

Inhoud

Lijst met figuren	7
Inleiding	9
1	Accountability voor de communicatie 13
	Wat is de meerwaarde van communicatie? 14
	Waar gaat het bij prestatiemeting om? 17
2	Visie op communicatie 21
	Wat heeft communicatie de organisatie te bieden? 21
	Welke benadering kenmerkt communicatie? 21
	Wat is het doel van communicatie? 22
	Wat is het kernwoord? 23
	Welke domeinen kent communicatie? 24
	Hoe kun je de communicatie afstemmen? 25
	Wat betekent geïntegreerde communicatie? 28
3	Een prestatiemeting voor communicatiebeleid 31
	Waarom is een prestatiemeting juist voor communicatie nuttig? 31
	Wat levert een prestatiemeting op? 33
	Wat voor soort prestatiemeting is het? 33
	Wat wordt hier gemeten? 34
	Wat is communicatiekwaliteit? 35
4	Uitgangspunten voor de balanced scorecard 37
	Wat is het belangrijkste kenmerk van een balanced scorecard? 37
	Welke eisen zijn aan het instrument te stellen? 38
	Waarom is maatwerk noodzakelijk? 39
	In hoeverre is het instrument een audit? 40

5	Van aandachtsgebieden naar communicatiedomeinen	41
	Hoe is de balanced scorecard opgebouwd?	41
	Hoe kan de balanced scorecard worden vertaald naar het meten van de bijdrage van communicatie?	42
6	Dimensies van communicatiekwaliteit	45
7	Indicatoren voor kwaliteit per aandachtsgebied	47
	A Indicatoren voor concerncommunicatie	47
	B Indicatoren voor marketingcommunicatie	47
	C Indicatoren voor interne communicatie	49
	D Indicatoren voor de organisatie van de communicatie	49
8	Werkwijze	51
	Hoe kan het instrument ingevoerd worden?	51
	Hoe gaat de toetsing in haar werk?	54
9	Samenhang met imagemeting	57
	Kunnen dezelfde dimensies ook in imageonderzoek naar voren komen?	57
	Kunnen de dimensies ook gemeten worden in imageonderzoek bij interne groepen?	59
10	Uitwerking van de balanced scorecard	61
11	Berekening van de resultaten	77
	De waardering van de deelaspecten en indicatoren	77
	Berekening en interpretatie van de meetgegevens	77
12	Afronding	81
	Noten	83
	Literatuur	87
	Bijlage 1 Scoreformulier	91
	Bijlage 2 Balanced scorecard communicatie	97
	Register	135
	Aanbevolen literatuur	137
	Over de auteurs	139

Accountability voor de communicatie

Accountability voor de communicatie bestaat uit verschillende niveaus: het niveau van de individuele communicatiekundigen, het niveau van de afdeling communicatie en het niveau van de communicatie door de organisatie als geheel (zie tabel 1.1).

	Accountability	Meerwaarde tonen
Individuele communicatiekundigen	Kerncompetenties zijn helder voor anderen en aan voortgaande professionalisering wordt gewerkt	Diploma's, certificering, assessment
De afdeling communicatie	Heldere visie op de rol in de organisatie en kerntaken, en hoe de afdeling werkt aan ontwikkeling en kwaliteit van de communicatie	Kwalitatief en kwantitatief, bijvoorbeeld waardering door andere afdelingen, bereik en effecten van communicatieprojecten
Communicatie door de organisatie als geheel	Verantwoording van impact en duurzaamheid, afweging van belangen en keuzes in de samenwerking	Kwalitatief en kwantitatief, waardering en resultaten meten in surveys en interviews, onder andere brand image en reputatie

Tabel 1.1 Niveaus van accountability voor de communicatie

De kerncompetenties van de *communicatiekundigen* moeten voor anderen binnen de organisatie helder zijn. Ze moeten zichtbaar zijn in het handelen van individuele communicatiekundigen: wanneer men bijvoorbeeld meepraat over het organisatiebeleid, gebeurt dit vanuit de expertise in communicatie. Aan voortgaande professionalisering wordt gewerkt, bijvoorbeeld het volgen van nieuwe ontwikkelingen zoals monitoring en inzet van sociale media.

Binnen de organisatie moet de visie van de *afdeling communicatie* helder zijn ten aanzien van de rol in de organisatie en de kerntaken die daaruit voortvloeien. De keuzes met betrekking tot de inzet van communicatie moeten

worden verantwoord. De afdeling communicatie kan bijdragen met advieswerk en uitvoerende taken, bijvoorbeeld door innovatie te ondersteunen met initiatieven in interne communicatie en branding.

Belangrijker is nog hoe *de organisatie als geheel* communiceert. De afdeling communicatie maakt hiervan onderdeel uit, maar er zijn ook veel andere actoren zoals het topmanagement. De organisatie verantwoordt zich naar de diverse publieksgroepen toe. Verwachtingen van publieksgroepen kunnen onderling strijdig zijn en er moeten keuzes worden gemaakt. Diverse publieksgroepen hebben een verschillend beeld van de plus- en minpunten van de organisatie voor de samenleving. De organisatie kan streven naar samenwerking met toeleveranciers, grote klanten en distributeurs, maar ook naar de vorming van allianties met andere aanbieders.

Op al deze niveaus gaat het om het maken en verantwoorden van keuzes, en anderen laten zien waar de activiteiten aan bijdragen. Daarbij komen dilemma's naar voren, bijvoorbeeld wanneer een afdeling enerzijds een keuze wil maken om innovatie te ondersteunen maar dat anderzijds de timing niet opportuun lijkt om dit met de afdeling Research en Development te ondernemen. Voor het maken van dergelijke afwegingen is een dialoog nodig met interne en externe stakeholders. Ook gaat het om het aantonen van meerwaarde met behulp van prestatiemetingen. We zullen dit nader toelichten.

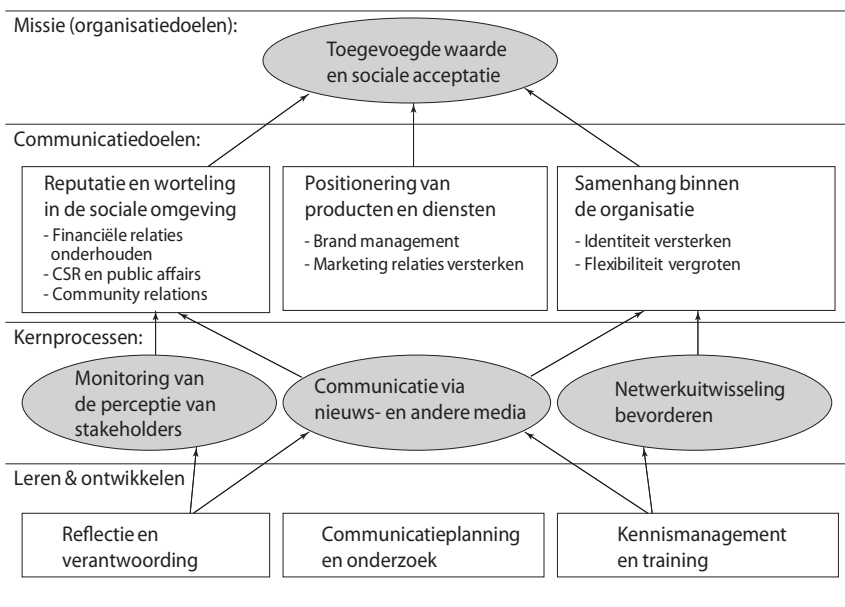
Wat is de meerwaarde van communicatie?

Communicatie draagt op verschillende manieren bij aan het organisatiebeleid. We spreken van meerwaarde omdat het gaat over wat communicatie toevoegt aan het creëren van waarde door de organisatie in de processen van productie of serviceverlening. Wat de functies van communicatie precies zijn, hangt af van de betreffende organisatie en de omgeving waarin die opereert. In een dynamische en competitieve omgeving is communicatie belangrijker dan in een stabiele omgeving waarin weinig verandert. Complexiteit, onderlinge afhankelijkheid en verandering vragen om betekenisgeving in interactie en het herdefiniëren van relaties.

Basisdoelen van een organisatie zijn met name economische en sociale levensvatbaarheid.¹ Communicatie kan *economische levensvatbaarheid* ondersteunen door transacties te bevorderen, en *sociale levensvatbaarheid* door het bevorderen van interne en externe acceptatie, oftewel sociale legitimiteit. Corporate branding en productpubliciteit, bijvoorbeeld, dragen bij

aan winstgevendheid, en betrouwbaarheid, duurzaamheid en lobby aan de 'licence to operate'.² Voor acceptatie is de accountability van de organisatie van belang: bereid zijn om verantwoordelijkheid te nemen en af te leggen. Organisaties functioneren tegenwoordig in een glazen huis waarin veel zichtbaar is of moet worden gerapporteerd, bijvoorbeeld over milieu en werkgelegenheid.

Een strategische kaart voor communicatie brengt in beeld hoe communicatie bijdraagt aan het organisatiebeleid. Het precieze plaatje ziet er voor iedere organisatie weer anders uit. Figuur 1.1 toont een algemeen voorbeeld van een strategische kaart voor communicatie.³ De strategische kaart laat zien hoe communicatiedoelen kunnen worden gekoppeld aan het organisatiebeleid en dat daarvoor verschillende processen worden uitgevoerd, waarbij het belangrijk is dat ook steeds vernieuwing van de communicatie plaats blijft vinden.



Figuur 1.1 Voorbeeld van een strategische kaart voor communicatie (Vos, 2010)

Bij de missie zijn de zojuist omschreven algemene doelen van een organisatie vermeld: toegevoegde waarde en sociale acceptatie. De *communicatiedoelen*

dragen bij aan externe acceptatie, transacties en interne acceptatie, respectievelijk:

- Reputatie bevorderen en worteling in de sociale omgeving (concerncommunicatie).
- Positioneren van producten en diensten (marketingcommunicatie).
- Samenhang binnen de organisatie versterken, identiteit en flexibiliteit voor verandering (interne communicatie).

Bij de *kernprocessen* zijn vermeld:

- Monitoring van de perceptie van stakeholders (hoe ervaren anderen de organisatie).
- Communicatie via nieuws- en andere media (initieren van interactie met stakeholders).
- Netwerkuitwisseling bevorderen (met samenwerkingspartners zoals toeleverende en distribuerende organisaties).

Bij *leren & ontwikkelen* gaat het om:

- Reflectie en verantwoording (van gemaakte keuzes).
- Communicatieplanning en onderzoek (gericht analyseren).
- Kennismanagement en training (individuele leerervaringen benutten voor het team).

Het bovenstaande is gebaseerd op de visie op communicatie toegelicht in een eerder boek.⁴ De driedeling in communicatiedomeinen is gebaseerd op een systeemtheoretische benadering van communicatie die ook in andere vakliteratuur wordt gehanteerd.⁵ Communicatie vervult een 'interfacefunctie' voor organisaties, het overbrugt namelijk de grenzen tussen de buiten- en de binnenwacht. Dat is belangrijk in de dynamische netwerken waarin organisaties tegenwoordig functioneren.

De discipline draagt bij aan het functioneren van de organisatie door als basis voor het handelen open communicatiekanalen te creëren, door interactie te arrangeren en daartoe uit te nodigen, en door relaties op te bouwen waarin de organisatie een voorkeurspartner kan zijn en allianties kunnen ontstaan. Dit laatste wordt ook wel sociaal of relationeel kapitaal genoemd.⁶ In de Amerikaanse vakliteratuur staan de relaties vaak centraal, terwijl in de Europese vakliteratuur het proces van interactie zelf wordt beklemtoond.

Waar gaat het bij prestatiemeting om?

Prestatiemeting heeft zich in de afgelopen decennia bij bedrijven en instellingen ontwikkeld. Het was aanvankelijk gericht op kortetermijnprestaties en financiële resultaten zoals Return on Investment (ROI), maar tegenwoordig is er een bredere benadering met aandacht voor de langere termijn en het integreren van andere dan financiële dimensies.⁷

Een systeem voor prestatiemeting is een set van metingen om de effectiviteit en efficiëntie van de activiteiten te bepalen. Effectiviteit is de mate waarin de doelen worden gehaald en waarbij bijvoorbeeld tegemoet wordt gekomen aan verwachtingen van cliënten, terwijl efficiëntie betrekking heeft op een economische benutting van de resources.⁸

Het meetsysteem is gericht op de monitoring van kritische succesfactoren voor de implementatie van de strategie zoals competenties en innovatie.⁹ Het topmanagement wil er mee volgen of de activiteiten worden verricht volgens de uitgezette strategie, maar nog belangrijker is het leerproces op het operationele niveau en de dialoog tussen management en medewerkers, zowel over strategische als over operationele zaken. Het leerproces kan worden ondersteund door benchmarking met vergelijkbare organisatie(onderdelen), zelf-assessment of assessment door expertauditors. Het meetsysteem moet passen in de organisatiecultuur.

Er zouden niet alleen resultaten moeten worden gemeten, maar vooral 'enablers', bevorderende factoren om de gewenste uitkomsten te bereiken, waarop kan worden bijgestuurd.¹⁰ De meting moet geen controlemiddel voor het management zijn, maar leiden tot verbetering van processen en daarom worden ontwikkeld met de betrokken medewerkers en kunnen worden verbeterd gedurende het proces.¹¹ Het koppelen van de uitkomsten aan het beloningssysteem van medewerkers¹² is af te raden omdat dit leidt tot onbetrouwbare uitkomsten van de meting en tot verwaarlozing van taken die niet kunnen worden opgenomen in de meting.

Sommige meetgegevens worden eenmalig naar aanleiding van een concrete aanleiding of met een lage frequentie, bijvoorbeeld jaarlijks, vergaard, terwijl andere zaken zo essentieel zijn voor de bedrijfsvoering dat ze continu worden gemeten en worden bijgehouden op een 'dashboard', zodat snel kan worden bijgestuurd.

In de communicatie bestaat geen sterke traditie in het vergaren van onderzoeksresultaten. Professionals zeggen wel de intentie te hebben om

resultaatgericht te werken, maar concrete methoden voor prestatiemeting worden weinig toegepast en dit betreft vooral het bereik of de kosten per bereikt persoon bij advertentiecampagnes en de omvang van media-aandacht.¹³ Daarnaast wordt bijvoorbeeld reputatieonderzoek gedaan en worden publieksvragen en -klachten geïnventariseerd.

Het opzetten van een systeem voor accountability van de communicatie is vaak een reden om meer getallen te verzamelen. Helaas ontstaan hier veel problemen. Zo worden dashboards ingevuld met getallen die slechts een keer per jaar worden vernieuwd (wat niet de bedoeling van een dashboard is). Of er worden simpele planningsgegevens genoteerd (waarvoor een dashboard eigenlijk niet nodig is), zoals dat zes van de tien geplande nieuwsbrieven in augustus zijn verschenen. Of men neemt, bij gebrek aan een snelle frequente meting voor interne motivatie, daarvoor in de plaats een tamelijk willekeurig maar beschikbaar alternatief, zoals het ziekteverzuim. Ook zijn er voorbeelden waar verkoopcijfers die voor het bedrijf als geheel een factor zijn, als kengetal voor communicatiesucces worden gebruikt.

Een set van *kengetallen* kan een goede bijdrage aan prestatiemeting van de communicatie leveren, mits de kengetallen voldoende breed de meerwaarde van communicatie voor de organisatie representeren. Over het algemeen is de investering in deze metingen beter haalbaar in grote organisaties waar communicatie wezenlijk is voor het succes van de organisatie.

In het algemeen stellen we de volgende prestatiemetingen voor. Een beperkt aantal breed relevante kengetallen kan worden opgenomen in het algemene dashboard van de organisatie, als dit behoort tot de corebusiness van de organisatie en eenvoudig is te meten, bijvoorbeeld maandelijks de tevredenheid over de serviceverlening.

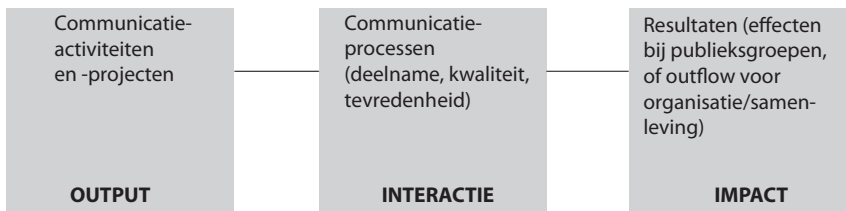
De afdeling communicatie kan een set kengetallen benoemen die met een redelijke frequentie wordt gemeten, bijvoorbeeld een jaarlijks reputatiemeting. Daaraan kunnen, zolang het aantal gering is, geleidelijk meer metingen worden toegevoegd. Daarnaast is het belangrijk dat een afdeling communicatie zich jaarlijks bezint op bereikte resultaten en wat verbetering behoeft in een volgend jaar.

Het is niet eenvoudig om betekenisvolle kengetallen te kiezen. Het aantal uitgegeven persberichten, of de plaatsingsgraad ervan, zegt minder dan de toonzetting in de media. Het aantal videoreleases zegt nog niet hoe goed het organisatieprofiel erin tot uiting komt, of wat de effecten bij doelgroepen zijn. Vaak wordt gekozen voor metingen bij verschillende doelgroepen,

bijvoorbeeld tevredenheid over mediaservice, en interne service aan andere afdelingen.

Sommige activiteiten zijn moeilijk in een meting te vatten, zoals het arrangeren van een dialoog met kritische publieksgroepen of het informeren van kamerleden over wat leeft in de sector. Ook vallen onverwachte gebeurtenissen en crises doorgaans buiten een reguliere meting, preventie van problemen of reductie van schade.

Metingen kunnen op verschillende niveaus worden verricht. Het kan gaan om de eigen communicatieactiviteiten, het proces van interactie met publieksgroepen of bereikte resultaten (zie figuur 1.2).



Figuur 1.2 *Output, interactie en impact*

Bij *output* gaat het om gegevens over de eigen performance bij communicatieactiviteiten, zoals het aantal persberichten of communicatieplannen dat is geleverd, het aantal huishoudens dat met een mailing is bereikt, of de kosten per bereikt huishouden. Bij *interactie* gaat het om het communicatieproces met publieksgroepen, bijvoorbeeld hoeveel mensen aan een discussiebijeenkomst deelnamen en hoe tevreden mensen over het proces waren, of hoeveel mensen een website over een nieuw product hebben bezocht. Dit kan met de geïnvesteerde tijd, moeite of budget worden vergeleken. Bij *impact* gaat het om resultaten, effecten bereikt bij publieksgroepen (*outcomes*), bijvoorbeeld de bekendheid met een bedrijfsovername bij investeerders, of daaruit voortvloeiende (*outflow*) effecten voor organisatie of samenleving, bijvoorbeeld bedrijfsreputatie of bijdrage aan probleemoplossing. Voor communicatie worden doorgaans nog niet veel performancemetingen toegepast, en als dit al zo is gaat het vooral om outputgegevens¹⁴ die slechts op een klein deel van de communicatieactiviteiten betrekking hebben.

Het samenstellen van een systeem van prestatiemeting is maatwerk specifiek voor de organisatie en dat geldt ook voor data over communicatie. Hoe kan vorm worden gegeven aan een dialoog gericht op versterking van

de communicatiefunctie? Benchmarking met vergelijkbare organisatie-(onderdelen) kan worden benut, of assessment door expertauditors of in de vorm van zelfassessment.