:** "Je kunt activiteiten van een zorgorganisatie niet los zien van de omgeving. In Zwijndrecht zijn wij nagenoeg een monopolist. Dat betekent dat er een breed dienstenpakket van ons wordt gevraagd. Wij bieden daarom kleinschalig wonen, thuiszorg, een zorghotel, enzovoort. Dat betekent niet dat we geen focus hebben. Onze

focus ligt op de wijken. Ons motto is 'Altijd in de buurt!' Wij denken met mensen mee en zorgen ervoor dat ze in de wijk kunnen blijven wonen."

**Koster:** "Lokaal speelt inderdaad een heel belangrijke rol, maar daar zul je in de toekomst verandering in moeten zien te krijgen. Kinderen wonen immers vaak niet meer in de buurt van hun ouders. Zijn die ouders dan gebonden aan de plaats waar ze jaren hebben gewoond, of verhuizen ze naar de gemeente van hun kind? Ik heb laatst met organisaties gesproken die zich meer op religieuze grondslag profileren. Er is heel veel mogelijk, als je maar een bepaalde doelgroep weet aan te spreken."

**Van der Meer:** "Wij hebben ons jaren geleden al gericht op de wat zwaardere zorg. Tegelijkertijd heeft iedere locatie zijn eigen identiteit. Dat is vooral belangrijk voor de vitalisering van dorpen. Onze locaties maken deel uit van de samenleving. Je sluit verbanden met eerstelijnszorg, maar ook met de lokale middenstand. Dat maakt ons concept sterk als ik kijk naar de ruimte en voorzieningen die we bieden. Daarmee onderscheiden we ons in deze regio." **Van der Velden:** "Het is geweldig om over deze concepten te horen, dat er verschillen zijn, dat bestuurders hun uitgangspunten en



Peter van der Meer



Aad Koster



Guus Bannenberg

# om de sector anders neer te zetten'

visie ontwikkelen en ook tot uitvoer brengen. Maar ik denk wel dat het brede publiek daar te weinig van meekrijgt. Zij krijgen vaak het brede diensten-aanbod te zien, maar waar dit nou op ingestoken is zou scherper voor het voetlicht kunnen komen."

**Koster:** "De vraag is dan natuurlijk wel: wie is het brede publiek? Wie zijn nou de mensen die iets over ons willen weten? Veel mensen gaan pas over ouderenzorg nadenken als er iets met hun ouders gebeurt of als ze zelf iets krijgen. Daarom is het belangrijk dat je je realiseert waar je je verhaal moet houden." **Weevers:** "Het gaat er daarbij ook om dat je duidelijke informatie geeft. Een breed dienstenaanbod of activiteitenprogramma is prima, maar kun je dat leveren aan alle cliënten, ongeacht hun zorgzwaarte? Je moet kunnen leveren wat je zegt dat je levert."

## Er ontstaat een markt van integrale aanpak van wonen, zorg en service.

**Bannenbergh:** "De ouderenzorgmarkt gaat om verschillende redenen scherper worden. Je ziet dat de markt open gaat. Er komen nieuwe, grote aanbieders. Er ontstaat een markt van integrale

aanpak van wonen, zorg en service. Als je imago nog steeds is dat je dat oude verpleeghuis bent waar iedereen van schrikt – of dat nou terecht is of niet – dan zie je dat je marketing nodig hebt om je organisatie anders neer te zetten, ook in competitie tot de grote nieuwe partijen." **Koster:** "Ik vind het mooi dat iedereen zijn eigen strategie bedenkt om hiermee om te gaan. Die veelkleurigheid is alleen maar goed. Je hebt ook verpleeghuizen die zich concentreren op Korzakovpatiënten. Als je er maar over hebt nagedacht." **Van der Velden:** "Er is plaats voor meerdere concepten op de markt. Ouderenzorg hoeft niet één op één haar dienstenaanbod te communiceren maar kan zich meer onderscheiden. Iedere auto heeft vier wielen en een stuur dus proberen automerken zich te positioneren. Zodat je als Peugeotrijder ook in een Peugeot terecht komt." **Koster:** "Als je je op die manier wilt onderscheiden, moet je ervoor zorgen dat je je organisatie daarin meekrijgt. Niets is dodelijker dan het Peugeotgevoel uitstralen, terwijl je eenmaal ingestapt denkt dat je in een Trabant bent beland."

Met focus op het netvlies, is het voor ouderenzorgorganisaties zaak om in te spelen op het feit dat de

maatschappij steeds meer ingesteld raakt op het behoud van de eigen regie. Dat die wens er is, is duidelijk. Maar hoeveel eigen regie kan iemand van 85 nog voeren over zijn leven? Daarom de stelling:

De nieuwe generatie ouderen is steeds

beter in staat de regie te houden

over hun leven en leefomstandigheden.

De ouderenzorg dient daarom de eigen identiteit mede vorm te geven vanuit een

samenwerkingsrelatie met ouderen.

**Bannenbergh:** "De zorg is enorm aan het veranderen. Maar mensen hebben nog steeds het idee dat de ouderenzorg alleen bestaat uit thuiszorg, verpleeg- en verzorgingshuizen. Het aanbod is zoveel breder, dat moet je communiceren. Voor het aanbieden van thuiszorg hebben we daarom niet gekozen voor een reguliere thuiszorgorganisatie, maar zijn we gaan praten met bewonersverenigingen en woningcorporaties. Feitelijk zijn wij naar de ouderen toegegaan in plaats van dat we ze naar ons toe hebben gehaald."



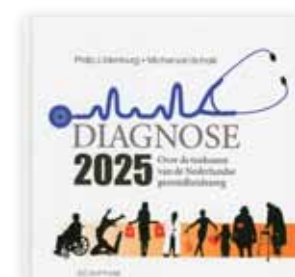
Kees Weevers



Pieter-Marijn van der Velden

## Meer lezen over marketing in de zorg?

'Diagnose 2025', door Philip Idenburg en Michel van Schaik  
EAN/ISBN13: 9789055947355





**Weevers:** “Dat moet je ook doen, want mensen zijn helemaal niet bezig met de zorg die ze in de toekomst nodig hebben. Mensen praten over ziekenhuizen en huisartsen, maar bijna niemand heeft het over verpleeghuizen. Door de aandacht voor zorg dicht bij de huidige situatie te leggen, is het ook makkelijker meer aandacht te geven aan preventie.”

*Wij zijn specialisten in het ondersteunen van mensen.*

**Koster:** “We moeten ook niet meer alles naar ons toe willen trekken. Nu staan er tegenover iedere 65-plusser vijf of zes mensen uit de beroepsbevolking, over twintig jaar zijn dat er nog maar 2,5. We moeten ons dus afvragen hoe we met de werknemers die je straks nog hebt, goede zorg kunt leveren. Wij zijn specialisten in het ondersteunen van mensen. Dus: hoe zorg je ervoor dat zoveel mogelijk mensen zo lang mogelijk zelfstandig blijven?”

**Van der Meer:** “Ouderen die de leeftijd van 85 jaar zijn gepasseerd en afhankelijk zijn van zware zorg, hebben veelal de eigen regie verloren. Ze hebben alle energie nodig om dagelijks te kunnen functioneren.” **Bannenbergh:** “En toch zie je dat mensen die de 75 gepasseerd zijn daar vaak nog niet over nadenken.” **Koster:** “Dat is inderdaad heel gek. Mensen hebben vaak wel nagedacht over hun begrafenis, maar niet over de periode ervoor. We denken allemaal dat we heel vitale ouderen worden. Maar we weten helemaal niet of we als we ouder zijn ook nog mondig zijn en

ons hetzelfde (kunnen) gedragen. Als ouderenzorgorganisatie moet je mensen bij dit onderwerp betrekken.”

Voor ouderenzorginstellingen lijkt het onvermijdelijk om naar mensen toe te gaan. Misschien zelfs al wel in een veel vroeger stadium. De conclusie zou zijn dat instellingen actief naar buiten moeten treden, ook om hun imago te bewaken dat door de media lang niet altijd positief wordt afgeschilderd. Daarom de volgende stelling:

**Door de mediarevolutie en daardoor meer transparantie zul je, ook met wachtlijsten, actief marketing moeten bedrijven.**

**Bannenbergh:** “Ik communiceer het liefst via mijn vrijwilligers. Ik heb meer vrijwilligers dan medewerkers, zij zijn mijn beste ambassadeurs. Vrijwilligers zien dat het in de ouderenzorg gaat om warmte van het contact.” **Van der Velden:** “Een transparantere organisatie kan ook een lerende organisatie zijn. Hoe meer feedback je vraagt, hoe meer kansen je krijgt om je zorg en de organisatie te verbeteren. En door feedback leer je ook de belangen en behoeften van je cliënten beter kennen.” **Van der Meer:** “Ik ben altijd een groot voorstander geweest van transparantie in al je informatiestromen. Je merkt ook dat dat naar buiten toe werkt. Mensen zien dat je eerlijk en open communiceert, ook als de dingen niet goed lopen.”

*Een transparante organisatie kan ook een lerende organisatie zijn.*

**Weevers:** “Dan heb je het over lokale transparantie. Veel transparantie loopt echter via internet en dat levert niet altijd een goed beeld op. Als je naar Kiesbeter.nl kijkt, dan zitten we met gegevens van twee tot drie jaar oud. De huidige situatie kan heel anders zijn.”

**Van der Meer:** “En dat terwijl we wel allemaal kijken op vergelijkingssites. Je wilt weten wat anderen ergens van vinden. Dat neem je mee in je besluitvorming.” **Koster:** “Kiesbeter.nl kan inderdaad veel beter. Aan de andere kant is Zorgkaart Nederland heel bewust op zoek naar honderdduizend ervaringen van mensen. Dat is denk ik iets wat wel werkt. Ik heb wel eens een lid gehad die vroeg ‘wat gaan jullie daartegen doen?’ Dan zeg ik: ‘daar moet je actief mee aan de slag gaan!’ Als familieleden heel tevreden zijn, kun je hen inzetten. Zij kunnen ambassadeurs zijn van jouw organisatie. En daarbij: ook al ben je zelf niet actief op social media, anderen zijn daar wel actief aan het praten over jouw organisatie. Dat is ook iets om rekening mee te houden.” **Bannenbergh:** “Inderdaad, je houdt het niet tegen. Maar ik denk dat je de transparantie op internet moet compenseren. Je zult inderdaad het contact met familie moet intensiveren en ze moet betrekken. Ik denk dat we het beeld moeten uitdragen dat verzorging niet iets is van ‘u levert uw moeder in en wij zorgen voor haar’. Dat beeld moet echt veranderen.”

## Creatieve sessie genereert talloze ideeën Weet u precies wat

uw doelgroep van u wil lezen, horen en zien? Welke rol zij u toebedeelt en hoe zij u op die rol beoordeelt? En bent u bekend met hoe u een boodschap het beste bij hen over het voetlicht kan brengen? Het zijn vraagstukken die binnen de communicatie een grote rol spelen. Door de doelgroep zelf te betrekken bij de totstandkoming van communicatieoplossingen, is een grote winst in effectiviteit te behalen.

# Uw doelgroep heeft het antwoord



Lara Ouwerling, communicatiemedewerker Singelveste AlleeWonen *“De creatieve sessie zorgde naast ideeën voor de Singelwijzer, ook voor handvatten voor onze andere communicatie-uitingen en interactie met de bewoners.”*



Woningcorporatie Singelveste AlleeWonen geeft al jarenlang in samenwerking met Het Inventief het bewonersblad Singelwijzer uit. In de huidige vorm bestaat het magazine alweer bijna drie jaar. Uit resultaten van een lezersonderzoek bleek dat de Singelwijzer prima scoort, maar verbeterpunten zijn er altijd. Zo bleken de lezers meer actualiteit, diepgang en nuttige informatie te willen vinden in de Singelwijzer. Een goed vertrekpunt voor de aanpassing van de bladformule, echter bleef de vraag overeind op welke gebieden de lezers nu meer en diepgaander geïnformeerd wilden worden.

### Nieuwe input

Het Inventief stelde voor een creatieve sessie te beleggen, waarbij naast de redactieraadleden (bestaande uit medewerkers van Singelveste AlleeWonen en een eindredacteur van Het Inventief), ook bewoners deelnemen. Met een sessie doorbreek je de standaard gedachtegang en breng je op een creatieve manier ideeën aan het licht. Een sessie is betrekkelijk snel te organiseren en de deelnemers hoeven elkaar niet te kennen

voor goede resultaten. Door de doelgroep bij deze sessie te betrekken, worden de ideeën ook door hen geleverd en gedragen. Natuurlijk ideaal voor dit bewonersblad. De uitkomsten van de sessie vormen de basis voor een voorstel van een nieuwe bladformule. Nieuwe rubrieken sluiten zodoende aan op datgene wat de lezers interessant en wenselijk vinden en worden gekoppeld aan de doelstellingen die Singelveste AlleeWonen met het blad heeft en de resultaten van het onderzoek.

### Verrassende uitkomsten

Lara Ouwerling, medewerker communicatie van Singelveste AlleeWonen en hoofdredacteur van de Singelwijzer greep de mogelijkheid met beide handen aan en nodigde enkele bewoners uit voor de sessie, die werd geleid door Ingeborg van Meel van Het Inventief. Zij zorgde voor een ontspannen programma en verloop van de ochtend, waardoor redactieleden en bewoners hun ideeën de vrije loop konden laten gaan. Via verschillende technieken speelde de sessie in op de vraag wat een veiligere, leefbaardere en schonere leefomge-

ving is en hoe bewoners elkaar en zichzelf kunnen inspireren deze te creëren en te onderhouden. Door gebruik te maken van creatieve technieken kwamen er verrassende antwoorden op deze vraag naar boven. In totaal genereerde de sessie ongeveer 150 ideeën die aan het einde van de sessie geselecteerd werden op mate van uitvoerbaarheid en importantie. Met deze informatie doet Het Inventief een voorstel aan Singelveste AlleeWonen voor een nieuwe bladformule.

*Benieuwd naar de resultaten, kijk op [www.inventief.nl](http://www.inventief.nl)*

Het Inventief werkt graag, vaak en goed samen met diverse organisaties en gezelschappen in de vorm van een creatieve sessie. Daarbij ontwerpt en begeleidt Het Inventief de sessie en verwerkt na afloop de resultaten tot een advies. Verschillende voorbeelden van sessies zijn te vinden op [www.inventief.nl/](http://www.inventief.nl/) nieuws Lees daar onder meer over sessies voor Zorgdier, een nieuw op te zetten boodschappendienst en een sessie met een internationaal gezelschap over storytelling.

De langste sessie ooit gespeeld in een snookerwedstrijd duurde **6 uur en 25 minuten.**

## Van account aanmaken naar succesvol inzetten Dertig seconden.

Zoveel tijd kost het om een Twitteraccount aan te maken. Geef uzelf nog eens dertig seconden en u heeft een eerste bericht (tweet) de wereld ingestuurd (getwitterd). Nog nooit eerder was het zo gemakkelijk en goedkoop om een boodschap onder een miljoenenpubliek te verspreiden. Goed, uw organisatie heeft een Twitteraccount. Maar wat moet u er vervolgens mee? Antwoorden op lastige vragen in het social media tijdperk.

# Profiteren van Social

Menige organisatie worstelt met de vraag: wat moet ik met social media? Heel begrijpelijk, want wie de vraag stelt, doorziet dat een enkele tweet de organisatie weinig zal brengen. Kunt u social media dan links laten liggen? Nee. Dat zou zo iets zijn als ontkennen dat uw organisatie een website nodig heeft. Social media zijn een game changer op communicatiegebied. U moet ermee aan de slag om zichtbaar te blijven en contact te houden met uw doelgroep.

### Ontvanger wordt kritischer

Social media zijn in de zeer nabije toekomst niet weg te denken, omdat ze voorzien in een belangrijke behoefte. Met de komst van internet steeg de hoeveelheid digitale informatie die we dagelijks krijgen voorgeschoteld explosief. Een simpele zoekopdracht geeft miljoenen resultaten. Gebruikers kunnen dat niet langer behappen. Social media lossen dit op: de gebruiker kiest zelf wie of wat hem interesseert en ontvangt de informatie daarover overzichtelijk. De gebruiker trekt de voor hem relevante informatie naar zich toe (pull) en laat zich steeds moeilijker beïnvloeden door passieve informatie zoals een website, brochure of reclameboodschap (push).

Ook spelen social media in op een belangrijke economische trend. We leven in een people economy: Consumenten vertrouwen niet meer blind op wat organisaties hen vertellen. Ze zijn kritisch over de overheid, justitie, commerciële bedrijven en non-

profitorganisaties. Een consument laat zich steeds moeilijker verleiden en doorziet marketingpraatjes gemakkelijk. Hij wil authenticiteit; echte mensen, gemeende woorden. Social media laten consumenten kennis en ervaringen delen en faciliteren ze in het opbouwen en onderhouden van netwerken. In die netwerken bevinden zich de mensen die de consument nog wel vertrouwd. Een vriend die tevreden is over een product, dát wekt vertrouwen.

### Gesprekspartner in persoonlijke netwerken

Social media geven uw organisatie de mogelijkheid om naast consumenten te staan: u wordt onderdeel van iemands netwerk. Via sociale media kan uw organisatie vragen beantwoorden en stellen, uitleggen, luisteren en beargumenteren. Heel wat anders dan in een brochure opsommen welke producten en diensten u biedt. Die brochure blijft een belangrijk hulpmiddel in uw communicatie, maar uw doelgroep zal meer en meer verwachten dát u naast hen gaat staan. Dat u de (virtuele) dialoog met ze aangaat. Doet u dat niet, dan verdwijnt u uit beeld als gesprekspartner én als betrouwbare aanbieder van een product of dienst.

### Authenticiteit en interactie

Wat u zich moet realiseren voor u verder leest, is dat personen veel meer vertrouwen inboezemen dan organisaties. Daarom is het belangrijk dat medewerkers van uw organisatie deel uit maken van de netwerken van consumenten. Dat werkt veel krachtiger dan uitsluitend als organisatie naar

buiten treden. U moet dus anders naar communicatie kijken. **Authenticiteit en interactie** zijn van cruciaal belang. Als u uitsluitend zendt, interpreteren consumenten uw berichten als marketingboodschappen waar ze niet meer in geloven. Om goed in te springen op de snelheid en het sociale en persoonlijke karakter van social media, moet u traditionele communicatieprincipes (de communicatieafdeling is verantwoordelijk voor alle communicatie) loslaten. Alle communicatieboodschappen door de handen van de communicatiemedewerker(s) laten gaan, voordat ze intern of extern worden verspreid, wordt onhoudbaar als u het sociale potentieel van uw medewerkers wilt benutten én wilt inspelen op de snelheid van deze nieuwe communicatiekanalen. Vertrouwen op uw medewerkers, ook al maken ze af en toe een spelfout.

### Aan de slag

Als u besluit om organisatiebreed met social media aan de slag te gaan, is het prettig om voor uw medewerkers en uzelf een aantal zekerheden in te bouwen. Die zekerheden kunt u samenvatten in een **social mediabeleid**. Zorg er wel voor dat dit beleid zo min mogelijk barrières opwerpt. Met barrières bevordert u alleen maar het vermogen van medewerkers om die barrières te omzeilen. Social media zijn open. Iedereen kan er op en zeggen wat-ie wil. U verbiedt medewerkers ook niet om over hun werk te praten tijdens een verjaardagsfeestje. Geef als tip om geen uitlatingen op social media te plaatsen, die je ook niet in een



# media



volle treincoupé zou doen. Laat medewerkers, met dat in het achterhoofd, vrijelijk publiceren. Zeker in het begin zullen ze moeten zoeken naar de juiste toon en inhoud, maar als de spits eraf is, merken ze dat dialoog en transparantie sleutelwoorden zijn. Geef uw communicatiemedewerker(s) een regiefunctie. Die afdeling stelt en bewaakt doelen en houdt zicht op wat er naar buiten gaat en wat binnenkomt. De afdeling monitort ook wie actief zijn op social media en stuurt bij als dat nodig is.

Een social mediabeleid werkt preventief. Maar wat als er toch berichten over uw organisatie de wereld in worden gestuurd die onwenselijk of zelfs schadelijk kunnen zijn? Veel bedrijven en instellingen zien dit als een groot punt van zorg, waardoor ze social media niet (volledig) durven te benutten. Met de **kwadranten van invloed** maakt u inzichtelijk hoe uw organisatie moet omgaan met negatieve berichten. U heeft dus altijd een plan én de juiste middelen achter de hand om op de juiste manier te reageren op kritiek, maar ook op complimenten.

Mogelijk staan uw medewerkers niet te springen om met nog een communicatiekanaal aan de slag

te gaan. Forceer niet, maar maak het medewerkers wel zo gemakkelijk mogelijk. Maak afspraken met ICT, zodat er geen technische hindernissen zijn. Managers en directie moeten pal achter de sociale communicatie staan. Dat laten ze zien door de first followers te zijn, dat is een belangrijk signaal naar medewerkers. In iedere organisatie bevinden zich early adopters: kartrekkers. Geef hen ruimte om deel te nemen aan **trainingen** en beslissingsbevoegdheid. Hun enthousiasme werkt aanstekelijk. Accepteer ook dat mensen (nog) niets willen met social media. Verspreid **social mediafactsheets**, zodat voor iedereen duidelijk is wat de kracht is van de verschillende social media, hoe je ermee werkt en hoe je ze optimaal inzet.

## Wat levert het op?

Natuurlijk kost het benutten van social media als communicatiekanaal tijd. Wat is dan de return of investment (ROI)? Het is belangrijk om voor medewerkers inzichtelijk te maken wat hun inspanningen opleveren. De ROI meten begint bij het stellen van doelen. Leg deze vast in **uw online communicatiestrategie**. Maak onderscheid tussen kleine, gemakkelijk meetbare doelen (korte termijn) en grotere doelen waarvan het resultaat

niet altijd even eenvoudig in cijfers valt uit te drukken (lange termijn). Een kortetermijndoel is bijvoorbeeld om op een bepaald moment een X-aantal volgers op Twitter te hebben. Een lange-termijndoel kan een actieve Facebookgroep zijn als centrale vraagbaak voor medewerkers. De ROI kan in dit geval betere externe communicatie (Twitter) en zelfredzamere medewerkers (Facebook) zijn.

Om het maximale uit social media te halen, is het belangrijk verschillende kanalen (zoals Facebook, Hyves, LinkedIn) goed met elkaar in verband te brengen, bijvoorbeeld met een **crosslink-diagram**. Vertel een eenduidig verhaal. Ook is integratie met uw website belangrijk. Door social mediaknoppen op uw websitepagina's te plaatsen, geeft u bezoekers de mogelijkheid om de pagina te delen. Regelmatig evalueren en bijstellen van doelen en resultaten helpt om social media efficiënter en effectiever in te zetten. De communicatiemedewerker vervult hier, vanwege diens regiefunctie, een cruciale rol. Door steeds te meten en terug te koppelen, blijft voor iedereen duidelijk wat er wordt gedaan en wat het effect daarvan is. Zo blijven social media op de voorgrond, onderdeel van de dagelijkse bezigheden.

**Social media stappenplan** Kijk voor uitgebreide uitleg over de gemarkeerde thema's en een stappenplan voor implementatie van social media in uw organisatie op **socialmedia.inventief.nl** Hier kunt u ook een voorbeeld van een factsheet downloaden en de kwadranten van invloed bekijken.

**Charlie Sheen** had na het openen van zijn Twitteraccount slechts 25 uur en 17 minuten nodig om **1 miljoen volgers** te verzamelen.

## Database voor snellere communicatie **Zorgen**

dat alle informatie die u verspreidt up-to-date is, is knap ingewikkeld. Wie werkt de website bij als een brochure wordt aangepast? Zoveel communicatiekanalen, zoveel verantwoordelijken. Maar er is goed nieuws: het kan makkelijker.



# Een nieuwe folder met

Probeer u zich eens alle informatie die uw organisatie communiceert bij elkaar voor te stellen. De tientallen (honderden?) pagina's waar uw website uit bestaat, de periodieken voor cliënten en medewerkers, uw folders, profielbrochure en jaarverslagen. In al deze informatie zit overlap. Dat is ook goed, want de een zal de informatie die hij zoekt van uw website halen, de ander uit uw folder.



Maar wat gebeurt er als er een folder bij komt? Schrijft een medewerker dan een nieuwe tekst of kan hij die al ergens vandaan halen? En als de website wordt aangepast, gaat er dan ook een belletje rinkelen bij de medewerker die de folder over het onderwerp beheert? Waarschijnlijk niet.

De oplossing zit in het centraal bewaren van alle openbare informatie in uw organisatie; content-beheer. Zo'n centrale, digitale bewaarplaats wordt ook wel een database genoemd. Gebruikmaken van een database biedt uw organisatie grote voordelen.

### Alles op één plek beschikbaar

Informatie bevindt zich over het algemeen door de hele organisatie heen. Dat maakt het lastig om dingen te vinden. Nog vervelender is het als iemand veel baat zou hebben bij bepaalde informatie, maar niet weet dat die bestaat. Een database bevat alle informatie en maakt deze ook gemakkelijk doorzoekbaar. Het werkt als Google: type in wat je zoekt en de meest relevante documenten komen in beeld. Alles op één plek

bespaart veel tijd en maakt uw organisatie efficiënter. Bovendien is het veiliger. Van alle documenten in de database wordt altijd een back-up bewaard. Iets kwijtraken is dus onmogelijk. Met een database kunt u ook gemakkelijk informatie 'sparen'. De artikelen in uw periodieken verdwijnen niet als de editie gedateerd is; u kunt ze altijd terugvinden in de database en delen ervan hergebruiken.

### Altijd overal de juiste informatie

Informatie verandert, dus voert u wijzigingen door. Maar wat was nou ook alweer de laatste versie? Een database voorkomt dit soort verwarring. Iedereen werkt altijd met de laatste documenten, simpelweg omdat iedereen bestanden op dezelfde plek opvraagt en bewaart. Er is nog een voordeel. Wijzigt u een websitetekst in de database, dan verandert die tekst op de website, maar ook op alle andere plekken – een folder bijvoorbeeld – waar deze wordt gebruikt. Een herdruk van een folder bevat dus ook meteen de laatste informatie. Dat verbetert de kwaliteit van uw communicatie en het maakt uw organisatie professioneler.

### Informatie beter inzetbaar

Waarom voor de website opnieuw bedenken hoe u uw doelstellingen verwoordt als u dat in uw profielbrochure ook al eens heeft uitgelegd? (Stukken) informatie die in de database zijn opgeslagen, zijn op zoveel plekken in te zetten als u maar wilt. Omdat de database eenvoudig doorzoekbaar is, is in een paar seconden te zien



of er ergens al informatie over bestaat. Het hierboven genoemde voordeel, dat informatie overal mee verandert als deze op één plek wordt gewijzigd, geldt hier natuurlijk ook. Dat zorgt voor veel gemak, maar nog prettiger is dat u in recordtempo nieuwe communicatiemiddelen kunt produceren. Doorzoek de database, kies de gewenste informatie (dat kan tekst, maar ook fotografie of zelfs bewegend beeld zijn), geef een druk op de knop en het nieuwe communicatiemiddel is op het printen of drukken na een feit. Dat maakt uw organisatie snel, effectief en flexibel. Belangrijke kwaliteiten in een wereld waarin informatie voortdurend aan verandering onderhevig is.

### Een database, hoe ziet dat er voor mij uit?

Het Inventief biedt databases op maat. Maar in alle gevallen lijken ze qua werking en functionaliteit het meest op een content management systeem (cms). Een cms is een systeem waarmee de beheerders van een website op een gebruiksvriendelijke manier informatie op een website kunnen aanpassen. Het lijkt erg op het werken met Windows en Word. Iedereen met basale computerkennis kan – na een korte introductie – met een database werken.



# één druk op de knop



De communicatiesector is er één van vele veranderingen. Nieuwe mogelijkheden, praktische middelen en zeker ook theorie volgen elkaar in rap tempo is. Als communicatiespecialist is het van belang op de hoogte te zijn van de nieuwste ontwikkelingen en deze in te kunnen zetten in de praktijk. Het Inventief bezocht met enkele geïnteresseerde opdrachtgevers de bijeenkomst Master of Communication in One Day en bekeek achteraf hoe deze theorieën aansluiten bij de dagelijkse praktijk van de professionals.

# Communiceren is be

De eendaagse bijeenkomst Master of Communication stond in het licht van nieuwe ontwikkelingen in de praktijk. Vijf vooraanstaande sprekers brachten wetenschappelijke theorieën voor het voetlicht die handvatten kunnen bieden voor communicatieprofessionals. Vier thema's en de overkoepelende verandering van een belevenis- naar een betekenis-economie worden hier kort en bondig uit de doeken gedaan.



## Verhalen vertellen

### Zeven trends die de betekenis-economie aantonen

#### Spreker: Drs. Cor Hospes

De overkoepelende conclusie van de dag was dat de huidige beleveniseconomie verandert naar een betekenis-economie. Juist het vertellen van verhalen is een goede manier om betekenis over te brengen. De belangrijke kenmerken van deze betekenis-economie zijn: authenticiteit, menselijkheid en transparantie. Zeven trends die de betekenis-economie aantonen, zijn de volgende:

#### 1 Van passieve ontvanger van content naar interactieve zender van content.

De mondigere consument kan door social media alles zeggen, filmen en schrijven wat hij wil en daarmee zijn gevoelens, aanbevelingen, verhalen, avonturen, klachten, kennis altijd en overal voor iedereen zichtbaar en beschikbaar maken.

#### 2 Van belevenis naar betekenis

Merken moeten steeds meer aangeven wat de toegevoegde waarde van hun bestaan is. Wat kan je (als merk) toevoegen om het leven te veraangename, welk probleem los je op? Het gaat om het 'geven'.

#### 3 Van zenden naar geven

Geven is het nieuwe krijgen. De huidige generatie heeft behoefte aan duurzame organisaties

die 'zorgdragen'. De behoefte aan 'geven' vloeit precies samen met de opkomst van online verbonden individuen die delen, geven, creëren en samenwerken.

#### 4. Van entertainment naar educatie

Organisaties moeten helpen leren in plaats van sec laten beleven. Ze moeten hun klanten op weg helpen met het eigen product.

#### 5 Van vermaken naar verrijken

Interactie en betrokkenheid bij de organisatie door (potentiële) relaties zijn belangrijker dan pure naamsbekendheid. Daarvoor wordt ook een eigen investering vereist.

#### 6. Van interruptie naar permissie

Wees relevant en interessant. De ontvanger likes it, shares it, of tweets it. Bijvoorbeeld guerrillamarketing gaat uit van het principe dat het leuk moet zijn, dat het de ontvanger iets brengt of er iets mee doet.

#### 7. Relevante content is king

Relevante content verpak je in verhalen. Goede verhalen roepen emoties op en verbinden consument en merk. Goede verhalen worden gemakkelijker onthouden. Goede verhalen nemen afstand tot 'verkoppen'. Goede verhalen vertel je door.

# tekenis geven

## Social Media

### Flipperkast als marketingkanaal

**Spreker: Prof. dr. Peter Kerkhof**

Via Social Media worden consumenten steeds mondiger. In één op de vijf tweets wordt een merk genoemd, waarbij veelal een sentiment de boven- toon voert. Steeds meer merken en organisaties zien social media als Twitter, Facebook, Hyves en blogs als marketingkanaal. Dat gaat van de klassieke vorm, waarbij ze invloedrijke bloggers informeren over een nieuw product tot het aanbieden van een helpdeskfunctie via social media, het hebben van een eigen Facebookcommunity en het zichzelf mengen in de discussies die er binnen social media ontstaan. Probleem daarbij is dat social media vergelijkbaar zijn met een flipperkast: onvoorspelbaar, razendsnel, interactief, openbaar. Merken zijn in social media steeds minder eigendom van de organisatie. Zij zijn wat online consumenten ervan

maken. Het is belangrijk om als organisatie te luisteren, analyseren en reageren. Maak gebruik van de openheid en interactiviteit van social media. Teksten en beelden in combinatie met interactie leidt tot customer engagement als je aansprekende verhalen inzet. Met deze verhalen geef je betekenis aan je merk en organisatie. Maak alle medewerkers communicatieverantwoordelijk waardoor communicatie zichtbaarder wordt. En train ze als ambassadeurs voor de eigen organisatie. Want naast beelden en verhalen over de organisatie maakt uiteindelijk het gedrag van medewerkers de meeste indruk. In social media gaat het over het delen van ervaringen. Met producten en diensten, maar ook steeds meer over ervaringen met online interacties.

**Meer weten over Social Media? Kijk ook op pagina 8 en 9.**

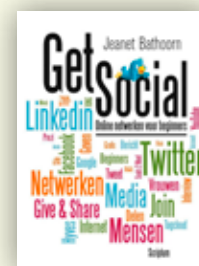


**Ruben Meulman,**  
Adviseur Online  
Communicatie  
GGz Breburg

*"We hebben al wel een beleid op Twitter, over hoe medewerkers daar mee om moeten gaan. Ik zie dat we steeds meer gevolgd worden. Het zou goed zijn als er ook meer en meer eigen mensen tweets plaatsen om aan ons merk te werken."*



**Leon de Leijer, Senior Medewerker Communicatie Novadic-Kentron**  
*"Je moet als organisatie niet bang zijn dat je medewerkers zich uitspreken via social media. Op verjaardagsfeestjes wordt toch ook gepraat. Wel geven we onze medewerkers een handleiding mee, zodat ze goede ambassadeurs kunnen zijn."*



#### Meer lezen over Social Media?

'Get Social', door Jeanet Bathoorn  
EAN/ISBN13: 9789055947423

*Lees verder op pag 14 >*

## Accountability

# De meerwaarde van communicatie

**Spreker: Em. prof. dr. Betteke van Ruler**

Uit onderzoek van Logeion, beroepsvereniging voor communicatie, blijkt dat accountability de hoogst genoteerde trend van 2011 is. Accountability gaat over het inzicht in de bijdrage, samenhang, kwaliteit en beoordeling van communicatie bij het realiseren van de doelstellingen van een organisatie. Accountability houdt in dat een communicatieprofessional kan laten zien dat wat zijn organisatie doet ook iets bijdraagt. Hij managet en creëert passende, aansprekende en aannemelijke betekenissen van zaken die voor de organisatie en het publiek belangrijk zijn. Om te laten zien dat communicatie iets heeft bijgedragen, is het handig om vooraf na te denken over de doelstellingen. Daar hoort vaak een nulmeting bij. Communicatie wordt accountable als er vooraf bepaald is wat er van communicatie verwacht wordt. Nadien is het effect in dat kader te plaatsen. Daarom is het belangrijk communicatiedoelstellingen specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch, tijdgebonden, bekend en begrepen te formuleren. Daarbij zijn drie aspecten aan verantwoordelijkheid en afrekenbaarheid: wat valt onder jouw verantwoordelijkheid (vermogen



**Theo Vervoort, Senior Beleidsmedewerker Communicatie GGz Breburg**

*"Om goed te kunnen bepalen wat werkt en wat niet werkt binnen de communicatie van onze organisatie hebben we verschillende specialismen binnen de afdeling. Mensen kunnen daarbij op hun ervaring en kennis bogen om de juiste keuze te maken."*

om te selecteren), wat kun je het beste doen in een situatie / bij een vraag (vermogen om intelligent – maar ook moreel – te handelen) en kun je laten zien dat wat je doet ook iets bijdraagt (vermogen om intelligence / gegevens in te zetten).



**John Edwards, Hoofd Communicatie Novadic-Kentron**

*"Het is belangrijk dat managers binnen de gehele organisatie laten blijken dat jouw kennis belangrijk is."*

**Pieter-Marijn van der Velden, Communicatieadviseur Het Inventief**

*"Als communicatieadviseur is je eigen kennis belangrijk, je weet uit ervaring vaak of iets aanslaat of niet. Dat is ook een valkuil: onderzoeken wat de precieze bijdrage is van communicatie is dan ook een must."*



### Meer lezen over accountability?

'Accountability in Communicatie', door Cathelijne Janssen  
EAN/ISBN13: 9789460080821



## Issues management

# Voorkom een crisis

**Spreker: Prof. dr. Pursey Heugens**

Issues zijn onderwerpen die een publieke belangstelling hebben (zoals duurzaamheid, privacy en ambulantisering) en waarvan een organisatie de consequenties voelt. Een issue is een ontwikkeling met langdurige aandacht, morele discussies, het publiek weet er in toenemende mate steeds meer van en er ontstaat georganiseerde maatschappelijke aandacht voor. Vaak is een crisis een verwaarloosd issue. Daarbij is de reputatieschade vele malen groter dan de materiële schade. Organisaties kunnen zich onderscheiden door zich herkenbaar en publiekelijk over issues te ontfermen. Daarbij moeten ze issues kiezen die ze 'aankunnen' en die in het verlengde van hun kerncompetenties liggen. Voor veel organisaties is er nog een wereld te winnen op het gebied van issues management.

1. Merk issues structureel op, verwerk ze in de organisatie, door verantwoordelijken de issues te laten beheren en actief te laten volgen. Issues kunnen zich ontwikkelen tot nieuwe

**Leon de Leijer, Senior Medewerker Communicatie Novadic-Kentron**

*"Als organisatie met meerdere locaties, kan het voorkomen dat je als overkoepelende afdeling communicatie niet overal meteen van op de hoogte bent. Dan is het van groot belang dat je op de juiste manier met issues omgaat."*



## Communicatie in verandering

# Ingrijpen in de organisatiecultuur

**Spreker: Prof. dr. Jaap Boonstra**

Veranderen betekent ingrijpen in de cultuur van de organisatie. Veranderen zonder communicatie werkt dan ook niet. Het traditionele beeld is dat op bestuursniveau nieuwe ideeën worden ontwikkeld die het management oplegt aan de lagere niveaus. Zo wordt topdown geprobeerd verandering af te dwingen. De gehele verandering wordt als een totale interne aangelegenheid beschouwd en gaat voorbij aan de omgeving (en dus motivatie) van de organisatie. Door een dialoog met interne en externe partijen aan te gaan kan een organisatie het verlangen om te veranderen succesvol organiseren. In gesprek gaan met de klant en het klantperspectief centraal stellen dus. Thema's als betekenis, directe waarde, positionering en kerncompetenties geven antwoord op de vraag wie ben ik eigenlijk en wat betekenen ik voor mijn omgeving, de klant. Communiceren is het creëren van betekenis voor de klant. Als die betekenis helder is, volgt de organisatie als geheel. Samen geef je de verandering vorm en ontwikkel je deze continu. Vooraf zijn er geen duidelijke grenzen aan communicatie en de implicatie van de verandering. De deuren staan allemaal open.

**John Edwards, Hoofd Communicatie Novadic-Kentron**

*"Wij vragen ons continu af of de dingen die we over onszelf roepen, ook wel kloppen. Wij willen ook niet zo snel in middelen denken om communicatiedoelstellingen te bereiken, maar eerst met de hele organisatie onze cultuur bepalen."*



**Meer lezen over communicatie in verandering?**

'Leiders in cultuurverandering', door Jaap Boonstra  
EAN/ISBN13: 9789023246916



**Lotje de Brouwer, Communicatieadviseur Het Inventief**

*"Medewerkers moeten in een vroeg stadium betrokken worden bij een veranderingsproces om ervoor zorgen dat ze zelf overtuigd zijn van het nut van de verandering. Daarmee voorkom je als directie dat je mijlenver op de fanfare vooruit loopt."*

**Succesfactoren bij communicatie in verandering**

- Het succes van de organisatie begrijpen
  - Helderheid over de betekenis en de zijnswaarde
  - Toekomst verbeelden en scenario denken
  - Vitale coalitie vormen die verandering richting geeft
  - Richting – Ruimte – Resultaat – Rekenschap
  - Strategisch communicatief handelen
  - Interactieve veranderstrategieën en interventies
  - Continu veranderen, monitoren en bijsturen
  - Ervaringen verzilveren en successen delen – door het vertellen van succesverhalen
- Niet de sterkste zal overleven maar degene die zich het beste aanpast**

**Ingeborg van Meel, Communicatieadviseur Het Inventief**

*"Voor goed issues management is transparantie het sleutelwoord. In plaats van antwoord te geven op het moment dat er iets speelt en de pers al bij je staat, moet een organisatie continu informatie delen met de buitenwereld over issues die ter zake doen."*

issues en door issues kan een organisatie zich, ongewild, verbinden met andere organisaties.

2. Maak issues accountable op de werkvloer en beloon goed gedrag. Een functionaris met budget en bevoegdheid om in te grijpen controleert dit. Ook de raad van bestuur moet zich over het issue ontfermen en hierover in de hele organisatie betrokkenheid creëren.
3. Zorg voor een verticale betrokkenheid van de organisatie bij issues waarbij de belangen van de issues zijn verwerkt in visie en strategie.

**Theo Vervoort, Senior Beleidsmedewerker Communicatie GGz Breburg**

*"Binnen de geestelijke gezondheidszorg kun je snel te maken krijgen met een crisissituatie. Problemen rondom een cliënt, incidenten, beeldvorming rondom de geestelijke gezondheidszorg, het leidt snel tot aandacht van de media. Daar proberen we ons zo veel mogelijk op voor te bereiden en op in te spelen."*

## Communicatie vanuit het hart van de organisatie Een strategisch

plan formuleren is één ding. Maar hoe zorg je ervoor dat de Raad van Bestuur het plan in de praktijk ziet opbloeien, medewerkers er vitaal door werken en de maatschappij warme belangstelling voor jouw organisatie toont? Ontdek aan welke negen punten je organisatiebreed aandacht moet geven. Aflevering 2 in een serie over strategische communicatie.

# Hoe komt strategie tot

### Het doel van strategische communicatie

De feitelijke richting van een organisatie wordt bepaald door de keuzes en gedragingen van alle-dag. Het strategisch plan is hierin ondersteunend. Het positioneren van een organisatie is een continu en dynamisch proces waar voortdurend aandacht aan besteed moet worden.

Doel van strategische communicatie is het ontwikkelen en uitdragen van een organisatie-identiteit die de capaciteiten van de organisatie verbindt met de behoeften van doelgroepen (en die onderscheidend is ten opzichte van andere organisaties). Dit vraagt om het inrichten van de organisatie in de volle breedte. Een sterke organisatie-identiteit, waar medewerkers zich mee kunnen identificeren, geeft richting aan hun gedrag. Op die manier kun je de centrale, duurzame en onderscheidende kenmerken van de organisatie benadrukken.

### Negen aandachtspunten voor organisatie-identiteit

Om organisatie-identiteit te ontwikkelen, zijn er negen belangrijke aandachtspunten. De Stichting Wetenschappelijk Onderzoek Commerciële Communicatie heeft deze samengevat in een lijst. Deze lijst is het meest uitgebreid en wordt mede daarom gebruikt voor het Nederlandse onderzoek naar merkoriëntatie en organisatie-identiteit.

#### 1. Aansturen op overtuiging

Organisatie-identiteit begint met de breed vertegenwoordigde overtuiging en bereidheid om

consciëntieus aan het merk te werken en erin te investeren. Daar moet je als organisatie dus op aansturen. Want zonder deze overtuiging en bereidheid is de kans klein dat jouw organisatie zich in al haar facetten gaat richten op het corporate merk.

#### 2. Raad van Bestuur moet richting geven

De Raad van Bestuur (RvB) heeft vanwege zijn positie de verantwoordelijkheid om een betekenisvolle richting voor de organisatie te ontwikkelen. Bij de ontwikkeling van het corporate merk is actieve participatie van de RvB dan ook essentieel voor succesvolle organisatie-identiteit. Hierbij gaat het enerzijds om voorbeeldgedrag dat laat zien 'wat wij willen zijn als organisatie'. Anderzijds gaat het er om de condities te creëren die organisatie-identiteit mogelijk maken.

#### 3. Iedereen is verantwoordelijk

Organisatie-identiteit vraagt om een organisatie die zo is ingericht dat alle afzonderlijke organisatie-onderdelen (afdelingen, teams en functionele aandachtsgebieden) een relevante bijdrage leveren aan de merkopbouw. Dat betekent bijvoorbeeld dat HRM alle HR-instrumenten (in)richt op de positionering en kernwaarden van de organisatie, terwijl R&D producten ontwikkelt die naadloos aansluiten bij de merkelofte.

#### 4. Werken aan identiteit

Het ontwikkelen en beschermen van die identiteit is essentieel voor merkontwikkeling. De identiteit geeft immers inhoudelijk richting en betekenis aan

jouw organisatie. Het strategisch ontwikkelen van het merk wil zeggen dat de organisatie inspeelt op veranderende interne en externe omstandigheden. Met identiteitsbescherming zorg je voor correct en consequent gebruik van merksymbolen (waarmee bijvoorbeeld Apple en NS het vertrouwen voor hun product opbouwen).

#### 5. Corporate merk als vertrekpunt

Om medewerkers als merkambassadeur op te laten treden en de belofte van jouw organisatie iedere dag waar te maken, is het een voorwaarde dat de organisatie het corporate merk en de kernwaarden als vertrekpunt neemt. Zo creëer je een waardegedreven organisatie. Dat wil zeggen: een organisatie waarin iedere medewerker de waarden van het merk geïnternaliseerd heeft en geïntegreerd in zijn of haar dagelijkse werkzaamheden. Dat kun je bereiken door medewerkers zo vroeg mogelijk te betrekken bij de formulering van de kernwaarden en ze erop te wijzen wat deze voor hen in de praktijk betekenen waardoor ze de waarden ook in praktijk brengen.

#### 6. Operationele ontwikkeling

De reputatie van jouw organisatie wordt in sterke mate bepaald door de output: datgene wat klanten concreet ervaren bij het gebruik van een product of dienst. Hier maak je beloftes waar of je breekt ze. Daarom moeten je doelgroepen ervaren dat de dienstverlening van jouw organisatie in het verlengde ligt van de kernwaarden van de organisatie. Het helpt om een kernwaarde er



# Leven?



expliciet bij te vermelden (leuker kunnen we het niet maken, wel makkelijker).

## 7. Uitdragen naar relaties

Organisaties ontwikkelen zich in samenspel met cliënten, belangenorganisaties, belanghouders, het algemeen publiek, institutionele partijen en media. Als jouw organisatie waardegedreven is, dan vind je het van cruciaal belang om relaties te bouwen met alle stakeholders en deze te onderhouden. Om bij al deze partijen een goed imago en een sterke reputatie te hebben, is het ontwikkelen van een expliciete en relevante organisatie-identiteit een belangrijke voorwaarde. Met corporate merkmanagement maak je duidelijk waar jouw organisatie voor staat.

## 8. Onmisbaar: duidelijke doelen

Doelen stellen en meten is een van de meest essentiële aspecten van corporate merkmanagement. Het bouwen aan een corporate merk is een continue leerproces wat alleen effectief vorm krijgt met feedback. Dat bereik je door het proces van strategische communicatie in te gaan met een gestructureerde set van doelstellingen en deze steeds aan te vullen en te verfijnen. Een mogelijke structuur hiervoor kan voortvloeien uit de resultaatgebieden van het INK-model en biedt voeding aan het resultaatgericht denken van jouw organisatie.

## 9. Customer insight

Sterke merken sluiten aan op de instrumentele en emotionele behoeften van hun klanten. Het heeft weinig zin te communiceren, producten te

ontwikkelen en dienstverlening in te richten zonder deze aansluiting. Jouw organisatie moet haar positionering en organisatie-identiteit funderen op een diepgravend inzicht in de belevingswereld van haar (potentiële) cliënten. Het waarborgt de relevantie van de organisatie. 'Glashelder' van Interpolis, 'Sense & Simplicity' van Philips, 'De Zeven Zekerheden' van Jumbo, allemaal zijn ze gefundeerd op een customer insight.

## De rol van communicatie

Jouw rol als communicatieadviseur is om jouw organisatie in balans te houden. En ervoor te zorgen dat alle medewerkers weten waar de organisatie voor staat, doordat zij zien hoe de organisatie zich manifesteert, hoort wat de buitenwereld over de organisatie zegt, doordat ze ervaren wat er intern wordt gecreëerd en doordat zij horen wat medewerkers daarover tegen elkaar zeggen.

*Dit artikel is mede tot stand gekomen op basis van 'Het nieuwe corporate merktenken' van Tibor van Bekkum.*

## De kracht van verhalen

Een prachtige manier om kernwaarden, -kwaliteiten en het hogere doel van de organisatie compact en treffend te verwoorden is om te werken met een verhaal. Geen losse verzameling bulletpoints en feiten maar een samenhangend beeld van de organisatie waar alles in zit en wat mensen bindt en boeit. Met zo'n verhaal maak je als communicatieadviseur de resultaten van jouw organisatie zichtbaar. Dit is voor medewerkers en cliënten een vorm van communicatie waar ze zichzelf in kunnen herkennen. Medewerkers en cliënten van wie de verhalen worden opgetekend, kunnen hun ambities en trots op hun eigen wijze uitdragen. Het geeft de communicatieadviseur de mogelijkheid om resultaten op een begrijpelijke manier zichtbaar te maken. Verhalen passen bovendien goed bij een integrale manier van communiceren. Zowel organisatie, medewerkers en maatschappij zijn er immers bij betrokken en komen dichterbij elkaar.

## Nieuwe huisstijl Cello is persoonlijk en cliëntgericht

‘Voor mensen met een verstandelijke beperking.’ Die tekst prijkte jarenlang op de folders en enveloppen van Cello.

Omdat het aanbod steeds breder werd, herkende niet iedereen zich nog in die slogan. Er waren cliënten die post terzijde schoven, mede door die toevoeging. Communicatie en het MT besloten: het is tijd voor een aanpassing van de huisstijl. Maar wel met behoud van naam en logo, “want die scheppen vertrouwen.”

# ‘Ik zie jou’



**Mirelle Konings,  
communicatie-  
adviseur bij Cello**

“Mensen stralen echt iets uit. Als ik naar de portretten kijk, zie ik de twinkeling in iemands ogen. Daar word ik echt heel blij van.”

“Onze jas paste niet meer.” Met die metafoer legt Mirelle Konings, communicatieadviseur bij Cello, uit wat er met de bestaande huisstijl aan de hand was toen haar afdeling in overleg met het managementteam besloot een pitch uit te schrijven. Een pitch omdat Cello op een weloverwogen manier voor een nieuw partner voor communicatie wilde kiezen.

### ‘Kleren maken de man’

Konings realiseert zich hoe belangrijk goede communicatie voor haar organisatie is. “Voor communicatie geldt: kleren maken de man”, zegt ze in aan-

vulling op de jas-metafoer. Met een uitgebreide, maar goed doordachte pitch begon de zoektocht naar de kleermaker die, op een voor Cello prettige manier, kon gaan sleutelen aan de garderobe. Een nadrukkelijke voorwaarde daarbij was dat wijzigingen aan de huisstijl geen afbreuk zouden doen aan de met zorg opgebouwde reputatie van Cello die onlosmakelijk aan de naam en het logo van de organisatie is verbonden.

Waar wel aan gesleuteld mocht worden was het beeldconcept. “Ons beeldmateriaal is behoorlijk gedateerd”, constateert Konings. De bestaande brochures bevatten foto’s van cliënten die elementen van het logo vasthouden en losse foto’s met een hoog ‘kiekjesgehalte’. Konings: “Die foto’s van cliënten met logo-elementen deden me niets. Van Het Inventief kregen we te horen dat het huidige beeldmateriaal geen recht doet aan de cliënten. Dat ben ik helemaal met ze eens.” Maar er was nog iets veel fundamenteler mis met het bestaande beeldmateriaal: het belangrijkste gedachtegoed van de organisatie werd er niet door versterkt. “Als je zegt dat de cliënt centraal staat, moet je dat ook laten zien.”

### Verrassende aanpak

Bij de pitch, waar drie bureaus aan deelnamen, werd Konings verrast door de aanpak van Het Inventief. “In plaats van meteen hun idee te presenteren, gaven ze ons allemaal Post-itbriefjes. Daar moesten we op schrijven wat wij zouden willen weten van Cello als we cliënten, familie

of begeleiders waren. Zo werden we ons er van bewust dat we geneigd zijn om vanuit de organisatie te denken terwijl we ons juist in cliënten moeten verplaatsen.” De ‘Post-itmethode’ gaf Konings en de MT-leden die betrokken waren bij de pitch direct een duidelijk beeld van de werkwijze van Het Inventief. We waren op zoek naar een bureau dat niet klakkeloos doet wat we vragen, maar met ons meedenkt. De aanpak van Het Inventief bij de pitch, maakte voor ons duidelijk dat Het Inventief zo’n bureau is.”

Lotje de Brouwer, communicatieadviseur bij Het Inventief, verklaart dat de gekozen aanpak bij de pitch bedoeld was om de communicatieafdeling en het MT van Cello te laten zien wat het inhoudt om doelgroepgericht te communiceren. “Organisaties vinden het vaak heel lastig om om te schakelen van zenden naar horen. Ze willen dat wel omdat ze zich realiseren dat je alleen kunt overtuigen door doelgroepgericht te communiceren.”

Door voor een meedenkende partij te kiezen, wil Cello de onderscheidende eigenschappen van de organisatie beter voor het voetlicht brengen. “In de zorg wordt onderscheidend vermogen steeds belangrijker. Daar hebben we veel over gepraat met het MT, maar het lukte ons niet om zelf onze onderscheidende eigenschappen aan te wijzen. Natuurlijk werken we professioneel en hebben we aandacht voor cliënten, maar dat mag je verwachten van een organisatie als de onze. Dat maakt ons niet anders dan de rest.”

**Cello**  
ondersteunt

Ik zie **jou**

# past als gegoten

## Onderscheidend van de massa

“Het concept van Het Inventief onderscheidde zich wél duidelijk van de massa”, vertelt Konings. De pitchdracht was om een conceptvoorstel te doen voor een nieuwe brochure voor Werk & Dagbesteding. Het Inventief ontwikkelde daarvoor een nieuw beeld- en tekstconcept. Ook werd de huisstijl opgepoetst. ‘Voor mensen met een verstandelijke beperking’ maakte plaats voor ‘Ik zie jou’; een glasheldere belofte die benadrukt dat de cliënt en diens wensen en behoeftes voor Cello centraal staan. Aan het logo werd het woordje ‘ondersteunt’ toegevoegd, om in één woord te vatten wat voor soort dienstverlener Cello is. De achterliggende gedachte bij al deze voorstellen was dat Cello zijn cliënten direct kan aanspreken. De Brouwer: “Zo zet je een persoonlijke organisatie neer. De aansprekende portretten, ‘ondersteunt’ en de slogan ‘Ik zie jou’ versterken elkaar en laten zien wat Cello als organisatie wilt uitstralen.”

Het ‘totale plaatje’ dat Het Inventief neerzette bij de pitch – van de ‘kruip in de rol van de doelgroep’-sessie tot de voorstellen voor aanpassing van de huisstijl – gaven voor Cello de doorslag dat ze met het Tilburgse bureau in zee wilden. Inmiddels zijn er diverse folders ontwikkeld en wordt ook de brochure Werk & Dagbesteding van concept verwerkt tot een definitief product. De huisstijl wordt gefaseerd aangepast. “Als we de huidige voorraad communicatiemiddelen zouden vernietigen, vernietigen we kapitaal”, beargumenteert Konings die keuze. “En dat kun

je niet uitleggen in de zorg. Daarom kiezen we natuurlijke momenten voor het laten maken van een nieuw product, bijvoorbeeld als een folder op begint te raken. Zo is toch binnen een afzienbare tijd onze hele communicatielijn in de nieuwe stijl.”

## ‘Ik’-perspectief

Die nieuwe stijl houdt in dat Cello communiceert vanuit het ‘ik’-perspectief. Dat maakt communicatie-uitingen heel persoonlijk. ‘Cello biedt veel keus in werk en dagbesteding’ wordt ‘Ik bied je veel keus in werk en dagbesteding’. “Medewerkers kunnen zich nu niet meer achter ‘Cello’ verstoppen. Dat vind ik heel positief”, zegt Konings. Grote portretfoto’s van cliënten, aangevuld met illustraties, versterken dat effect. “Mensen stralen echt iets uit. Als ik naar de portretten kijk, zie ik de twinkeling in iemands ogen. Daar word ik echt heel blij van.”

Samen met de toevoeging van het woordje ‘ondersteunt’ aan het verder ongewijzigde logo, heeft Cello nu een compleet pakket aan mogelijkheden om persoonlijk én cliëntgericht te communiceren. “De toevoeging van dat ene woordje geeft ons zoveel mogelijkheden. ‘Cello ondersteunt leren’ en ‘Cello ondersteunt de Open Dag voor de Zorg’. Ze denken daar actief over mee en benaderen ons met ideeën. Dat vind ik echt een kwaliteit van Het Inventief. Er is een heel mooi nieuw concept neergezet, waar we weer een hele tijd mee vooruit kunnen.”



**Dat Stradivarius violen en cello's bouwde** weet iedereen wel.

Maar er zijn ook twee heuse gitaren van de Italiaan bekend.

# EFFECT!



## SUCCESSVOLLE NAVOLGING CAMPAGNE CENTRUM JEUGD EN GEZIN

Dat de gemeente Helmond blij is met het feit dat haar voorlichtingsaffiches voor het Centrum Jeugd en Gezin massaal 'verdwijnen' valt te begrijpen. De affiches met tekeningen van Hein de Kort hangen inmiddels niet alleen meer in sportkantines, bibliotheken en scholen maar ook op menig tienerkamer. En de omliggende gemeenten Gemert-Bakel en Asten sluiten zich graag bij dat succes aan. Ook voor hen ontwikkelde Het Inventief een serie communicatieproducten. Daarvan houden de bierviltjes niet alleen de bar droog maar maken vooral ook de tongen los op onderwerpen rondom opgroeien en opvoeden.



## CLIËNTEN GGZ BREBURG IN BEELD

Wie beter dan de cliënten zelf kunnen vertellen of GGz Breburg erin slaagt haar visie op zorg in de praktijk te brengen? Medewerkers van GGz Breburg gaan werken vanuit het idee dat zij 'te gast zijn in het leven van de cliënt' waarbij zij insteken op de 'eigen kracht' van de cliënt. De verhalen van cliënten bevestigen niet alleen de medewerkers van GGz Breburg in hun functioneren maar vinden ook de aansluiting bij andere doelgroepen zoals cliënten, hun omgeving en bij geïnteresseerden. GGz Breburg laat cliënten aan het woord in haar personeelsblad Samenloop en op haar website.



## OPFRISBEURT JAARBERICHT NOVADIC-KENTRON

Novadic-Kentron, netwerk voor verslavingszorg, geeft al enkele jaren naast het uitgebreide jaarverslag, een beknoptere populaire versie uit in de vorm van een krant. Ook over 2010 vroeg Novadic-Kentron aan Het Inventief een uitgave te verzorgen, waarbij vast een vooruitblik wordt gegeven naar een lichte restyle van de communicatieproducten van de instelling. Ontwerper Heleen Verhoeven verzorgde het frisse nieuwe uiterlijk, dat een voorbode is voor de komende relatiemagazines Inzien van Novadic-Kentron.



## KLEURRIJK JAARBERICHT HET SPECTRUM

Stichting Het Spectrum, een zorginstelling uit Dordrecht, bestaat uit een verpleeghuis, twee zorgcentra en een hospice. In het jaarbericht 2010 met als titel Kleurrijk, wordt er deze keer met name aandacht geschonken aan de medewerkers van de organisatie die de zorg écht maken en daarin ambitieus zijn. Daarnaast wordt er extra aandacht besteed aan een nieuw wooncomplex en de hospice. Het Inventief verzorgde voor het vierde jaar deze uitgave en maakte dit wederom tot een kleurrijk geheel. Binnen drie weken nadat tekst en beeld compleet waren, lag dit blad op de deurmat.



## OUDERENZORG MAAKT INHAALSLAG

De ouderenzorg heeft zich de afgelopen jaren intensief ontwikkeld. Instellingen hebben een inhaalslag gemaakt en zorgen dat ouderen midden in het leven blijven staan. Ze bieden individuele ondersteuning op maat en persoonlijke aandacht. Op de nieuwe website [www.ouderenzorgutrecht.nl](http://www.ouderenzorgutrecht.nl) geven ruim dertig Utrechtse zorginstellingen die zijn aangesloten bij koepelorganisatie IVVU, een actueel beeld van de ouderenzorg. Sleutelwoorden zijn modern en gastvrij.



Huisstijlen kunnen soms heel lang meegaan en toch modern blijven.

Het logo van KLM stamt bijvoorbeeld al uit 1962.