

# Waarom meten we communicatie?

**Accountability** is helemaal **hot**.

Iedereen wil de communicatiefunctie op de kaart zetten met aantoonbaar

resultaat. Maar hoe maken we de **waarde** van

**communicatie aantoonbaar en meetbaar?** Dedem

we dat eerder nooit? En **waarom willen we dat** eigenlijk?

## ‘We zijn er voor de **continuïteit** van de organisatie.’

De themagroep Accountability besloot na een vliegende start dat het goed zou zijn om een aantal meetmethodieken waarmee communicatieprofessionals hun activiteiten kunnen meten naast elkaar te zetten. Juist de regievoering op de communicatiefunctie is alleen mogelijk als je weet waar je naartoe wilt en wat je daarvoor moet doen. En als je vervolgens kunt laten zien of je je doelstellingen hebt gehaald. En dat is dan weer een mooie uitdaging voor de communicatiemanager.

### Meetmethode

Cathelijne Janssen, die samen met Marius Hogendoorn de Accountabilitykar bij Logeion trekt, legt uit waar het bij accountability om draait: ‘De focus ligt niet alleen op het ophoesten van cijfertjes over de inzet van verschillende communicatiemiddelen. Er is juist ook focus op het meetbaar maken van de kwaliteit van de communicatiefunctie binnen een organisatie en de waarde van het juist formuleren van doelstellingen. Accountability gaat niet alleen over het afleggen van verantwoording, zoals velen denken, het gaat ook over verantwoordelijkheid nemen. Gelukkig doen steeds meer communicatieprofessionals dat en dat is een belangrijke ontwikkeling. We hebben wel goede meetinstrumenten nodig om aan te tonen dat het ook werkelijk werkt.’ Janssen zelf presenteerde in de laatste bijeenkomst van de themagroep Accountability de *Balanced Scorecard* methode (BSC), één van de mogelijke meetmethodes. ‘Dat is een mooi instrument omdat je hem helemaal kunt aanpassen aan je eigen situatie en organisatie. Het gaat uit van enkele aandachtsgebieden, zoals marketingcommunicatie, interne communicatie en beleidscommunicatie voor

overheidsorganisaties.’

‘Met een aantal typische communicatie-indicatoren meet je hoe het gesteld is met die gebieden. Mogelijke indicatoren zijn: duidelijkheid, omgevingsgerichtheid, responsiviteit en consistentie. De aandachtsgebieden en indicatoren kun je zelf aanpassen aan je eigen organisatie. De meting vindt plaats in een gevarieerde projectgroep met management, communicatiemensen en andere interne klanten van de communicatieafdeling. De communicatiefunctie wordt immers door iedereen in de organisatie vormgegeven. Het gaat er uiteindelijk om dat je communicatie in balans is.’

### Woningcorporatie

Maria Harmsen, hoofd communicatie van Woonstede, woningcorporatie Ede, volgde de cursus Accountability bij SRM. ‘Ik heb de meting toegepast bij Woonstede. Het is een heel prettige en overzichtelijke methode. Direct wordt duidelijk of er wat schort aan de communicatie. Ik heb directie, management en de afdeling communicatie – vijftien mensen in totaal – gevraagd de doorlichting te doen. Er kwam onder meer uit dat we te weinig luisteren naar wat de klant wil. Dat hebben we direct aangepakt door klantenpanels in te stellen, die goed te monitoren en de output te gebruiken.’

Wat was voor Harmsen de reden om zich in accountability te verdiepen? ‘Wij waren bezorgd dat onze reputatie schade opliep door de slechte landelijke pers die woningbouwcorporaties de afgelopen jaren kregen. Daar krijg je lokaal toch een tik van mee. Daarnaast wordt er tegenwoordig veel nauwkeuriger op uitgaven gelet. Ik wilde de discussie over de



meerwaarde van communicatie vóór zijn, door preciezer te kunnen aanwijzen waar het goed voor is en wat het oplevert.’

Staat de functie onder druk? ‘Het is altijd lastig geweest de meerwaarde van communicatie met cijfers aan te tonen. Draagvlak, betrokkenheid en een soepel proces door goede communicatie is moeilijker inzichtelijk te maken dan bijvoorbeeld concrete verkoopcijfers. Langer geleden was men minder kritisch. Nu er meer druk op de ketel komt, is een goed onderbuikgevoel niet meer voldoende. Bij corporaties wordt verschillend tegen communicatie aangekeken. Bij de één zit er een bataljon middenmakers, bij de ander wordt communicatie meer op strategisch niveau ingezet. Daarmee geven we als communicatieprofessionals intern gemengde signalen af over wat het vak behelst en wat er van verwacht kan worden.’

## ‘De regievoering op communicatiebeleid is waar het om draait.’

### Waarom is accountability nodig?

Hoe komt het toch dat we juist op dit moment zo op zoek zijn naar het aantonen van de waarde van communicatie? Is dat altijd zo geweest? Ik ga ervoor te rade bij mijn vader, die, inmiddels 85 jaar en al langer dan twintig jaar uit het vak, altijd geïnteresseerd is gebleven in de ontwikkelingen. Moest hij in 1963, toen hij aantrad als hoofd voorlichting bij de universiteit van Nijmegen, ook voortdurend laten zien wat zijn voorlichtingsactiviteiten (zo heette dat toen nog) daadwerkelijk opleverden?

‘Wat het opleverde? Ze waren overal blij mee! Dat was in de eerste plaats dus de wetenschapsvoorlichting. Men wilde meer naar buiten met onderzoeken. Dat gebeurde voordien nauwelijks, dus dat moest gebeuren. Wat anders: er werden congressen georganiseerd door hoogleraren, maar dat liep niet goed, dat ging een beetje klungelig. De pers was er te laat bij, de uitnodigingen kwamen te laat, dat soort dingen. Dus daar moest ik mee aan de slag.’

‘Interne communicatie? Ja, de locaties van de universiteiten lagen verspreid door de stad en niemand wist van elkaar waar ze mee bezig waren. Dat wilde het college van bestuur anders zien. De mensen zelf ook trouwens.’

‘De democratisering volgde, de universiteit moest mee veranderen! Om studenten en medewerkers meer zeggenschap te geven, moesten ze juist geïnformeerd zijn, vond ik. Dat was mijn focus en mijn verhaal. Het College van Bestuur ging daar schoorvoetend in mee. Toen bleek dat de voorlichting aan studenten in een grote behoefte voorzag (we telden gewoon de vragen), gaven ze me gelijk.’

‘De concurrentie tussen universiteiten kwam op gang in de jaren ‘80, de universiteit moest mee in de marketingstroom. Het was in die tijd *not done* om reclame te maken. Maar het moest wel. We hebben onderzoek gedaan naar onze concurrentiepositie en die bleek anders te liggen dan we dachten. Utrecht was veel meer een concurrent voor Nijmegen dan Tilburg en Maastricht, zoals we eigenlijk dachten.’

‘Natuurlijk was het aan mij om de verantwoordelijkheid te nemen voor onze activiteiten en de veranderingen buiten de universiteit naar binnen te brengen. Mijn belangrijkste motto was: We zijn er voor de continuïteit van de organisatie.’

‘Ik heb die veranderingen voor de voorlichting altijd in nota’s onder de aandacht van het College gebracht. Ik heb me suf geschreven. Maar omdat ik hun behoefte verwoordde, waren ze altijd blij. Wat ik deed, vloeide voort uit beleid. Ik bewoog mee op de stroom. Men durfde meer op de onderbuik te vertrouwen. De meetbaarheid achteraf was minder belangrijk. Nu moet vooraf al bepaald worden hoe je achteraf meet dat je gelijk had.’

### Prangende vragen

Zolang communicatie antwoord geeft op prangende vragen die bij directies en raden van bestuur leven, en de communicatie in het ha van het beleid leeft, is de meetbaarheid ervan blijkbaar geen *hot issue*. Nu er grote communicatieafdelingen zijn, er opleidingen bestaan op verschillende niveaus, het vak uit diverse professies bestaat en nu we – vooral zelf – v den dat elke zichzelf respecterende organisatie een communicatieafdeling nodig heeft, is het met het meebewegen anders gesteld. Over wordt de broekriem aangetrokken. Men kijkt scherp naar elke cent die wordt uitgegeven. Iedereen is daardoor gedwongen zijn activiteiten uit te drukken in cijfers.

Terecht, waarschijnlijk.

Blijft staan dat het, om met Jan Funneman te spreken: ‘een hachelijke zaak blijft omdat het over de lange termijn gaat.’ En zoals ook Cathelijne Janssen benadrukt: ‘Je moet altijd zorgen dat je de kwaliteit van het communicatiebeleid blijft meemeten.’ En Maria Harmse: ‘Je moet toch blijven proberen het onderbuik gevoel inzichtelijk te maken.’

Sabine Funneman is zelfstandig communicatieadviseur en lid van de redactie van C.

Meer weten over de themagroep?

Kijk eens op [www.accountability.logeion.nl](http://www.accountability.logeion.nl)