



Communicatieplan

*Erik van der Spek**

Inleiding

Help, we moeten communiceren! Deze kreet wordt – in vele variaties – regelmatig gehoord in de wandelgangen van een bedrijf of organisatie. Communiceren begint meestal met een probleem. Dat kan van alles zijn: een ingrijpende wijziging in de organisatie, een grote automatiseringsslag, een fusie of een nieuwe huisstijloperatie. Dezer dagen is de komst van een nieuw intranet of een meer op internet georiënteerde bedrijfsvoering vaak de aanleiding. In elk geval heeft het bedrijf iets bedacht, en op een gegeven moment – meestal in een zeer laat stadium – komt men erachter: “Verrek, we moeten de betrokkenen (de medewerkers, de klanten, de omwonenden) nog wel even informeren wat er gaat gebeuren!” Op dat moment wordt er snel een informatiebulletin of een nieuwsbrief gemaakt en er wordt een organisatiebijeenkomst georganiseerd. Het resultaat: op zijn best verwarring en verbazing, maar meestal ook ergernis en onvrede, of zelfs rechtstreekse weerstand en kritiek.

Het kan ook anders. Managers en projectleiders met een vooruitziende blik zorgen er bij elke verandering al in een heel vroeg stadium voor dat een medewerker of werkgroep zich gaat richten op de gevolgen voor de communicatie. Als ze een zéér vooruitziende blik hebben, houden ze zich zelfs al bezig met de communicatie als er nog niets aan de hand is. Een dergelijke aanpak maakt het mogelijk de communicatie planmatig aan te pakken. Op het moment dat zich dan een probleem voordoet, liggen de draai-boeken al klaar. Dat scheelt niet alleen ergernis, in veel gevallen bespaart het ook gewoon geld – zoals de vele cases op het gebied van crisiscommunicatie illustreren. Uiteindelijk is communicatie van grote invloed op het imago van een onderneming (extern) en op het functioneren van een onderneming (intern). Daarmee bepaalt communicatie mede de bedrijfsresultaten.

In het onderstaande wordt duidelijk gemaakt hoe u tot een effectief communicatieplan kunt komen. Allereerst gaan we in op de vier fasen die van belang zijn bij een planmatige aanpak: een soort minibeleidscyclus op het gebied van communicatie. Vervolgens

- * Drs. Erik van der Spek is mede-oprichter en -eigenaar van Hendrikx Van der Spek, Bureau voor bedrijfscommunicatie te Bussum. Hij is hoofdredacteur van *Management & Communicatie*.

kunt u lezen uit welke onderdelen een communicatieplan bestaat; tevens treft u een stramien aan dat u zelf kunt gebruiken als u een plan wilt gaan ontwikkelen. Daarna laten we zien hoe u het communicatieplan handen en voeten kunt geven in de uitvoeringsfase. Het geheel wordt gelardeerd met tips en valkuilen, zoals u van ons gewend bent.

Vier fasen

Bij het maken van een communicatieplan – en in het algemeen bij het ontwikkelen van communicatiebeleid – kunt u vier stappen onderscheiden:

1. analyse
2. planning
3. uitvoering
4. evaluatie

Analyse

Elk plan begint met een grondige analyse van de huidige situatie. Dat kan een probleem zijn, maar noodzakelijk is dat niet. U kunt ook eenvoudigweg in kaart brengen hoe de communicatie in uw bedrijf (intern en extern) op dit moment is geregeld. Een andere mogelijkheid is een klanttevredenheidsonderzoek: u gaat dan na wat de klanten van uw bedrijf vinden en op welke punten verbetering mogelijk is. Iets vergelijkbaars kunt u natuurlijk ook intern doen: dan heet het een medewerkertevredenheidsonderzoek.

Naast de huidige situatie is natuurlijk ook de gewenste situatie van belang. Stel bijvoorbeeld dat uw bedrijf zich wil omvormen van een productgerichte naar een klantgerichte organisatie. Dan is er een duidelijk beeld van de doelen die bereikt moeten worden. Het kan ook zijn dat uw bedrijf een andere marktpositie wil innemen of een imagooverandering wil bewerkstelligen. Een duidelijk beeld van de gewenste situatie is onontbeerlijk als startpunt.

Planning

U weet nu waar u bent en waar u heen wilt. In de volgende fase kunt u beginnen met het opstellen van het eigenlijke plan. Daarin verwerkt u de communicatiedoelstellingen, de te bereiken doelgroepen, de te communiceren boodschap (= inhoud) en de middelen om dit alles te bereiken. Ook gaat het communicatieplan in op budget, uitvoerders en verantwoordelijken, en planning.

Uitvoering

Een communicatieplan is een raamwerk, dat nader ingevuld moet worden om concreet aan de slag te kunnen. Veelal zullen er ‘deelplannen’ ontwikkeld moeten worden; veel

organisaties maken bijvoorbeeld jaarplannen waarin ze aangeven welke middelen ze in dat jaar willen ontwikkelen en welk budget daarmee gemoeid is. Wanneer er schriftelijke middelen ontwikkeld worden – bijvoorbeeld een nieuwsbrief of een personeelsblad – moet er een bladformule of een redactieformule worden opgesteld.

Evaluatie

Als het plan is uitgevoerd, is het zinvol om na te gaan of het ook heeft opgeleverd wat u ervan verwachtte. Met andere woorden: tijdens de evaluatie wordt nagegaan wat het rendement van de communicatie is. Als het gaat om een communicatieplan van beperkte omvang, kan deze evaluatie aan het slot plaatsvinden; doorgaans is het zinvoller om tussentijds te evalueren, omdat bijsturing dan mogelijk is. Bij de evaluatie gaat het er in eerste instantie om, te meten of de communicatiedoelstellingen zijn gehaald. Daarnaast kunt u nagaan of er nieuwe ontwikkelingen, wensen of doelstellingen zijn die van invloed zijn op de communicatie.

De evaluatie lijkt een beetje op de analysefase; bepaalde onderzoeken, zoals een klanttevredenheidsonderzoek, kunt u desgewenst in deze fase herhalen. Daarnaast kunt u ook de producten van de communicatie evalueren: hoe tevreden is men bijvoorbeeld met het nieuwe personeelsblad? Als het gaat om complexere doelstellingen – zoals het vergroten van de naamsbekendheid – zult u het onderzoek moeten uitbesteden.

Verantwoordelijkheid

Wie mag zich gaan bezighouden met het planmatig aanpakken van communicatie en het opzetten van een communicatieplan? In eerste instantie is dit de taak van het hoofd communicatie, of in sommige gevallen – als het gaat om marketingcommunicatie – het hoofd marketing. Als uw bedrijf of organisatie niet beschikt over een communicatieafdeling, kan de communicatiemedewerker met deze taak belast worden. Als u ook geen communicatiemedewerker heeft, moeten we in de eerste plaats constateren dat dat dan hoog tijd wordt. Maar u kunt het opstellen van een communicatieplan ook uitbesteden aan een extern communicatie-adviesbureau. De uitvoering ervan zal echter toch binnen het bedrijf moeten plaatsvinden.

Onderdelen van een communicatieplan

Communicatieplannen heb je in soorten en maten. Een communicatieplan kan betrekking hebben op de volledige communicatie van een bedrijf of onderneming gedurende een aantal jaren. Aan de andere kant van de schaal worden er ook communicatieplannen opgesteld voor een project van een aantal maanden, met een relatief klein aantal betrokkenen. De plannen kunnen betrekking hebben op externe en interne

Valkuilen



Bij het opstellen en vooral bij het uitvoeren van een communicatieplan kan van alles misgaan. Ook hier geldt weer dat de kans op succes groter is naarmate u eerder begint met het opstellen van een plan. Als de fusie al in volle gang is, voert u een race tegen de klok. De volgende zaken gaan vaak mis:

- ✘ Er is te weinig onderzoek gedaan. De organisatie weet dan eigenlijk niet goed wat er leeft onder – bijvoorbeeld – medewerkers en klanten. Ook kan het zijn dat de gewenste situatie niet goed in kaart is gebracht, en dat er geen duidelijke doelstellingen zijn geformuleerd. Een plan zonder duidelijk begin- en eindpunt kan alleen maar gebrekkige resultaten opleveren.
- ✘ Het plan wekt te hoge verwachtingen. Deze valkuil komt vooral voor als een bedrijf te laat begint met communicatie-activiteiten, terwijl de problemen al voor iedereen zichtbaar en voelbaar zijn. De neiging bestaat dan om te veel te beloven, alsof goede communicatie een einde aan alle problemen zou kunnen maken. Teleurstelling, weerstand en gebrek aan draagvlak is dan vaak het resultaat.
- ✘ Het communicatieplan is te veel gericht op de middelen. Veel communicatie-medewerkers staren zich blind op nieuwsbrieven, muurkranten of een internet-site. Dat komt omdat deze middelen leuk zijn om te maken, vaak nieuw zijn binnen een organisatie en omdat het concrete producten zijn. Maar als een nieuwsbrief of muurkrant twee of drie keer is verschenen is het nieuwtje eraf, en dan blijkt het resultaat ervan vaak gering te zijn. In de doorsnee organisatie gaat het merendeel van de communicatie via de lijn, en het is dan ook hierop dat het plan zich in eerste instantie moet richten. De toegevoegde middelen zijn vaak niet meer dan een aantrekkelijk sausje.
- ✘ Communicatie verloopt niet altijd via de officiële kanalen. In elk bedrijf is er een informeel circuit, waarin belangrijke beslissingen genomen worden en informatie wordt uitgewisseld. Probeer ook dit informele circuit in het plan te betrekken! Als de koffieautomaat het sociale hart van het bedrijf is, stel daar dan bijvoorbeeld een mededelingenbord op waar het laatste nieuws te lezen is.
- ✘ Meer is niet altijd beter. Het lijkt misschien sexy om allerlei nieuwe – liefst high-tech – middelen te ontwikkelen, maar het kan een versnipperend effect hebben. Probeer eerst eens na te gaan welke middelen beschikbaar zijn en of deze middelen voor verbetering vatbaar zijn of nieuw leven ingeblazen kunnen worden.
- ✘ Ga niet in uw eentje een mammoettanker voortsjorren. Anders gezegd: zorg voor voldoende draagvlak. Communicatie is het werk van de gehele organisatie. Betrek alle relevante groeperingen bij het opstellen van het plan, zorg dat met name het management meedenkt en verwerk hun wensen en suggesties zo veel mogelijk.

communicatie, en op combinaties van beide. De richtlijnen hieronder zijn daarom algemeen gehouden, zodat ze in alle situaties toegepast kunnen worden.

Wat wilt u bereiken?

Om te beginnen moet duidelijk zijn wat het doel van de communicatie is. In sommige gevallen kan dat eenvoudig zijn, bijvoorbeeld: “Over drie maanden moeten alle medewerkers weten wat Operatie Tankslag is en welke consequenties die operatie voor hen heeft”, of: “Onze naamsbekendheid bij de doelgroep (meisjes van 12 tot 18) moet vergroot zijn van 20% naar 40%”. Als het gaat om de communicatie van een organisatie als geheel, zijn communicatieve doelstellingen vaak moeilijker te formuleren. Er zullen dan meerdere communicatiedoelstellingen zijn en ze zullen in algemene termen verwoord worden.

In het algemeen is het aan te bevelen een relatie te aan te brengen tussen de ondernemingsdoelstellingen en de communicatiedoelstellingen. Uiteindelijk communiceren we niet om het communiceren; communicatie heeft uiteindelijk tot doel het bedrijf of de organisatie in staat te stellen zijn eigen doelstellingen te bereiken. Uw plan staat sterker als u die relatie duidelijk maakt.

Wie wilt u bereiken?

Het plan geeft duidelijk aan op welke doelgroep(en) de communicatie is gericht. Denk aan medewerkers, klanten, toeleveranciers, belangengroeperingen, omwonenden, overheid en vakbeweging. Vaak zijn nadere onderverdelingen te

maken. In een intern communicatieplan zal bijvoorbeeld de directie een aparte doelgroep zijn, evenals de OR.

Als u de doelgroepen in kaart brengt, is het zinvol om tevens de belangrijkste kenmerken te vermelden die voor de communicatie relevant zijn. U kunt bijvoorbeeld aangeven wat het kennisniveau is, aan welke soort informatie ze behoefte hebben en hoe hun houding tegenover het onderwerp in kwestie is. Als de doelgroep bijvoorbeeld bepaalde belangen heeft of een bepaalde weerstand heeft ten aanzien van het onderwerp, is het zinvol om dat hier te vermelden.

Wat wilt u overbrengen?

Afhankelijk van het bereik van het communicatieplan kan deze vraag zeer algemeen of zeer specifiek worden beantwoord. Soms is de boodschap niet veel meer dan “duidelijk maken wie we zijn, wat we doen en wat de doelgroep daaraan heeft”. Hoe concreter de boodschap verwoord kan worden, hoe meer houvast u eraan heeft. Probeer dus door te denken, door te vragen en te concretiseren. De over te brengen inhoud c.q. boodschap kan ook variëren per doelgroep.

Hoe gaat u dat doen?

De kern van een communicatieplan wordt meestal gevormd door een opsomming van de in te zetten middelen. Daarbij gaat het zowel om de bestaande communicatiemiddelen als om eventuele nieuw in te zetten middelen. Bij ‘middelen’ denken de meeste lezers misschien aan nieuwsbrieven, het personeelsblad en intranet, maar bedenk wel dat vergaderingen, het werkoverleg en zelfs ‘gewone’ gesprekken óók communicatiemiddelen zijn. Bovenaan de volgende pagina treft u een (niet uitputtend) lijstje aan van communicatiemiddelen die een bedrijf of organisatie veelal tot zijn beschikking heeft.

Als de middelen in kaart zijn gebracht, is het mogelijk om een matrix te maken. In die matrix komen links, op de verticale as, de doelgroepen te staan; boven, op de horizontale as, komen de communicatiemiddelen te staan. De matrix kan in eerste instantie gebruikt worden om te zien met welke middelen welke groepen bereikt kunnen worden. In tweede instantie kan met behulp van de matrix ook nagegaan worden welke middelen het beste ingezet kunnen worden om een bepaalde boodschap te communiceren.

Wie een nieuw communicatieplan opstelt, heeft soms de neiging om de communicatiemiddelen geheel te vernieuwen en om alle bestaande middelen overboord te gooien. Dat is geen verstandige aanpak; het is aan te raden om eerst te zien in hoeverre bestaande middelen ingezet en zo nodig verbeterd kunnen worden. Dit geldt met name voor communicatie rond (deel)projecten. In zo’n geval is er doorgaans al een communicatie- en overlegstructuur waar gebruik van gemaakt kan worden.

	Intern	Extern
Mondeling	werkoverleg, vergadering presentatie videojournaal training	persconferentie informatiebijeenkomst bedrijfsbezoek symposium persbezoek
Schriftelijk	personeelsblad muurkrant flyer hand-out bij presentaties handleidingen vergaderverslagen	jaarverslag brochure nieuwsbrief advertentie persbericht
Digitaal	intranet e-mail	internet e-mail

Bij het in kaart brengen van de interne communicatie mag de communicatie via de lijn niet vergeten worden. Communicatie via de lijn houdt in dat medewerkers rechtstreeks geïnformeerd worden door hun direct leidinggevende. Dat kan tijdens een werkoverleg, een vergadering of een speciale bijeenkomst. Dergelijke communicatie geniet de voorkeur: het is rechtstreeks, de lijnen zijn kort, er hoeft geen ingewikkelde machinerie voor opgetuigd te worden en het is interactief (de medewerkers kunnen vragen stellen). Ook de medewerkers geven doorgaans de voorkeur aan communicatie via de lijn.

Wie gaat het betalen?

Communiceren kost geld. Daarbij gaat het niet alleen om externe kosten voor de productie van bijvoorbeeld nieuwsbrieven en personeelsbladen (drukkosten, vormgeving): de zogenaamde 'out-of-pocket-kosten'. Ook intern worden er kosten gemaakt, al was het alleen maar vanwege de uren die de communicatiemedewerker(s) besteden. Het verdient aanbeveling ook deze 'verborgen' kosten zichtbaar te maken om een goede afweging te kunnen maken tussen kosten en rendement. Als externe capaciteit moet worden ingehuurd, dienen te kosten daarvan uiteraard ook verwerkt te worden.

Wie gaat het doen?

Een belangrijk onderdeel van het communicatieplan is het toewijzen van de activiteiten, de bevoegdheden en de verantwoordelijkheden. Daarbij gaat het niet alleen om de medewerkers die middelen ontwikkelen (teksten schrijven, de internetsite onderhou-

den) maar ook om het vaak omvangrijke circuit van afstemming en vergadering. Enerzijds is afstemming belangrijk om draagvlak te creëren en in stand te houden; anderzijds moet voorkomen worden dat elke tekst aan de directeur moet worden voorgelegd. Bij dit alles moet ook een realistische inschatting worden opgesteld van het beslag op de capaciteit (het benodigde aantal uren/dagen per week, maand en dergelijke om de verschillende taken te verrichten).

Wanneer gaat het gebeuren?

De planning zal veelal pas in de uitvoering concreet gestalte krijgen. De grote lijn kan echter in het communicatieplan worden vastgelegd. Dat kan bijvoorbeeld een jaarplanning zijn of een evenementenkalender. Bij communicatieplannen met een beperktere opzet kan de planning al meer in detail worden ingevuld.

Stramien

Hieronder ziet u een hoofdstukindeling van een communicatieplan. De elementen die in de vorige paragraaf aan de orde zijn gesteld, zijn hierin verwerkt. U kunt dit stramien gebruiken als basis voor uw eigen communicatieplannen.

Hoofdstuk	Inhoud
1. Inleiding	aanleiding van het plan doel van het plan doelgroep van het plan (verzendlĳst) auteur versie
2. Doelstelling	communicatiedoelstelling relatie met organisatiedoelstellingen
3. Doelgroep	inventarisatie doelgroepen kwantificering relevante kenmerken
4. Inhoud van de communicatie	boodschap, eventueel per doelgroep en per fase
5. Middelen	inventarisatie huidige middelen (mondeling, schriftelijk, intern-extern) doelgroepen-middelen-matrix eventuele nieuw in te zetten middelen
6. Budget	externe kosten ('out-of-pocket') interne kosten (apparaatskosten)
7. Planning	in hoofdlijnen

Uitvoering

Het communicatieplan geeft in de meeste gevallen een raamwerk. Zeker als het gaat om een communicatieplan voor de organisatie als geheel, is het meestal niet mogelijk meteen aan de slag te gaan. Daarvoor is het communicatieplan te weinig concreet. Dat betekent dat het plan nader uitgewerkt en gespecificeerd moet worden in deelplannen, actielijsten, draaiboeken en dergelijke. Hieronder noemen we enkele elementen die vaak gehanteerd worden om een communicatieplan plan handen en voeten te geven.

Redactieformule en bladformule

Wanneer u een nieuwsbrief, personeelsblad of muurkrant maakt, is het zinvol een redactieformule of bladformule op te stellen. Daarin legt u de volgende onderwerpen vast: doel en inhoud van de uitgave, omvang, frequentie, vormgeving, wijze van drukken of vermenigvuldigen, betrokken auteurs en redacteurs, taken en verantwoordelijkheden.

Draaiboek

Voor concrete activiteiten – bijvoorbeeld de communicatie rond de opening van een nieuwe vestiging – kunt u een draaiboek opstellen. Daarin kunt u van dag tot dag – en zo nodig van uur tot uur – vastleggen wanneer wie wat waar doet (zie het voorbeeld hieronder).

Checklist

Een checklist bevat een opsomming van alle activiteiten die ondernomen moeten worden in verband met een bepaalde gebeurtenis of operatie. Op de checklist kunt u aankruisen of de activiteit is afgerond (c.q. voldoende voorbereid) en wie er verantwoordelijk voor is.

Tijdbalk

Een tijdbalk is een handig hulpmiddel bij de planning. U maakt een jaarkalender – of een projectkalender – en geeft per datum aan wanneer een bepaalde communicatie-activiteit begint en wanneer deze moet zijn afgerond. Ook in de kalender kunt u aangeven wie verantwoordelijk is voor de werkzaamheden in kwestie.

Hieronder ziet u een stukje van een draaiboek:

Datum	Tijd	Actie	Wie	Waar	Opmerkingen
5/4	13.00	persbericht uit	HC		zie verzendlijst
12/4	15.00	persconferentie	MT, HC	aula	beamer!
14/4	10.00	redactievergadering	PRC	OL 42	
15/4		muurkrant gereed	PRC		repro bellen

Tips



- ✓ Te grote verwachtingen zijn niet goed, maar snelle succesjes kunnen de communicatie een duwtje in de rug geven. We noemen dit wel 'groeibriljantjes': de succesjes zijn te vergelijken met kleine edelsteentjes die in eerste instantie de communicatie glans geven, en in twee instantie kunnen uitgroeien tot grotere successen.
- ✓ Geef veel aandacht aan het creëren van draagvlak. Een communicatieplan dat in de rust van uw studeerkamer is geschreven, doet veelal geen recht aan de complexiteit van een organisatie. Loop rond, toets uw ideeën, organiseer bijeenkomsten en zorg ervoor dat alle geledingen van de organisatie zich over uw plannen kunnen uitspreken.
- ✓ Geef de lijnorganisatie en de communicatie via de lijn een belangrijke plaats in uw communicatieplan. Ten eerste vergroot u er het draagvlak mee, ten tweede is een goed functionerende lijnorganisatie het meest effectieve communicatiemiddel dat u zich kunt wensen.
- ✓ Zorg voor voldoende momentum. Communicatie vraag óók om slagvaardigheid. Als u het balletje eenmaal aan het rollen hebt gekregen, zorg dan dat het blijft rollen. Korte communicatielijnen en korte tijdslijnen zijn een voorwaarde voor actuele en tijdige communicatie.