

werkboek communicatieplanning

Het communicatieplan:
stappen, kernvragen en elementen

Peter 't Lam

WERKBOEK COMMUNICATIEPLANNING



Werkboek Communicatieplanning

Het communicatieplan:
stappen, kernvragen en elementen

Peter 't Lam

uitgeverij | C
coutinho

bussum 2015

© 2000/2008 Uitgeverij Coutinho bv

Alle rechten voorbehouden.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).

Eerste druk 2000

Tweede, herziene druk 2008, derde oplage 2015

Uitgeverij Coutinho

Postbus 333

1400 AH Bussum

info@coutinho.nl

www.coutinho.nl

Noot van de uitgever: wij hebben alle moeite gedaan om rechthebbenden van copyright te achterhalen. Mochten er personen of instanties zijn die menen aanspraak te maken op bepaalde rechten, dan wordt hun vriendelijk verzocht contact op te nemen met de uitgever.

ISBN 978 90 469 0096 3

NUR 810

Inhoudsopgave

Voorwoord	7
Centraal schema Communicatieplanning	8
Inleiding	11
Communicatie wordt steeds professioneler	11
Het belang van een goed communicatieplan	11
Twee invalshoeken: beleid en keuzes	12
Opzet en opbouw	12
Ten slotte	13
1 Beleid als kader voor communicatie	15
1.1 Inleiding	16
1.2 Spraakverwarring	16
1.3 Beleid nader bekeken	17
1.4 Doelstellingen en identiteit	18
1.5 Beleidsmiddelen: het instrumentarium	22
1.6 Beleidsplannen in soorten en maten	22
1.7 Beleidsprocessen in fasen	23
1.8 Het beleidsproces in 11 stappen	27
1.9 Ten slotte	35
<i>Geraadpleegde en aanbevolen literatuur bij hoofdstuk 1</i>	38
2 De rol van communicatie als beleidsinstrument	39
2.1 Inleiding	40
2.2 Communicatie als relationeel begrip	40
2.3 De rol van communicatie bij het oplossen van problemen	41
2.4 Het beoordelen en wegen van alternatieven	42
2.5 Hoe bepaalt men of communicatie ingezet moet worden?	44
2.6 De mogelijkheden van communicatie	48
2.7 Algemene functies van communicatie	50
2.8 Ten slotte	51
<i>Geraadpleegde en aanbevolen literatuur bij hoofdstuk 2</i>	52

3	Het opstellen van een communicatieplan	53
3.1	Inleiding	54
3.2	De elementen van een communicatieplan	54
3.3	Element A: Situatieschets	56
3.4	Element B: Doelgroepen	58
3.4.1	Het gaat om de doelgroep	58
3.4.2	Doelgroep in kaart brengen	60
3.4.3	Tussenpersonen als contactgroep	63
3.5	Element C: Doelstellingen	64
3.5.1	Duidelijke formuleringen	65
3.5.2	Realiseerbaarheid	67
3.5.3	Doelen en effecten	68
3.5.4	Interne en externe doelstellingen	69
3.6	Element D: Boodschap	69
3.7	Element E: Communicatiemiddelen	73
3.8	Element F: Strategie/tactiek	80
3.9	Element G: Activiteitenplanning	87
3.10	Element H: Begroting	90
3.11	Ten slotte	92
	<i>Geraadpleegde en aanbevolen literatuur bij hoofdstuk 3</i>	94
4	Uitwerking, uitvoering en evaluatie	95
4.1	Het plan is klaar	95
4.2	Uitwerking (stap 10, eerste deel)	95
4.3	Uitvoering (stap 10, tweede deel)	96
4.4	Evaluatie (stap 11)	97
	<i>Geraadpleegde en aanbevolen literatuur bij hoofdstuk 4</i>	103
	Oefencases	105
	Literatuur	111

Voorwoord

Zeven jaar geleden verscheen de eerste druk van dit boek, Werkboek Communicatieplanning. Er bestond op dat moment geen praktisch hanteerbaar boek voor het opzetten van communicatieplannen, terwijl veel studenten en beroepsbeoefenaren daar juist veel behoefte aan hadden. Dit boek bleek in die behoefte te voorzien. Al snel verscheen er een herdruk, waarbij de tekst ongewijzigd bleef. Nu het boek opnieuw een herdruk krijgt, is het tijd om ook de inhoud op een aantal punten bij te werken en te actualiseren. In deze nieuwe druk is de opzet van het boek gehandhaafd, maar zijn de cases herschreven en bevatten de hoofdstukken meer kaderteksten en praktijkvoorbeelden. In het boek zijn voorts nieuwe inzichten en visies vanuit de communicatiewetenschap en de beroepspraktijk opgenomen. Ten slotte heb ik dankbaar gebruik kunnen maken van de vele aanwijzingen en adviezen die ik de afgelopen jaren van studenten, collega-docenten en praktijkmensen heb ontvangen. Ik wil daarvoor in het bijzonder de volgende mensen bedanken: Jopie Colet (docente Hogeschool Arnhem-Nijmegen), Mijke Post (docente Haagse Hogeschool) en Maaïke Buijsman (docente Hogeschool INHOLLAND).

Mijn dank gaat ook uit naar de medewerkers van uitgeverij Coutinho voor hun adviezen en inzet bij de realisatie van deze nieuwe versie van Werkboek Communicatieplanning.

Uiteraard blijf ik zelf geheel verantwoordelijk voor de inhoud en opzet van dit boek. Ik houd me aanbevolen voor commentaar en reacties van lezers.

Peter 't Lam
Amstelveen, december 2007
Peter@tLam.demon.nl

Centraal schema Communicatieplanning

BELEIDSFASEN EN STAPPEN	INHOUD/ACTIVITEITEN	PAGINA
Fase 1		
Beleidsvoorbereiding	signaleren en op de agenda zetten	27
Stap 1: Beginsituatie	confrontatie met een probleem/kwestie/ uitdaging	27
Stap 2: Probleemanalyse	onderzoek naar de aard, omvang, ernst en urgentie van het vraagstuk	27
Stap 3: Niets-doen of iets-doen (besluit)	besluit om al dan niet het vraagstuk aan te pakken	28
Fase 2		
Beleidsvaststelling	analyseren, alternatieven en ontwerpen	29
Stap 4: Oorzaakanalyse	onderzoek naar de oorzaken en achter- gronden van het vraagstuk	29
Stap 5: Alternatieven	onderzoek naar de verschillende moge- lijkheden om de oorzaken en omstandig- heden van het vraagstuk aan te pakken	30
Stap 6: Weging	beoordeling van de alternatieven	30
Stap 7: Keuze (besluit)	vaststellen van de keuze voor één of meer beleidsinstrumenten	31

BELEIDSFASEN EN STAPPEN	INHOUD/ACTIVITEITEN	PAGINA
Stap 8: Plannen opstellen	opstellen van plannen van aanpak per beleidselement waaronder een <i>Communicatieplan</i> met als elementen:	31
a	Situatieschets Wat is de stand van zaken van waaruit het plan wordt opgesteld?	56
b	Doelgroepen Bij wie wil men veranderingen realiseren?	58
c	Doelstellingen Welke veranderingen wil men realiseren?	64
d	Boodschap Wat wil men overbrengen?	69
e	Communicatiemiddelen Met welke middelen wil men de aanpak vorm geven?	73
f	Strategie/tactiek Volgens welke aanpak wil men het overbrengen?	80
g	Activiteitenplanning Wat moet er op welk moment gaan gebeuren?	87
h	Begroting Welke financiële middelen moeten worden ingezet?	90
Stap 9: Goedkeuring plannen (besluit)	beoordeling plannen en besluit tot nadere uitwerking en implementatie	32
Fase 3		
Beleidsuitvoering	realiseren en implementeren	33
Stap 10: Uitwerking en uitvoering	concrete uitwerking en praktische uitvoering van voorstellen en concepten	34, 95
Fase 4		
Beleidsevaluatie	terugblik en vooruitblik	34
Stap 11: Evaluatie	terugblikken en vooruitkijken	34, 97



Inleiding

Communicatie wordt steeds professioneler

Het beroepsveld van de communicatie heeft zich de afgelopen 20 à 25 jaar enorm ontwikkeld. In een samenleving die wordt aangeduid als 'informatiemaatschappij' is deze ontwikkeling goed te begrijpen. Steeds meer mensen raken betrokken bij de praktijk en de theorie van professionele communicatie. Op universiteiten en hogescholen zijn de opleidingen Communicatie bijzonder populair. Het aantal beroepsbeoefenaren is flink toegenomen en iedere zichzelf respecterende organisatie (groot of klein, commercieel of non-profit) is doordrongen van het belang van goede communicatie.

Met de groeiende aandacht voor professionele communicatie neemt de behoefte aan bruikbare communicatieplannen toe. De reden is simpel: professionele communicatie begint met een goed plan. Maar dat blijkt in de praktijk makkelijker gezegd dan gedaan. Wat moet er in zo'n plan staan? En waar moet je beginnen?

Het *Werkboek Communicatieplanning* biedt een gestructureerde handleiding voor mensen die een communicatieplan moeten (leren) ontwikkelen. Beginnende beroepsbeoefenaren, studenten en mensen die in hun werk meer met communicatie willen gaan doen, vinden in dit boek alle aanwijzingen voor het opstellen van communicatieplannen. Dit gebeurt op basis van het Centraal Schema Communicatieplanning en met behulp van praktijkvoorbeelden, illustraties, cases en vragen.

Het belang van een goed communicatieplan

Een goed communicatieplan levert zo veel voordelen op, dat een professionele aanpak niet zonder kan. Een greep uit de vele pluspunten:

- het levert een bijdrage aan de koppeling van het communicatiebeleid aan het algemeen beleid van de organisatie
- het helpt bij het ordenen van denkbeelden en visies en bij het stellen van prioriteiten
- het biedt houvast bij het maken van samenhangende keuzes, vooral als er sprake is van meerdere doelen, meerdere doelgroepen en meerdere middelen
- het dient als verantwoording aan opdrachtgevers en superieuren
- het dient als basis voor latere evaluatie van gemaakte keuzes en verrichte inspanningen

- het helpt bij het vinden van steun van belanghebbenden voor het te voeren communicatiebeleid
- het biedt houvast voor alle professionals die betrokken zijn bij de uitvoering van de communicatieactiviteiten
- het levert een bijdrage aan het efficiënt en effectief inzetten van mensen en middelen.

Twee invalshoeken: beleid en keuzes

Dit boek heeft twee belangrijke invalshoeken. De *eerste invalshoek* is de koppeling van het communicatieplan aan het algemene beleid van de organisatie. Professionele communicatie is een beleidsinstrument van een organisatie. In die zin staat een communicatieplan nooit op zichzelf maar maakt het onderdeel uit van een breder beleidskader. Wie communicatieplannen maakt moet kennis hebben van processen van beleidsontwikkeling in het algemeen en van het beleid van de betreffende organisatie in het bijzonder.

De *tweede invalshoek* betreft het maken van bewuste, doeltreffende en creatieve keuzes. Bij elke stap in het beleidsproces en bij ieder element van het communicatieplan moet men keuzes maken. Deze keuzes zal men op basis van ervaring, professionaliteit, overleg en onderzoek moeten maken. Dit werkboek helpt bij het vaststellen van de keuzemomenten en het maken van de keuzes. Het boek is echter geen receptenboek met pasklare oplossingen; iedere situatie is uniek en vereist een eigen, unieke aanpak.

Opzet en opbouw

Het *Werkboek Communicatieplanning* bevat onderling samenhangende cases, opdrachten en voorbeelden. In ieder hoofdstuk staat een thema centraal. Ieder hoofdstuk begint met een casus en een aantal startvragen. Daarna wordt het thema stap voor stap besproken. Bij alle stappen en elementen staan opdrachten, vragen en praktijkvoorbeelden om de stof te oefenen en te verwerken.

Het boek leent zich zowel voor zelfstudie als voor behandeling en uitwerking in groepsverband.

In hoofdstuk 1 wordt het begrip 'beleid' belicht. Wie een communicatieplan opstelt moet voldoende kennis hebben van beleidsontwikkeling. Een communicatieplan is een soort beleidsplan en past volgens de zienswijze van dit boek in een breder beleidskader. Beleidsprocessen kennen in het algemeen een vast patroon met fasen en stappen. In het eerste hoofdstuk wordt dit basispatroon gepresenteerd.

Hoofdstuk 2 gaat nader in op de mogelijkheden en onmogelijkheden van communicatie als beleidsinstrument. Communicatie kan een bijdrage leveren aan de op-

lossing van veel vraagstukken, maar het is niet het tovermiddel waarmee alle kwalen verdwijnen. We moeten kunnen beoordelen wanneer er sprake is van een probleem met een communicatieve lading en wanneer niet. Belangrijke facetten van professionele communicatie, zowel de sterke als de zwakke kanten, worden besproken en uitgediept.

In hoofdstuk 3 wordt aangegeven hoe een communicatieplan wordt opgezet. In die zin is dit hoofdstuk de kern van dit werkboek. De vaste elementen van een communicatieplan (doelen, doelgroepen, middelen, etc.) komen uitgebreid aan bod, waarbij bij elk element keuzemogelijkheden besproken worden. Ook wijst hoofdstuk 3 op het belang om de elementen in onderlinge samenhang te beoordelen.

In hoofdstuk 4 wordt ter afronding aangegeven welke stappen ondernomen moeten worden nadat het communicatieplan is opgesteld. Alles wat men heeft uitgedacht, zal nu geproduceerd moeten worden, in de praktijk gebracht en geëvalueerd. Voor in het boek staat het Centraal Schema Communicatieplanning waarin alle fasen, stappen en elementen overzichtelijk bij elkaar zijn gezet. Bij elk onderdeel wordt verwezen naar de betreffende pagina in het boek, zodat alles snel en makkelijk gevonden kan worden.

Het boek sluit af met vier oefencases. Zowel de cases in de hoofdstukken als de oefencases zijn fictief, maar sluiten wel aan op reële situaties.

Ten slotte

Wie de vier fasen en de elf stappen uit dit werkboek zorgvuldig doorloopt, moet in staat zijn een communicatieplan op te stellen. Een goed plan is een voorwaarde, maar geen garantie voor effectief en succesvol opereren in de praktijk. We leven in een samenleving die complex is en snel verandert. Bovendien hebben we te maken met gedrag van mensen, dat vaak veranderlijk, irrationeel en onvoorspelbaar is. We moeten niet het idee hebben dat we alles kunnen plannen en beheersen. Aan de andere kant moeten we ook niet alles aan het toeval overlaten en maar zien waar het schip strandt.

Jaap van Ginneken formuleert dat aan het slot van zijn boek *Breinbevingen* (1999) als volgt:

Organisatie- en communicatiedeskundigen moeten de illusie opgeven dat ze de loop der gebeurtenissen volledig naar hun hand kunnen zetten. Ze moeten erkennen dat er autonome krachten aan het werk zijn, die aan hun dwang ontsnappen. Effectief handelen erkent dat, in plaats van het te negeren. Het is geen boksen of worstelen, maar judo of jiu-jitsu. Geen hardroeien, maar wildwaterkanoën. Geen speedboatracing, maar zeilen. Je probeert je tegenstander of de elementen niet rechtstreeks de baas te worden, maar hun kracht en beweging zuiver in te schatten, en die vervolgens voor je eigen doeleinden te benutten.”



1 **Beleid als kader voor communicatie**

'AutoNAVIGATE'

AutoNavigate is een bedrijf dat vanaf 2001 actief is op de markt van navigatiesystemen voor auto's, vrachtverkeer en commercieel personenvervoer. Het bedrijf is gevestigd in Lelystad en heeft bijna vijftig werknemers in dienst.

AutoNavigate heeft een bescheiden marktaandeel in de navigatiemarkt die gedomineerd wordt door een tweetal grote bedrijven. AutoNavigate behoort met nog drie andere bedrijven tot de 'kleintjes'.

AutoNavigate legt zich toe op het produceren van producten en applicaties voor de particuliere en de zakelijke markt. Op de particuliere markt heeft het bedrijf een niet erg bekende naam, maar de gebruikers zijn over het algemeen goed te spreken over de producten en diensten.

Het bedrijf streeft naar een goede, persoonlijke band met haar zakelijke relaties. Vertegenwoordigers gaan regelmatig bij de belangrijkste klanten langs en vier keer per jaar verstuurt AutoNavigate een informatieblad naar circa 850 relaties.

De onderneming heeft een helpdesk, een website en een hulplijn voor gebruikers van haar producten.

AutoNavigate beschikt over moderne technologie op het gebied van software en randapparatuur.

Er wordt veel tijd gestoken in research. Draadloze communicatie en de verbetering van navigatiesystemen staan daarbij centraal.

AutoNavigate is vanaf haar oprichting in fors tempo gegroeid. Sinds een aantal maanden heeft het bedrijf echter te maken met tegenvallende resultaten.

Tijdens een directievergadering meldt de marketingmanager dat het marktaandeel van AutoNavigate behoorlijk terugloopt. Deze tendens is sinds een aantal maanden zichtbaar.

Niemand weet op dit moment wat de oorzaak is van deze daling.

De directie bespreekt een aantal opties om de dalende tendens te gaan bestrijden. Er gaan allerlei voorstellen over tafel:

- streven naar lagere productiekosten om de concurrentiepositie te verstevigen;
- ontwikkelen van nieuwe producten om nieuwe markten aan te kunnen boren;
- starten van een grote promotiecampagne om de naamsbekendheid te vergroten;
- samenwerken met één of meer kleinere bedrijven uit dezelfde branche.

Er gaan echter ook stemmen op om niet direct tot actie over te gaan. Het zou een tijdelijke inzinking kunnen zijn, die over een paar maanden weer is verdwenen. Bovendien kosten nieuwe maatregelen ook al snel veel extra geld. De directie besluit over drie weken een aparte vergadering te beleggen om deze problematiek grondig te kunnen bespreken. Dan wordt er ook besloten of men gericht tot actie zal komen, en zo ja, op welke wijze.

Startvragen:

- a Zou jij het starten van een promotiecampagne een goed idee vinden?
- b Waarom wel/niet? Beargumenteer je antwoord.

1.1 Inleiding

In dit boek staat het communicatieplan centraal. Voordat het thema communicatieplanning aan de orde komt, wordt eerst aandacht besteed aan het begrip 'beleid' in algemene zin. Een communicatieplan is namelijk een beleidsplan, gericht op het realiseren van bepaalde communicatiedoelen. Daarom is het belangrijk om eerst kennis te hebben van beleidsprocessen.

In dit hoofdstuk komen de algemene fasen en stappen van het proces van beleidsontwikkeling aan de orde. Zo wordt het beleidskader geschetst waarbinnen een communicatieplan ontwikkeld kan worden. Hiermee wordt benadrukt dat communicatiebeleid altijd deel uitmaakt van het algemene beleid van een organisatie.

1.2 Spraakverwarring

In ons dagelijks taalverkeer gebruiken we woorden als *beleid*, *strategie* en *management* vaak door elkaar: een bedrijf kiest voor een nieuwe strategie; een minister presenteert zijn beleidsplannen; bij de vakbeweging wordt alles goed gemanaged, et cetera.

De genoemde begrippen hangen met elkaar samen en verwijzen naar weloordachte plannen en systematiek. In die zin is een bepaalde mate van spraakverwarring te begrijpen.

In dit hoofdstuk fungeert de term *beleid* als centraal begrip. Dit betekent dat andere termen minder geschikt worden geacht. Dit is uit te leggen door deze begrippen nader onder de loep nemen.

Kort gezegd verstaat men onder *beleid*: een toekomstgericht plan van een persoon of organisatie. In dit plan staat welke doelen, middelen, wegen en tijdstippen men heeft gekozen.

De term *management* verwijst naar het proces waarin de samenhangende organisatorische functies worden onderscheiden. Deze functies zijn:

- de strategische beleidsvorming
- het ontwerpen van de organisatiestructuur
- het inhoud geven aan, doen uitvoeren en beheersen van de processen in de organisatie

Management is dus een groter, meer omvattend begrip dan beleid, omdat het zich ook bezighoudt met de vorming van de organisatiestructuur.

Onder *strategie* verstaat men de weg waarlangs men een vastgesteld doel wil bereiken. In die zin is strategie een onderdeel van beleid. Een onderneming kan bijvoorbeeld streven naar omzetvergroting. Dit doel kan bereikt worden via meerdere strategieën, zoals: productvernieuwing, overname van andere bedrijven of internationalisering. Het kiezen van een strategie is dus een onderdeel van de beleidsontwikkeling.

1.3 Beleid nader bekeken

Uit de vorige paragraaf blijkt dat beleid op te vatten is als een toekomstgericht plan met vaste ingrediënten: doelen, middelen/wegen en tijdstippen. De term beleid wijst ook op systematiek, overleg, het afwegen van voor- en nadelen. Beleid komt niet uit de lucht vallen, maar wordt zorgvuldig uitgedacht en uitgevoerd. Dit alles sluit aan op de zienswijze van Kuypers (1973):

Een *beleid* in algemene zin is een plan. Het is iets dat betrekking heeft op de toekomst. Tegelijkertijd is het iets dat op een gegeven moment vorm heeft gekregen, op een gegeven moment tot stand is gekomen, op een gegeven moment besloten is. Men kan er als het ware een momentopname van maken, een soort foto, een visueel model. In zo'n beleid, opgevat als plan, komen altijd voor:

- a een of andere toekomstige situatie die de actor in kwestie wil verwezenlijken, we noemen dat zijn 'doel', en
- b allerlei verrichtingen welke tot die verwezenlijking moeten leiden, we noemen dat zijn 'middelen'.

Definitie: Wij verstaan onder een beleid een samenstel van ten eerste de door de actor, c.q. meer actors voor zichzelf of voor een groepering gekozen doelen; ten tweede de door hem c.q. hen gekozen wegen en middelen; en ten derde de door hem c.q. hen gekozen tijdstippen.

Uit de definitie van Kuypers blijkt het belang van kiezen. Voor ieder element uit het plan moet men weloverwogen keuzes maken. Kiezen doet men op grond van ervaring, routine, overleg, onderzoek en informatie.

Eerste hulp bij keuzestress

In het interessante boek *Beslissen doe je zo*, geeft Jolet Plomp aan welke manieren mensen kunnen hanteren om tot keuzes te komen: van rationeel en weloverwogen tot impulsief en onbewust. Uiteindelijk presenteert zij drie 'slimme strategieën voor de bestrijding van keuzestress':

- a maandag wasdag (ritme en regelmaat):
zorg ervoor dat je niet over alles iedere keer weer een besluit hoeft te nemen, maar maak een vaste regel voor zaken die regelmatig terugkeren
- b optimalisatie (daadkracht en zorgvuldigheid):
denk wel na, maar niet te lang; wees behoedzaam, maar niet te angstig; let goed op en pak de mogelijkheden die zich voordoen met moed en zelfvertrouwen
- c de blik van Mars (relativering):
overdrijf de invloed die je hebt niet; processen laten zich niet simpelweg sturen of veranderen; soms kun je niet meer doen dan je aanpassen aan wat zich voor-
doet.

1.4 Doelstellingen en identiteit

Doelstellingen vormen een belangrijk element in de omschrijving van beleid. Organisaties streven de meest uiteenlopende doelen na. Die doelen hangen nauw samen met het karakter en het streven van de organisatie. Een streekziekenhuis heeft andere doelen dan een multinational als Shell. Toch zullen zij beide een paar overeenkomstige basisdoelstellingen hebben:

- streven naar continuïteit
- bevorderen van groei en ontwikkeling
- inspelen op vragen en behoeften van relaties
- nemen van maatschappelijke verantwoordelijkheid

Er zijn dus algemene doelstellingen die op alle organisaties van toepassing zijn en specifieke doelstellingen die per organisatie verschillen. De wijze waarop een organisatie vorm geeft aan haar doelstellingen zegt iets over haar *identiteit*. Identiteit hangt samen met het wezen van de organisatie:

- waar draait het om binnen de organisatie?
- waar staat de organisatie voor?
- waarmee wil de organisatie zich onderscheiden van andere organisaties?

Het hebben van een duidelijke en herkenbare identiteit is van groot belang voor een organisatie en haar communicatie, zowel intern als extern. Het maakt de organisatie herkenbaar, werkt vertrouwenwekkend en zorgt voor binding onder de eigen medewerkers. Bovendien vormt de identiteit het aanknopingspunt en richtsnoer voor het ontwikkelen van beleidsprocessen.

Voorbeeld van een Corporate Story: Vopak

Koninklijke Vopak N.V. met hoofdkantoor in Rotterdam, Nederland, is 's werelds grootste onafhankelijke aanbieder van tankopslag- en aanverwante diensten voor de chemische en olie-industrieën. Het bedrijf is in 1999 ontstaan uit de fusie van de twee Nederlandse onafhankelijke opslagbedrijven Koninklijke Pakhoed en Koninklijke Van Ommeren. De traditie als logistieke dienstverlener gaat daarmee bijna vier eeuwen terug. Toen besloot een groep dragers gezamenlijk hun diensten aan te bieden in de Nederlandse havens.

Met vestigingen in 29 landen verspreid over alle werelddelen, beschikt Vopak nu over een netwerk van 74 tankterminals met een gezamenlijke capaciteit van meer dan 20,0 miljoen kubieke meter, zo'n 155 zeeschepen (inclusief de schepen die binnen strategische allianties varen), kustvaarders en binnenvaartschepen. Verder heeft de onderneming de beschikking over meer dan 3.000 tankcontainers en een aantal strategisch gelegen logistieke warehouses.

Vopaks achtergrond en expertise zorgen ervoor dat de onderneming binnen de olie- en chemische industrieën beschikt over alle kennis die nodig is om optimaal te kunnen inspelen op de behoeften van de branche en toekomstige ontwikkelingen. In het bijzonder gaat het hierbij om het steeds verder optimaliseren van logistieke productstromen en het terugbrengen van kosten in de supply chain. Daarbij komt Vopaks niet aflatende aandacht voor een zo hoog mogelijk niveau van veiligheid, gezondheid en milieu. Vopak streeft ernaar dat zijn prestaties op dit gebied vergelijkbaar zijn met die van zijn meest vooraanstaande klanten.

Vopak wil steeds blijven inspelen op de snel veranderende behoeften van de chemische en olie-industrieën – zowel op lokaal niveau als ook wereldwijd. Succesvolle initiatieven, bijvoorbeeld op het gebied van e-commerce en industrial terminalling, hebben de meerwaarde van deze vooruitstrevende benadering inmiddels aangetoond. In dit opzicht voert Vopak voor het wereldwijde terminalnetwerk een state-of-the-art ERP-systeem in met de naam PEPI (Package Enabled Process Improvement). Vopak acht deze ontwikkeling noodzakelijk om de efficiency verder te verhogen en de kwaliteit van de logistieke dienstverlening verder te vergroten.

De klantenservice wordt verbeterd met invoering van MySpace@Vopak, dat klanten koppelt aan Vopaks internationale netwerk. Zo heeft men continu toegang tot relevante informatie over de eigen productstromen in het Vopak-netwerk.

Vopak is zich ervan bewust dat steeds nieuwe concepten moeten worden ontwikkeld waarvan de klanten kunnen profiteren. Iedere klant heeft namelijk specifieke wensen en behoeften als het gaat om logistieke dienstverlening. De strategische keuzes van de afgelopen jaren tonen aan dat Vopak het unieke wereldwijde tankterminalnetwerk optimaal wil inzetten voor de best mogelijke dienstverlening aan de olie- en chemische industrieën.

In 2004 realiseerde Vopak een omzet van EUR 642,1 miljoen en een bedrijfsresultaat voor afschrijvingen (EBITDA) van EUR 235,3 miljoen. Vopak heeft 3.428 werknemers en is genoteerd aan de Euronext in Amsterdam.

(Bron: www.vopak.nl/about_vopak/142_146.php; oktober 2007)

Wie in jaarverslagen of op internet op zoek gaat naar de identiteit van een organisatie komt vaak de begrippen *visie*, *missie* en *corporate story* tegen. De *visie* geeft aan vanuit welke overtuiging de organisatie opereert. De *missie* geeft aan in welke richting de organisatie zich wil bewegen. De *corporate story* is het kernverhaal van de organisatie; een basistekst waarin de uitgangspunten, de redenen van bestaan en het streven van de organisatie onder woorden zijn gebracht. In die zin bevat de corporate story zowel de identiteit als de visie en de missie van een organisatie.

Het begrip 'identiteit' hangt nauw samen met de term 'imago'. Bij imago draait het niet om het perspectief van de organisatie zelf (hoe zien wij de organisatie?) maar om dat van de stakeholders, de belanghebbenden (hoe zien anderen de organisatie?). Van Riel (2004) zegt over dit begrippenpaar: 'Imago en identiteit zijn veelgebruikte begrippen geworden als het gaat om het vaststellen van de communicatiestrategie van een onderneming. Geleidelijk aan is het algemeen geaccepteerd dat imago "het beeld van de organisatie in de perceptie van de doelgroepen" is, terwijl identiteit veelal wordt geassocieerd met de "wijze waarop het bedrijf zich profileert ten opzichte van zijn doelgroepen".'

Iedereen weet dat de blik van de ander nogal kan verschillen van de eigen visie. Vaak is het eigen beeld te rooskleurig en zijn buitenstaanders juist kritischer. Het is de kunst om het verschil tussen identiteit en imago beperkt te houden.

Het beste Imago in Nederland

Stabiliteit is de rode draad door deze editie van de Management Team 500 (de MT500 is het jaarlijkse onderzoek van Management Team onder ruim duizend managers naar de vijfhonderd bedrijven met het beste imago in Nederland). De top 3 is dezelfde als vorig jaar: Philips, Shell en Rabobank. De grootste stijger in de top 50 is energiebedrijf Nuon, dat met een sprong van 39 plaatsen bij de eerste vijftig belandt. Als hekkensluiter, dat wel. 'Rumour around the brand', zullen we maar zeggen, het werpt vruchten af.

Reputatie, identiteit, imago. Wat is bepalend bij de beeldvorming van bedrijven? Met alleen de juiste positionering van je product kom je er niet. Kwaliteit alleen is niet meer voldoende. Reputaties kunnen een handje worden geholpen met beproefde tools als reclame, marketing en branding. De perceptie van de consument is te sturen. Met merkenmanagement kom je een heel eind. Want ook de bedrijfsnaam is een product geworden. In een ondernemersblad constateert promovendus Frank Krake dat een sterk merk dé manier is om je te onderscheiden van de concurrentie en om de kwaliteit van een dienst of product te benadrukken. Krake schreef zijn proefschrift over merkenmanagement in het midden- en kleinbedrijf. Hij is ervan overtuigd dat goed merkenmanagement meer omzet kan genereren.

Maar het is een combinatie van factoren die een merk kunnen maken of breken. Wat precies een merk de das om doet, is lastig te bepalen. In een aantal gevallen is het duidelijk. Zoals met World Online (Tiscali) of Slavenburgbank (tegenwoordig Cre-

dit Lyonnais Bank Nederland). De beursintroductie World Online op 17 maart 2000 mislukte volledig toen een paar dagen later bekend werd dat oprichtster Nina Brink in de weken voorafgaand aan de beursgang haar aandelen voor nog geen zevende deel van de introductiekoers had verkocht. Het op grote schaal accepteren van zwart geld dat op nummerrekeningen werd gezet, leidde uiteindelijk tot de ondergang van Slavenburgbank.

Onlangs maakte Laurus bekend dat het werkt aan een nieuwe corporate identity, evenals Buhrmann, dat met zijn activiteiten verder wil onder de naam Corporate Express.

Maar Ahold bijvoorbeeld, dat de afgelopen jaren gebukt ging onder de bekende fraudezaken, heeft nergens last van. Het concern staat al jaren stabiel in de top 10 van de MT500. Sowieso is de top 10 nauwelijks gewijzigd de afgelopen tijd. Philips, Shell en Rabobank bezetten de laatste drie jaar de top 3. Natuurlijk, managers zijn professionele mensen en bij hun keuze voeren, anders dan bij consumenten, zakelijke argumenten de boventoon.

	2006	2005		2006	2005
1	Philips	1	14	Heineken	12
2	Shell	2	15	Maxeda	17
3	Rabobank	3	16	Achmea	20
4	ING Groep	4	17	TNT	15
5	ABN Amro	5	18	ASML	29
6	KPN	7	19	Belastingdienst	16
7	Unilever	8	20	TomTom	340
8	Ahold	6	21	Randstad	33
9	Air France/KLM	9	22	IBM	14
10	Microsoft	10	23	Google	70
11	Akzo Nobel	11	24	Ikea	25
12	DSM	13	25	TNO	40
13	Fortis	18			

Bron: www.mt.nl/MT500/962335/; 4 mei 2007)

Opdracht 1: Identiteit

Ga op zoek naar de visie en missie op van enkele uiteenlopende organisaties (bijvoorbeeld een multinational, een goededoelenorganisatie en een overheidsinstelling). Noteer de overeenkomsten en verschillen en verklaar deze.

1.5 Beleidsmiddelen: het instrumentarium

Naast de term ‘doelen’ vormen de ‘middelen’ het andere kernbegrip in de definitie van beleid. Ook hier is sprake van een groot aantal verschillen in de middelen die organisaties inzetten en een beperkt aantal overeenkomstige basismiddelen. Elke organisatie beschikt over een bepaald aantal instrumenten waarmee zij haar doelen probeert te bereiken.

In het algemeen kan men de volgende beleidsinstrumenten onderscheiden:

- *Financiële en materiële middelen*
Bij deze middelen gaat het om het ter beschikking stellen van geld (lening, subsidie, investering) en/of het produceren of aanbieden van goederen, materialen en technieken.
- *Regels, voorschriften, bepalingen*
Deze middelen treffen we aan in de vorm van verboden, geboden en bepalingen waaraan meestal een sanctie (beloning of straf) is verbonden.
- *Communicatie*
Deze categorie is erg uitgebreid en omvat zaken als instructie, advies, overleg, educatie, lobbying, propaganda, overreding, reclame, et cetera.

Deze instrumenten staan niet op zichzelf, maar hangen met elkaar samen. Zo zal een regel ook gecommuniceerd moeten worden en kost het ter beschikking stellen van materiële middelen ook geld. Een organisatie die zich beraadt op het inzetten van middelen zal meestal meerdere beleidsinstrumenten kiezen die na of naast elkaar worden ingezet.

1.6 Beleidsplannen in soorten en maten

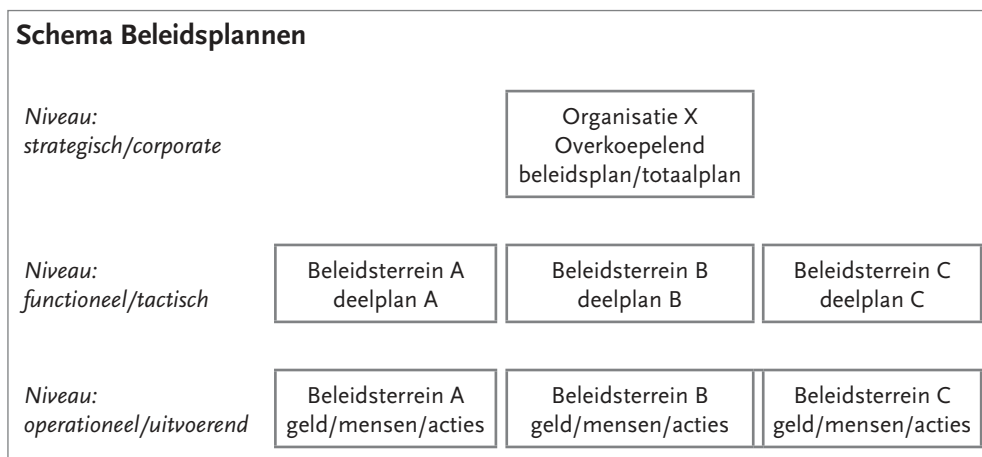
In de praktijk komt men beleidsplannen in allerlei gedaanten tegen. Men kan een grove indeling maken door te letten op criteria als bereik, tijd en functie.

- *Bereik: van afdelingsproject tot organisatiebeleid*
Sommige beleidsplannen hebben betrekking op de gehele organisatie. Het kan hierbij gaan om fundamentele kwesties als fusies, reorganisaties of heroriëntaties. Er bestaan ook plannen voor meer praktische zaken als de invoering van een nieuw computersysteem, een verhuizing of aanpassingen in de huisstijl. Andere beleidsplannen beslaan slechts een beperkt deel van de organisatie. Binnen een afdeling kan men een plan maken om het onderlinge overleg te verbeteren of de

productie veiliger te maken. Dit kunnen plannen zijn die op een A4'tje worden uitgewerkt en slechts betrekking hebben op een handjevol betrokkenen.

- *Tijd: van weekplanning tot toekomstscenario*
Met name grotere organisaties produceren om de zoveel tijd notities met een toekomstvisie. Men schetst een koers voor de organisatie in de komende jaren. Dit kunnen scenario's zijn tot ver in de 21e eeuw. Er zijn ook beleidsplannen met een tijdsdimensie van enkele dagen of weken. De laatste plannen zijn over het algemeen praktischer en beperkter van aard.
- *Functie: van discussienotitie tot blauwdruk*
Er bestaan discussienota's, kaderwetten, beleidsuitvoeringsplannen, deelplannen, draaiboeken, et cetera. Ieder beleidsplan heeft een bepaalde functie. Het ene plan is vrijblijvender en wil tot nadenken aanzetten. Het andere plan is heel strikt en vertelt ons wat wij stap voor stap moeten doen.

Als we de bovenstaande criteria van bereik, tijd en functie combineren, komen we tot een niveau-indeling van beleidsplannen die loopt van algemeen/strategisch, via functioneel/tactisch, naar operationeel/uitvoerend. Deze indeling is een weerspiegeling van de veelvoorkomende basisstructuur van organisaties. In schema ziet dit er als volgt uit:



1.7 Beleidsprocessen in fasen

In de vorige paragrafen is het begrip beleid nader in beeld gebracht. Daarbij zou het idee kunnen ontstaan dat beleidsontwikkeling slechts incidenteel plaatsvindt. Deze paragraaf laat zien dat juist het tegendeel het geval is. Organisaties zijn permanent bezig met het ontwikkelen, uitvoeren en bijstellen van beleid. Beleidsontwikkeling

is een dynamisch gegeven, met voortdurende activiteiten en processen. Binnen die processen wordt beleid bedacht en worden plannen opgesteld en uitgevoerd. Daarbij treffen we in het algemeen vier fasen aan (zie ook Centraal Schema Communicatieplanning op pagina 8 en 9):

- Fase 1: Beleidsvoorbereiding
- Fase 2: Beleidsvaststelling
- Fase 3: Beleidsuitvoering
- Fase 4: Beleidsevaluatie

Elke fase wordt afgesloten met een besluit. Deze besluiten worden genomen door ‘beslissers’ (decision-makers): mensen die op basis van hun functie en positie in de organisatie een besluitvormende bevoegdheid hebben. Hun besluit bepaalt of, en hoe, men eventuele vervolgstappen gaat zetten. Dergelijke besluiten gaan gepaard met een opdracht aan personen of afdelingen om volgende stappen uit te werken. Zo kennen beleidsprocessen zowel beslissers/opdrachtgevers als uitvoerders/ opdrachtnemers.

Fase 1 – Beleidsvoorbereiding: signaleren en op de agenda zetten

‘Wat is er aan de hand en moeten we iets gaan doen?’

Het proces van onderzoeken en kiezen gaat op een bepaald moment van start. Dit moment heet de *beginsituatie*. In deze beginsituatie doet zich een vraagstuk voor dat de impuls vormt voor het starten van de beleidsontwikkeling (dit boek hanteert de term ‘vraagstuk’; dit kan zowel een probleem/kwestie als een kans/uitdaging zijn). Voorbeelden:

- de verkoopcijfers van een bedrijf X beginnen te dalen
- mensen kopen steeds vaker light-producten
- bezoekers van museum Y klagen over de slechte bewegwijzering
- de criminaliteit in middelgrote steden neemt toe
- het aantal eenpersoonshuishoudens groeit sterk
- organisatie Z wil omschakelen naar duurzaam energiegebruik

In deze fase is goede en tijdige signalering van fundamenteel belang. Het is belangrijk dat organisaties goed zicht hebben op bedreigingen en kansen; op trends en ontwikkelingen in de samenleving en de markt. De signaleringsfunctie kan versterkt worden door (onder andere): markt- en opinieonderzoek, een alerte communicatieafdeling en maatschappijbewuste managers. Na het signaleren zullen organisaties vervolgens moeten beoordelen of en hoe men hierop gaat inspelen. Organisaties die vraagstukken signaleren, zullen zich beraden op actie. Men ontwikkelt beleid om problemen op te lossen. Het woord probleem (dit woord komt uit het Grieks en be-