

**VAN NUL- TOT EENMETING:
PRAKTISCH ADVIES VOOR DE
IMPLEMENTATIE VAN HET
ACCOUNTABILITY-TRAJECT
BINNEN JE ORGANISATIE**

Hoe kun je binnen je eigen organisatie succesvol een accountability-traject voor communicatie opzetten? Met een duidelijk stappenplan kun je het meten van de communicatiekwaliteit en het verbeterproces dat daar op volgt binnen je organisatie implementeren. De aanpak van verbeterpunten bij financiële dienstverlener De Lage Landen dient als voorbeeld.

- ▶ **Auteur:** Cathelijne Janssen
- ▶ **Trefwoorden:** accountability, accountability van communicatie
- ▶ **Publicatiedatum:** 17-07-2009

In het artikel 'Verbetermeter, hoe maak je communicatie accountable' dat ook op de Communicatiedesk staat, besteed ik aandacht aan de implementatie van een accountability-traject bij financiële dienstverlener De Lage Landen. De Lage Landen is met het accountability-traject gestart in februari 2008 en heeft inmiddels ook de eenmeting achter de rug. Hoe het traject tussen nul- en eenmeting idealiter verloopt, schets ik in dit stuk.

Balanced scorecardmodel voor communicatie

Om de kwaliteit van de communicatiefunctie meetbaar te maken bij De Lage Landen is gebruik gemaakt van de 'balanced scorecard-methode voor communicatie'. Deze is ontwikkeld door Marita Vos en Henny Schoemaker en gepubliceerd in hun boek *Accountability van communicatiebeleid* (2004).

Hun methode is op twee manieren bruikbaar:

- ▶ Enerzijds fungeert de balanced scorecard-methode als kwaliteitsmeter. Hierbij dienen de scores op de gehanteerde domeinen en dimensies als graadmeter voor hun respectievelijke kwaliteit.
- ▶ Anderzijds is hij bruikbaar als checklist. Organisaties die hun communicatiefunctie (nog) niet op orde hebben, kunnen aan de hand van de gehanteerde domeinen en dimensies beoordelen of zij alle aspecten van het vakgebied hebben meegenomen in hun beleid.

De balanced scorecardmethode beslaat de gehele communicatiefunctie van een bedrijf, dus betreft niet alleen de communicatieafdeling. De methode zegt echter niets over de implementatie van een verbetertraject. Dit houdt in dat je zelf aan zet bent als je de nulmeting hebt gedaan en weet waar je verbeterpunten liggen.

Om ervoor te zorgen dat je echt aan de slag kunt met het realiseren van de verbeteringen heb ik een stappenplan ontwikkeld. In principe kan iedere organisatie (bedrijf of overheid) hiermee aan de slag.

Stappenplan

Een accountability-traject begint altijd met een nulmeting en eindigt – als het goed is – nooit. Accountability heeft namelijk twee belangrijke pijlers: verantwoordelijkheid nemen en verantwoording afleggen, iets wat iedere manager altijd zou moeten doen.

Het accountability-traject kent de volgende stappen:

1. Uitvoeren nulmeting
2. Terugkoppeling van het advies op basis van de nulmeting
3. Bepalen van de aan te pakken gebieden, prioriteiten stellen
4. Bepalen van de doelen en doelstellingen per deelgebied
5. Plan van aanpak maken per deelgebied
6. Toetsen van de plannen
7. Uitvoering
8. Eénmeting

Na de eenmeting begin je weer met stap twee, terwijl je de projecten die een langere doorlooptijd hebben dan een jaar vanzelfsprekend voortzet.

Stap 1: Uitvoeren nulmeting

Om erachter te komen hoe het is gesteld met de kwaliteit van de communicatiefunctie binnen je organisatie, voer je eerst een nulmeting uit.

Door wie?

Je kunt dit doen in de vorm van een audit, waarbij je bijvoorbeeld een interne en een externe adviseur betreft.

Bij De Lage Landen hebben we er echter voor gekozen de nulmeting te laten doen door alle communicatiemedewerkers en enkele medewerkers van de afdeling marketing en de afdeling value management. Hiermee wilden we ervoor zorgen dat het geen subjectieve beoordeling zou worden. Daarnaast vonden we het heel belangrijk het oordeel te krijgen van medewerkers die op wat meer afstand kunnen kijken naar de communicatiefunctie.

Hoe?

De nulmeting vond plaats in een plenaire sessie. Eerst werd de methodiek toegelicht en nodigden we alle deelnemers uit een educated guess te doen met betrekking tot de uitslag. Vervolgens werd de meting uitgevoerd. De deelnemers vulden hiervoor ieder voor zich een uitgebreide vragenlijst in, waarbij zij hun oordeel gaven over de domeinen concerncommunicatie, marketingcommunicatie, interne communicatie en de organisatie van de communicatie. Het invullen van de vragenlijst nam ongeveer anderhalf uur in beslag.

Bij elk domein gaven de deelnemers een score voor de volgende dimensies:

- ▶ duidelijkheid
- ▶ omgevingsgerichtheid
- ▶ consistentie
- ▶ responsiviteit
- ▶ effectiviteit en efficiency.

Wegingsfactoren op maat

De vragenlijst komt uit de balanced scorecardmethode zoals besproken in het boek Accountability van communicatiebeleid. De vragenlijst is opgebouwd uit indicatoren die zijn gekoppeld aan de verschillende dimensies per domein. De vragen zijn vanzelfsprekend redelijk generiek, zodat ze toepasbaar zijn bij meerdere (vormen van) organisaties. Aangezien iedere organisatie weer een ander organisatie- en communicatiebeleid kent, moeten de vragenlijsten enigszins op maat worden gemaakt. Daarbij is het niet de bedoeling dat je totaal andere dimensies gaat bedenken. Het is wel aan te raden goed naar het organisatiebeleid te kijken en op basis daarvan te beslissen hoe belangrijk je een bepaalde indicator/dimensie vindt. Wanneer je echt op voorhand onderscheid wilt maken in belangrijkheid, pas dan een wegingsfactor toe.

Ook voor gemeenten

Er is ook een balanced scorecard-vragenlijst op maat gemaakt voor gemeenten. Daarmee is de slag naar de overheid snel gemaakt. De methode hanteert dan andere domeinen, te weten corporate communicatie, beleidscommunicatie en organisatiegebonden communicatie. De dimensies die daarbij een rol spelen zijn: transparantie, toegankelijkheid, openbaarheid media, responsiviteit, interactief beleid, communicatiebeleid, effectiviteit en efficiency.

Discussie over de uitkomst

Het meten in een setting waarbij alle deelnemers fysiek aanwezig zijn, bleek een bijkomend

voordeel te hebben: het creëerde een gevoel van betrokkenheid. De deelnemers stonden voor een gezamenlijk doel: het verbeteren van de kwaliteit van de communicatiefunctie. Tijdens de lunch heb ik meteen de resultaten van de nulmeting berekend en in een Powerpointpresentatie verwerkt. De resultaten kun je voor de plenaire sessie het beste schematisch weergeven, als een soort matrixposter. Alle onvoldoende scores arceer je hierbij rood, de matige oranje en de voldoende scores groen. Omdat je in korte tijd niet de mogelijkheid hebt een diepgaande analyse te doen van de uitkomst, bewaar je die voor in je rapportadvies.

Met de schematische samenvatting van de scores erbij, konden we direct na de lunch over de uitslag discussiëren. Deze discussie heeft als voordeel dat je als adviseur meteen veel achtergrondinformatie meekrijgt van de deelnemers over het 'waarschijnlijke waarom' van de uitslag. Contextinformatie die in het formuleren van je advies erg belangrijk is.

Alternatieve aanpak

Wanneer het niet mogelijk is alle deelnemers in een plenaire sessie bij elkaar te krijgen, kun je de vragenlijsten ook door ieder afzonderlijk laten invullen. Je verstuurt dan de vragenlijsten via de mail en laat de deelnemers in hun 'eigen tijd' de vragen beantwoorden. Vergeet in dat geval niet uit te leggen wat je aan het doen bent, dat de beoogde kwaliteitsverbetering een organisatiebreed voordeel kent en vermeld de deadline voor het retourneren van de vragenlijsten.

Nadeel van deze werkwijze is dat je waarschijnlijk tussentijds veel tijd kwijt bent aan het beantwoorden van vragen. Ander risico is dat je vragenlijsten terugkrijgt waarbij niet alle vragen zijn beantwoord.

Stap 2: Terugkoppeling van het advies op basis van de nulmeting

Spindigrammen maken

In je rapportadvies verwerk je de resultaten van de nulmeting, bij voorkeur in de vorm van een spindigram. Zo worden per domein in een oogopslag de verhoudingen tussen de verschillende dimensies zichtbaar. Afhankelijk van of je de resultaten anoniem verwerkt, verwerk je ook de individuele scores of die per subgroep. Zeker bij een grote deelnemersgroep, zoals bij de Lage Landen met 14 deelnemers, is het belangrijk bijlagen bij te voegen met uitsnedes per subgroep. Je ziet hierdoor ook of je te maken hebt met niveauverschillen in kennis/ervaring. Is dat het geval, concentreer je dan op de seniors. Geef bijvoorbeeld spindigrammen van de volgende subgroepen:

- ▶ de uitslagen van het MT
- ▶ de uitslagen van de senior communicatieadviseurs de uitslagen van de communicatiemedewerkers
- ▶ de uitslagen van de medewerkers van andere afdelingen

Advies formuleren

Op basis van de uitslag formuleer je je advies. Geef hierbij aan wat de rode draad is in de uitkomst en waar de dwarsverbanden zitten. Bepaal op basis daarvan welke probleemgebieden als eerste aangepakt moeten worden.

Er is vrijwel altijd een logisch verband te vinden. Zo kan de meting uitwijzen dat effectiviteit en efficiency laag scoren. Dit wil zeggen dat er slecht gemeten wordt en/of dat er geen kostenbewuste werkwijze is. Dan zal de responsiviteit waarschijnlijk ook laag scoren. Je kunt immers niet reageren op issues als je niets meet. Simpelweg omdat je dan te weinig informatie hebt over wat 'het probleem' is.

Advies terugkoppelen

Als extern adviseur ken je de organisatie minder goed dan de deelnemers. Anderzijds ben je daardoor ook niet belast met 'zaken die nu eenmaal altijd zo gaan'. Maar het is wel een reden om het advies terug te koppelen aan alle deelnemers. Dit doe je trapsgewijs:

- ▶ Eerst bespreek je met de manager aan de hand van de probleemgebieden welke deelnemer op dat betreffende probleemgebied de grootste bijdrage zou kunnen leveren.
- ▶ Op basis daarvan stel je vervolgens projectgroepen samen.
- ▶ Tijdens de terugkoppeling met elke projectgroep vraag je meteen om input met betrekking tot slagingskansen, problemen en eventuele politiek die een rol kan spelen. Dit is meteen een haalbaarheidstoets voor je advies.

Stap 3: Bepalen van de aan te pakken gebieden, prioriteiten stellen

Drie verbeterpunten

Nadat je je advies hebt getoetst aan de praktijk, kun je voor de aan te pakken probleemgebieden de verbeterpunten definiëren. Probeer er maximaal drie aan te wijzen. Wanneer je er teveel formuleert, schiet je je doel voorbij. Het is ondoenlijk om in een jaar tijd op alle fronten vooruitgang te boeken.

Stem af met strategisch plan

Bij het prioriteren van de verbeterpunten vormt het strategisch plan van je organisatie (bedrijfsbreed) en dat van communicatie in het bijzonder, de leidraad. Scoor je bijvoorbeeld heel slecht op het onderwerp 'persbeleid' en is de organisatiepolicy voor het komend jaar een mediastilte, dan heeft het weinig zin dit onderwerp als primair verbeterpunt op te voeren.

Uitgangsdokument

Na afloop van stap 3 heb je een goed onderbouwd rapport, waarin je de uitslagen van de nulmeting hebt verwerkt en een gedragen advies over de verbeterpunten hebt opgenomen. Na mandaat van de communicatiemanager kun je op basis van dit uitgangsdokument aan de slag met het invoeren van de daadwerkelijke verbeteringen.

Stap 4: Bepalen van de doelen en doelstellingen per deelgebied

Aan het begin van deze stap beschik je over de drie verbeterpunten waar je je in de periode van de nul- tot de eenmeting (een jaar later) op gaat richten.

Team samenstellen

Aan de hand van deze punten formuleer je drie projectteams, één per onderwerp. De teams komen bij voorkeur overeen met de groepen waaraan je in stap 2 het advies hebt teruggekoppeld.

Informatie rangschikken

In stap 2 heb je al een enorme hoeveelheid informatie vergaard tijdens de terugkoppelsessies. Die ga je nu per onderwerp – en dus per projectteam – rangschikken naar strategisch, tactisch en operationeel. Ook dit kun je weer doen in een sessie met elk van de projectteams.

Doelstellingen formuleren

Vervolgens vertaal je de strategische issues door naar het doel en de doelstellingen. Let erop dat je het doel per projectteam SMART formuleert, dat wil zeggen: specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden.

Voorbeeld

Niet SMART geformuleerd: "Het meetbaar maken van wat communicatie allemaal doet".
Wel SMART geformuleerd: "De implementatie van digitale meetinstrumenten waarmee de organisatie binnen 6 maanden metingen kan doen op het gebied van klanttevredenheid, positionering en ... tegen een marktconform tarief, teneinde beter inzicht te krijgen in ...".

Stap 5: Plan van aanpak maken per deelgebied

Projectaanpak

Je kunt de activiteiten binnen de lijnorganisatie oppakken, maar de aanpak moet wel projectmatig zijn. Je project heeft een duidelijk begin en einde, binnen een vooraf vastgestelde scope, de kosten zijn vooraf vastgesteld, en het resultaat is van een vooraf bepaalde kwaliteit.

Tactiek bepalen

Als de doelen per project in stap 4 duidelijk zijn geformuleerd, kun je verder met het plan van aanpak. Ook hier gebruik je de resultaten die je in stap 2 hebt verkregen. Zo vertaal je de tactische issues door naar de aanpak: hoe gaan we ervoor zorgen dat we het doel kunnen bereiken: welke methode kiezen we, welke middelen zetten we in en wat dragen deze bij aan het doel?

Operationele actielijsten

De operationele issues vertaal je door naar de actielijsten: wie doet wat, waarmee en binnen hoeveel tijd?

Kijk om je heen

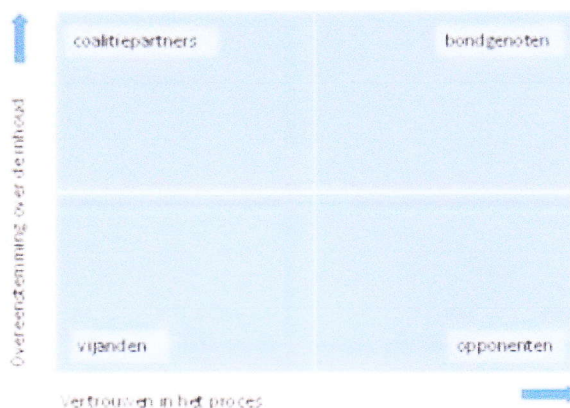
Hoewel de input van de deelnemers in het plan van aanpak een belangrijke rol speelt, vormt deze vanzelfsprekend niet de enige basis voor het plan van aanpak. Ook hier kijk je goed naar het strategisch plan en houd je rekening met de trajecten die wellicht in het verleden of vanuit een andere discipline al zijn ingezet.

Actorenanalyse maken

Niet iedere projectmanagementmethode houdt er rekening mee, maar het is zeker aan te raden een actorenanalyse te maken. De actorenanalyse zet je in ten behoeve van je project. Je geeft hierin grafisch weer in hoeverre de actoren rondom je project op de hoogte zijn van de inhoud van je project en in welke mate zij het eens zijn met het proces rondom je project.

De actoren kun je het beste achterhalen door te bedenken wie (met name) binnen je organisatie van belang zijn voor het welslagen van je project. Een krachtenveldanalyse is in dit geval te breed.

Natuurlijk definieer je per actor of actorengroep in welk kwadrant jij wilt dat ze uiteindelijk uitkomen, zodat ze je project niet negatief zullen beïnvloeden (zie diagram hieronder: opponent, coalitiepartner of bondgenoot?). Geef daarom ook de mate van belangrijkheid aan van de actor of actorengroep en stel maatregelen in om de actoren op de door jou beoogde positie te krijgen. Dit vereist niet alleen de inzet van communicatiemiddelen, maar vraagt ook vaak om een staaltje politieke vaardigheden.



Stap 6: het toetsen van de plannen

Na stap 5 beschik je over drie plannen van aanpak, een voor elk aandachtsgebied/verbeterpunt waar je je op gaat richten. Het is belangrijk om de plannen op elkaar af te stemmen. Bepaalde acties kunnen samengepakt worden en bepaalde middelen meerdere keren gebruikt. Je zult de gaps en overlaps tussen de drie projecten moeten bepalen.

Voorbeeld

Ieder projectteam heeft een actorenanalyse gemaakt waarin staat aangegeven dat de CEO waarschijnlijk niet genoeg over de inhoud weet om vertrouwen te kunnen hebben in het proces. Dan is het niet handig als er per projectteam iemand bij de CEO op bezoek gaat om voor zijn betreffende onderdeel informatie te geven. Dit soort zaken stem je af voordat de plannen worden uitgevoerd.

De effectiefste oplossing om overlap te voorkomen is de drie projectteams uitnodigen om tijdens een plenaire sessie voor elkaar een presentatie te verzorgen over hun plan van aanpak. Hierbij kan aansluitend meteen een gap/overlapoefening worden gedaan. Vervolgens worden de plannen bijgesteld.

Stap 7: uitvoering

De uitvoering begint nadat de projectteams een mandaat voor het verbetertraject hebben gekregen van de budgetverantwoordelijke. Dit kan de communicatiemanager zijn maar ook de CEO, bijvoorbeeld wanneer het traject onderdeel uitmaakt van een (bredere) reorganisatie. Houd je in de uitvoering aan je plan van aanpak/projectplan. Hierin heb je de planning, kosten, kwaliteitsniveau en scope opgenomen.

Stap 8: eenmeting

Een jaar na de nulmeting wordt de eenmeting gehouden.

Samenstelling deelnemersgroep

De samenstelling van de deelnemersgroep is bij voorkeur dezelfde als die tijdens de nulmeting. Waarschijnlijk is dit niet 100% haalbaar, aangezien er vrijwel altijd een verloop is van medewerkers. Houd hier rekening mee in de uitsneden van de resultaten. Je kunt de nieuwe medewerker opnemen in de uitsnede van de functiegroep waartoe hij behoort.

Tegenvallers analyseren

De resultaten vallen naar alle waarschijnlijkheid hoger uit dan die van de nulmeting. In ieder geval op de drie verbeterpunten die zijn aangewezen. Mocht dit (nog) niet het geval zijn, analyseer dan hoe dit komt:

- ▶ Een project kan een langere doorlooptijd hebben dan het ene jaar tussen de nul- en de eenmeting.
- ▶ Bepaalde initiatieven kunnen van hogerhand zijn stopgezet om politieke redenen.
- ▶ Budgettechnische redenen kunnen aanleiding zijn bepaalde trajecten te stoppen of anders of geleidelijker uit te voeren.

Besparen door te meten

De huidige economische crisis dwingt managers tot enorme bezuinigingen. Toch, als je het verbetertraject volhoudt, gaat het zeker ook leiden tot besparingen. Je communicatiebeleid wordt namelijk accountable. Je doet de dingen die je zou moeten doen en werkt daarmee veel doelmatiger en bijgevolg efficiënter. Effectiviteit en efficiency is een belangrijk aandachtspunt in zowel de balanced scorecard voor bedrijven als voor gemeenten (overheid).

Drie jaar

Het accountability-traject vergt wel een lange termijn aanpak. Mijn advies is om de metingen minimaal drie jaar op rij voort te zetten om een duidelijk positief resultaat te kunnen aantonen. Het is immers ook een verandertraject en veranderingen hebben tijd nodig. # De ingezette verbetertrajecten die niet zijn afgerond, rond je af en opvallende nieuwe aandachtsgebieden (als die er zijn), pak je op.

Tot slot: do's en don'ts

Eerst een strategisch belangrijk punt. Wil je in je eigen organisatie aan de slag om de kwaliteit van de communicatie te meten en verbeteren door middel van de balanced scorecard-methode voor communicatie? Zorg dan dat je mandaat hebt voor het opzetten en uitvoeren van dit traject. De methode moet worden ingezet op strategisch niveau. Het gebruik ervan moet niet worden gezien als 'een van de initiatieven van de communicatieafdeling'. Het heeft immers invloed op de communicatiefunctie binnen de gehele organisatie.

Verdere aandachtspunten:

- ▶ *Maak de vragenlijsten op maat!*
In sommige bedrijven heeft het geen zin om als vraag op te nemen: worden de aandeelhouders goed geïnformeerd? Vervang deze vraag dan bijvoorbeeld door een vraag die slaat op het informeren van een andere groep in het krachtenveld die je als organisatie tevreden moet houden.
- ▶ *Bedenk van tevoren wat je beoogt met het traject.*
Wil je de toegevoegde waarde van de communicatieafdeling laten zien? Dat bereik je zeker met de meting.
Waar je misschien niet bij stilstaat: uit de meting kan ook naar voren komen dat je dingen niet goed doet, terwijl je met 20 medewerkers op een afdeling zit. Naast ruimte voor verbetering kan een reorganisatie ook een gevolg zijn. Neem ook dan je verantwoordelijkheid.
- ▶ *Betrek niet alleen de communicatieafdeling bij de meting.*
Meet je met een grotere groep, betrek dan ook mensen in functies die regelmatig diensten afnemen van de afdeling communicatie of van invloed zijn op het beleid van jullie afdeling.
- ▶ *Bepaal van tevoren wat je wilt scoren.*
Met andere woorden: welke uitslag past bij je ambities? Wil je best-of-class zijn, of ben je al tevreden met een 6?
- ▶ *Lardeer je sessie met verschillende werkvormen.*
Om betrokkenheid te vergroten houd je de sessies interactief. Laat iedereen aan het woord. Vraag om argumentatie. Doe geeltjesoefeningen. Er zijn genoeg boeken waarin je tips kunt vinden voor het houden van succesvolle workshops. Of raadpleeg www.decommunicatiedesk.nl.

Meer weten?

Vanzelfsprekend is dit stappenplan niet uitputtend. Wil je echt aan de slag met de Balanced Scorecardmethode en met name het verbetertraject, dan kun je de training 'Accountability van communicatie' volgen bij SRM. De training is op communicatie D-niveau. De toelatingseisen kun je vinden op www.srm.nl, evenals de informatie over inschrijvingen.

Ben je geïnteresseerd in deze aanpak voor jouw organisatie, maar wil je de implementatie niet zelf doen of met begeleiding? Kijk dan op www.cateau.nl.

Wil je op de hoogte worden gehouden van de ontwikkelingen op het gebied van accountability van communicatie? Meld je dan aan bij de groep 'Accountability of communication management' op LinkedIn.

Literatuur

- ▶ Marita Vos en Henny Schoemaker, Accountability van communicatiebeleid. Communicatiekwaliteit meten met de balanced scorecard. Boom Onderwijs, 2004. 118 p.
(De inhoudsopgave en eerste drie hoofdstukken kun je inzien via <http://books.google.com/books>).

Zie ook:

- ▶ [Verbetermeter, hoe maak je communicatie accountable?](#)

MEER INFO OP WWW.DECOMMUNICATIEDESK.NL