

# Accountability: van trend naar randvoorwaarde voor professionaliteit

Doen we de **goede dingen** en doen we ze goed? Die vraag staat centraal bij accountability van communicatie. De belangstelling hiervoor is de afgelopen jaren opvallend toegenomen bij organisaties. Dat is enerzijds **noodgedwongen**. De financieel-economische crisis dwingt hen efficiënter om te gaan met hun middelen: de toegevoegde waarde van investeringen moet zichtbaar zijn. Anderzijds zien we ook een beweging vanuit de communicatieafdelingen zelf: communicatie **professionaliseert**. Communicatieadviseurs werken daardoor meer op het snijvlak van organisatie en communicatie, en zij zien het **belang** van de (zichtbare) bijdrage van communicatie aan de organisatiedoelstellingen.

Accountability in communicatie gaat over verantwoordelijkheid nemen voor en verantwoording afleggen over activiteiten, producten, beslissingen en beleid in de organisatie. En daarin worden communicatieafdelingen steeds beter. Een paar jaar geleden was accountability in heel wat organisaties nog beperkt tot *countability*. Zo werd de communicatieafdeling beoordeeld op het aantal persberichten dat zij uitstuurde of het aantal hits dat de corporate site kreeg. Maar een getal op zich zegt natuurlijk niets over het effect van het middel.

Hardnekkig voorbeeld van deze *countability-cultuur* is het AVE - *advertising value equivalent*. Dit is een index die veel organisaties al sinds 1968 gebruiken om de waarde van *free publicity* weer te geven. De AVE is gebaseerd op het aantal centimeters van een artikel in

printmedia of het aantal seconden zendtijd op radio of tv te vermenigvuldigen met de advertentiewaarde van dat medium.

Al sinds de jaren '90 staat de methode ter discussie. Naast dat de waarde van advertenties slecht vergelijkbaar is met die van editorials, zegt de AVE niets over de content. Terwijl juist content-analyse inzicht geeft in issues, trends, concurrentie, impact en effect op het publiek. Eenzelfde beweging is ook zichtbaar in de sociale media. Communicatieafdelingen drukken de impact van conversaties op het imago van organisaties ook niet langer uit in het aantal opgestoken duimpjes op Facebook.

## Vlaamse accountability-case

Nu we de *countability-cultuur* langzaam achter ons laten, komen er steeds meer methodieken die accountability van commu-

nicatie benaderen vanuit de context van de organisatie en haar doelen of ambities. De keuze voor een methodiek is afhankelijk van het niveau waarop je accountable wilt zijn. In de praktijk zijn er drie niveaus waarop accountability in ons vak een rol speelt:

- *organisatieniveau*: wat is de toegevoegde waarde van communicatie voor de organisatie
- *afdelings- of projectniveau*: wat is de toegevoegde waarde van de afdeling Communicatie
- *persoonsniveau*: wat is de toegevoegde waarde van de communicatieprofessional

Dit is ook de meest logische volgorde waarin je accountability benadert. Zonder te weten wat communicatie voor een organisatie betekent, kun je niet bepalen welke doelen of ambities je als afdeling hebt en welke mensen je daarvoor nodig hebt. Twee beproefde methodieken die accountability benaderen op organisatieniveau zijn de *Balanced Scorecard* methode voor communicatie van Vos en Schoemaker en de PAN-analyse van Cathelijne Janssen. Beide hebben een eigen perspectief: de *Balanced Scorecard* methode beoordeelt de kwaliteit van communicatiebeleid, terwijl de PAN-analyse wordt gebruikt om de toegevoegde waarde van communicatie in relatie tot het primair proces van de organisatie in kaart te brengen.

De themagroep Accountability organiseerde begin dit jaar een bijeenkomst over de *Balanced Scorecard* methode voor communicatie. Joyce De Cock en Marijke Vrijders van het Vlaamse Departement Diensten voor het Algemeen Regeringsbeleid presenteerden een casus over de toepassing van de kwaliteitsmeting bij de Vlaamse overheid.

Zij hield in 2013 een nulmeting van de kwaliteit van haar communicatiebeleid. Die opdracht ligt vast in een beleidsnota voor haar

algemeen regeringsbeleid over de periode 2009 - 2013. De Vlaamse overheid conformeerde zich via die nota aan het ontwikkelen en gebruiken van een set indicatoren om haar communicatie te evalueren. Zo hoopt zij meer inzicht te krijgen in de kwaliteit van haar overheidscommunicatie en beter gefundeerde keuzes te kunnen maken in haar algemene communicatiebeleid. Daarnaast denkt de Vlaamse overheid hiermee beter verantwoording te kunnen afleggen aan het Vlaams parlement. Tot slot moeten ook de bij de Vlaamse overheid werkzame communicatieprofessionals zo beter hun verantwoordelijkheid kunnen nemen.

## Kwaliteitsmeting

In de nulmeting hanteren onze zuiderburen de vier domeinen corporate communicatie, beleidsspecifieke communicatie, interne communicatie en organisatie van communicatie. Hierbinnen onderscheiden ze vijf dimensies: duidelijkheid, omgevingsgerichtheid, consistentie, responsiviteit en effectiviteit & efficiency. Deelnemers aan de meting zijn vertegenwoordigers van de afdeling Communicatie en interne klanten (management en beleidsmedewerkers). Zij beantwoordden vragen ▶



## PAN

De PAN-analyse (processen, afdelingen, niveaus) is een interactief interventie-instrument dat de toegevoegde waarde van communicatie in het primaire proces van een organisatie laat zien. Vanuit het klantperspectief wordt via interactiepunten in het klantproces geanalyseerd welke afdelingen of ketenpartners betrokken zijn bij de verschillende processtappen en of er communicatie plaatsvindt. Op basis daarvan wordt de rol van de afdeling Communicatie in relatie tot andere afdelingen benoemd op strategisch (richten), tactisch (inrichten) en operationeel niveau (verrichten).

over de dimensies per domeinen. Zoals: 'Hoe scoort de Vlaamse overheid op duidelijkheid in haar interne communicatie?' Zo ontstond een totaaloverzicht per domein. Zeer waardevol voor de communicatieprofessionals was de discussie die is gevoerd over de verschillen in de beantwoording en de argumentatie over waarom welk cijfer gegeven werd.

De verbeterpunten die de nulmeting liet zien, werden opgenomen in de doelstellingen voor de vigerende beleidsperiode. Voor de Vlaamse overheid waren dat: onderzoek benutten voor kwaliteitsverbetering, communicatie integreren in het beleidsproces en helder profileren van het merkenbeleid. Inmiddels is in februari 2014 de opvolgende *éénmeting* uitgevoerd, om de ontwikkeling van de kwaliteit van het communicatiebeleid te volgen en eventueel nieuwe verbeterpunten toe te voegen.

De kwaliteitsmeting is bij de Vlaamse overheid inmiddels onderdeel van hun professioneel werken. Dit jaar wordt de uitkomst dan ook meegenomen in de plannen voor haar nieuwe regeerperiode vanaf 2014. De Vlaamse communicatieprofessionals bezinnen zich om de vijf jaar over hun uitdagingen. Ze doen dat door na te denken over de toekomst van hun vak en de maatschappelijke ontwikkelingen die een rol zullen spelen. Maar ook door te evalueren, te kijken naar de lessen voor de toekomst. Niet vanuit een ivoren toren, maar via het zoeken van verbanden tussen *hun* overheidscommunicatie en *het* overheidsbeleid. Via dialoog met elkaar, met mensen in hun gebied en met beleidsmakers en experts over de vraag hoe de Vlaamse samenleving werkt en evolueert. Dit vindt vervolgens zijn weerslag in hun plannen voor de nieuwe beleidsperiode.

#### Holisme

Terug naar eigen land. Het imago van accountability bij communicatieprofessionals past nog altijd slecht bij de beroepsgroep in ons land. De grote vraag is waarom zij *accountable zijn* grosso modo niet vanzelfsprekend vinden. Negentig procent van de door opleidingsinstuut

SRM geteste senior communicatieadviseurs (via de breinvoorkeurentest van NBI) in hun opleiding heeft van nature een voorkeur voor holistisch mensgerichte denkprocessen. Zij willen liefst vrijheid om in scenario's over de mogelijkheden in de toekomst te denken. Zij hebben veel minder met feitelijke taakgerichte denkprocessen die uitgaan van wat zich in het verleden heeft bewezen. Zo bezien is het niet vreemd dat we niet snel de handen op elkaar krijgen voor het inzichtelijk maken van de kwaliteit van ons communicatiebeleid. Als communicatieprofessionals wel aan de slag gaan met een van de twee genoemde methoden, zo leert de ervaring, dan zijn zij veel beter in staat grote lijnen in het beleid te zien en strategische, goed beargumenteerde keuzes te maken. Zij hebben vervolgens ook een wetenschappelijk onderbouwde methode in handen om het management te voorzien van informatie die past bij een analytische, op feiten georiënteerde denkvoorkeur. Een stijl die kenmerkend is voor financiële, wetenschappelijke en bedrijfskundige beroepen. Communicatieprofessionals die de masterclass Accountability van SRM hebben gevolgd, lukt het veel beter kansen te zien in plaats van bedreigingen. Zij spreken de taal van het management en tonen waar op gestuurd moet worden.

#### Verdere professionalisering

De themagroep Accountability maakt deel uit van een bredere werkgroep vertegenwoordigers uit bedrijfsleven, overheid, NGO's, wetenschap en onderwijs die pleiten voor meer aandacht voor accountability in communicatie. Onder meer Noelle Aarts (WUR/UvA), André Manning (Philips), Bert Regeer (Shell), Gonda Duivenvoorden (Brainwork/SRM), Cathelijne Janssen (Cateau Communicatie) en Frédérique Koning (WNF) doen dit vanuit de overtuiging dat accountability bijdraagt aan de kwaliteit en verdere professionalisering van het vakgebied. Zodat communicatieprofessionals niet alleen contextvolgend zijn

maar ook bij gaan dragen aan het vormen van de agenda.

Accountability is een voorwaarde om gesprekspartner te zijn in de *boardroom*, omdat het de bijdrage van communicatie aan de organisatie-doelen aantoonbaar maakt. De werkgroep wil meer aandacht voor accountability in onderwijs, wetenschap en de communicatiepraktijk, zodat het de standaard wordt voor het handelen van de communicatieprofessional.

#### Meer lezen?

- communicatiejaarverslag Vlaamse overheid: <http://jacom.vlaanderen.be/2012/algemeen-beleid/nulmeting-van-de-kwaliteit-van-het-communicatiebeleid>
- *Accountability* (Cathelijne Janssen) <http://www.managementboek.nl/boek/9789491560392/accountability-cathelijne-janssen>
- themagroep Accountability: [www.logeion.nl/accountability](http://www.logeion.nl/accountability)
- LinkedIn/accountability of communication management
- Masterclass accountability [www.srm.nl/communicatie/masterclass-accountability-beroepsniveau-d](http://www.srm.nl/communicatie/masterclass-accountability-beroepsniveau-d)
- AMEC: <http://amecorg.com/>



Auteur Cathelijne Janssen is eigenaar van Cateau Communicatie en adviseur Accountability. Daarnaast is zij docent, mentor en examiner bij SRM. [LinkedIn.com/cathelijnejanssen@cateaucom](https://www.linkedin.com/company/cateaucom)



Auteur Gonda Duivenvoorden is eigenaar van Brainwork communicatie training coaching, en programmamanager communicatie bij SRM. [@gondad](https://www.linkedin.com/company/gondaduivenvoorden)

# TRIGGERFILMT JOU

[WWW.TRIGGERFILM.NL](http://WWW.TRIGGERFILM.NL)

**Brain Box**  
YOU & MEDIA

[www.brainbox.nl](http://www.brainbox.nl)  
Media- en presentatietraining

## Interview?

Met een training van Brain Box lig je nergens wakker van



## Nieuw! Het Communicatieplatform Gemeenten

workshops

best practices

Trends & ontwikkelingen

#### Waar communicatieprofessionals bij gemeenten terecht kunnen voor:

- Artikelen en columns over ontwikkelingen in het communicatievak
- Het uitwisselen van ideeën en standpunten
- Het delen van best practices
- Het leggen van contacten met professionals bij andere gemeenten
- Aanbod van workshops en bijeenkomsten

Welke rol kan - of moet? - het vakgebied communicatie spelen bij deze veranderingen? En wat kunnen we van elkaar leren? Met dit nieuwe platform kunnen we samen antwoorden vinden op deze vragen en ons sterk maken voor de veranderingen die in rap tempo plaatsvinden.

Meedoen?

[www.communicatieplatformgemeenten.nl](http://www.communicatieplatformgemeenten.nl)

De rol van gemeenten verandert. Gemeenten nemen vanaf 2015 taken van de provincies en het Rijk over. Daarnaast benutten gemeenten steeds meer de kracht die er in de maatschappij is. Gemeenten komen tegemoet aan de wens van veel mensen om zélf hun eigen leven vorm te geven en oplossingen te vinden.