




# Een strategisch communicatieplan voor een overheidsorganisatie uitwerken

Gids voor de federale communicatoren



**'COMM Collection'** is een reeks praktische gidsen bestemd voor alle federale communicatoren. Ze zijn het resultaat van de samenwerking van federale ambtenaren die actief zijn op het terrein van de communicatie.

De COMMnetKern, samengesteld uit de communicatieverantwoordelijken van de federale overheidsdiensten en voorgezeten door de FOD Personeel en Organisatie en de FOD Kanselarij van de Eerste Minister, heeft de inhoud gevalideerd en is verantwoordelijk voor de toepassing ervan.

Reeds verschenen:

- Nr 1 Efficiënt gebruik van e-mail
- Nr 2 Residence COMMtrainings (uitgeput)
- Nr 3 Visie en missie van interne communicatie
- Nr 4 Huisstijl van de Belgische federale overheid
- Nr 5 Hoe en waarom een jaarverslag opmaken
- Nr 6 De contactpunten van de federale overheid
- Nr 7 Crisiscommunicatie - Voorzien en beheren
- Nr 8 Visie en opdrachten externe communicatie
- Nr 9 Een elektronische nieuwsbrief maken en verspreiden
- Nr 10 Deontologische code van de federale communicatoren
- Nr 11 Hoe en waarom een huisstijl ontwikkelen
- Nr 12 Het communicatieplan van een project opstellen
- Nr 13 Spreken voor een publiek
- Nr 14 Duurzaam communiceren
- Nr 15 Communicatieacties evalueren
- Nr 16 Hoe en waarom een evenement organiseren
- Nr 17 Naar een Balanced Scorecard voor Overheidscommunicatie
- Nr 18 Het COMMnetKern Charter

### **Goed om weten**

De elektronische versie van deze brochures is beschikbaar in PDF-formaat op [www.fedweb.belgium.be](http://www.fedweb.belgium.be)>Publicaties.





strategisch de een  
communicatoren de voor  
uitwerken de een  
overheidsorganisatie  
communicatieplan  
federale  
communicatoren  
overheidsorganisatie  
communicatieplan  
Een

# Een strategisch communicatieplan voor een overheidsorganisatie uitwerken


Gids voor de federale communicatoren

COMM Collection - Nr 19



# Inhoud

<b>Inleiding</b> .....	<b>5</b>
Waarom deze brochure? .....	5
Wat is een strategisch communicatieplan? .....	5
Waarom een strategisch communicatieplan maken? .....	5
Welke vorm voor een strategisch communicatieplan? .....	6
Wat is het verschil tussen een strategisch communicatieplan en een projectmatig communicatieplan? .....	6
<b>Een strategisch communicatieplan in 7 stappen</b> .....	<b>7</b>
<b>Stap 1: Zoek steun bij het management</b> .....	<b>8</b>
<b>Stap 2: Analyseer het organisatiebeleid</b> .....	<b>9</b>
2.1. Informatie over de strategie en het beleid van de organisatie ...	9
2.1.1. De opdrachtverklaring of Mission Statement .....	9
2.1.2. Het managementplan, strategisch plan of de bestuursovereenkomst .....	10
2.1.3. Andere officiële documenten .....	11
2.2. Informatie over de omgeving van de organisatie .....	12
2.2.1. De PEST-analyse .....	12
2.2.2. De SWOT-analyse .....	12
2.2.3. De analyse van de stakeholders .....	13
<b>Stap 3: Analyseer de communicatie</b> .....	<b>14</b>
3.1. Waarom een analyse uitvoeren? .....	14
3.2. Wie voert de analyse uit? .....	15
3.3. Inventaris van de interne en externe communicatie .....	15
3.4. De diagnose van de interne en externe communicatie .....	17
3.5. Op welke manier evalueren? .....	18
3.6. Maak een SWOT-analyse van de communicatie .....	19
<b>Stap 4: Bepaal waar je naartoe wil</b> .....	<b>20</b>
4.1. Wat is een strategische doelstelling? .....	20
4.2. Hoe de strategische communicatiedoelstellingen formuleren? .....	20



<b>Stap 5: Plan operationele doelstellingen en communicatieacties .....</b>	<b>22</b>
5.1. Operationele doelstellingen formuleren .....	23
5.2. Van de doelstelling tot de actie overgaan .....	24
5.2.1. De doelgroep bepalen .....	24
5.2.2. De juiste boodschap kiezen .....	25
5.2.3. Het meest geschikte middel kiezen .....	25
5.2.4. De kalender en het budget vastleggen .....	25
5.2.5. De indicatoren bepalen .....	26
5.2.6. Bijkomende bijzonderheden .....	26
<b>Stap 6: Communiceer over het plan en volg het op .....</b>	<b>27</b>
6.1. Interne communicatie over het strategisch plan .....	27
6.2. Sturing, follow-up en rapportage .....	28
<b>Stap 7: Evaluatie .....</b>	<b>29</b>
7.1. Waarom evalueren? .....	29
7.2. Hoe evalueren? .....	29
7.3. Evaluatietools of evaluatiemethodes .....	30
7.4. Stuur bij waar nodig .....	31
<b>Bijlagen: voorbeelden .....</b>	<b>32</b>
<b>Bibliografie .....</b>	<b>45</b>

# Inleiding

## Waarom deze brochure?

Een strategisch communicatieplan is een eerste stap en een belangrijk instrument om de basis te leggen van een communicatiebeleid dat in overeenstemming is met het organisatiebeleid. De meeste overheidsdiensten beschikken over een opdrachtverklaring, missie, visie, managementplan of strategisch plan maar slechts weinigen vertalen dit naar een strategisch communicatieplan.

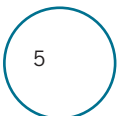
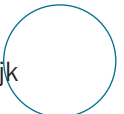
Met deze brochure willen we het management en de communicatieverantwoordelijken aanmoedigen om stap voor stap een strategisch communicatieplan voor hun organisatie uit te werken.

## Wat is een strategisch communicatieplan?

Een strategisch communicatieplan is een document dat de communicatiestrategie van een organisatie definieert in doelstellingen en geplande acties. Het is een referentiekader om een efficiënt en gestructureerd communicatiebeleid op te stellen. Dit veronderstelt een grondige analyse van de bestaande situatie en een duidelijke omschrijving van de gewenste situatie. Waar staan we nu? Waar willen we naartoe? Hoe willen we ons doel bereiken? En hebben we ons doel bereikt?

## Waarom een strategisch communicatieplan maken?

Een strategisch communicatieplan is een deel van het algemene beleidsplan van een organisatie. Het helpt mee bepaalde beleidsdoelstellingen waar te maken. Het is een belangrijk hulpmiddel om een coherent communicatiebeleid te voeren en om prioriteiten te kunnen stellen. Het helpt om alle neuzen in dezelfde richting te krijgen en het voorkomt dat we ter plaatse blijven trappelen. Het strategisch communicatieplan helpt om afstand te nemen van de dagelijkse praktijk en de communicatie te evalueren en bij te sturen.



## Welke vorm voor een strategisch communicatieplan?

De methodologie in deze brochure is gebaseerd op de methodologie die voorgesteld werd in de gecertificeerde opleiding 'Het communicatieplan van een organisatie'. Deze opleiding werd in 2007 door het Opleidingsinstituut van de Federale Overheid (OFO) ingericht en begeleid door Chris Decroix, Pierre de Villers en Jean-Luc Pleunes. Deze methodologie geeft de stappen die je moet volgen om een strategisch communicatieplan uit te werken in de vorm van een volwaardig document. De strategische communicatiedoelstellingen kunnen echter ook in een geïntegreerd managementplan of in een bestuursovereenkomst worden geïntegreerd. Of het strategisch communicatieplan in een apart document wordt uitgewerkt dan wel in een document dat in de andere strategische doelstellingen van je organisatie is geïntegreerd, de denkoefening is dezelfde.

## Wat is het verschil tussen een strategisch communicatieplan en een projectmatig communicatieplan?

Een strategisch communicatieplan bevat het overzicht van alle acties die de organisatie onderneemt om de vooropgestelde doelstellingen te bereiken.

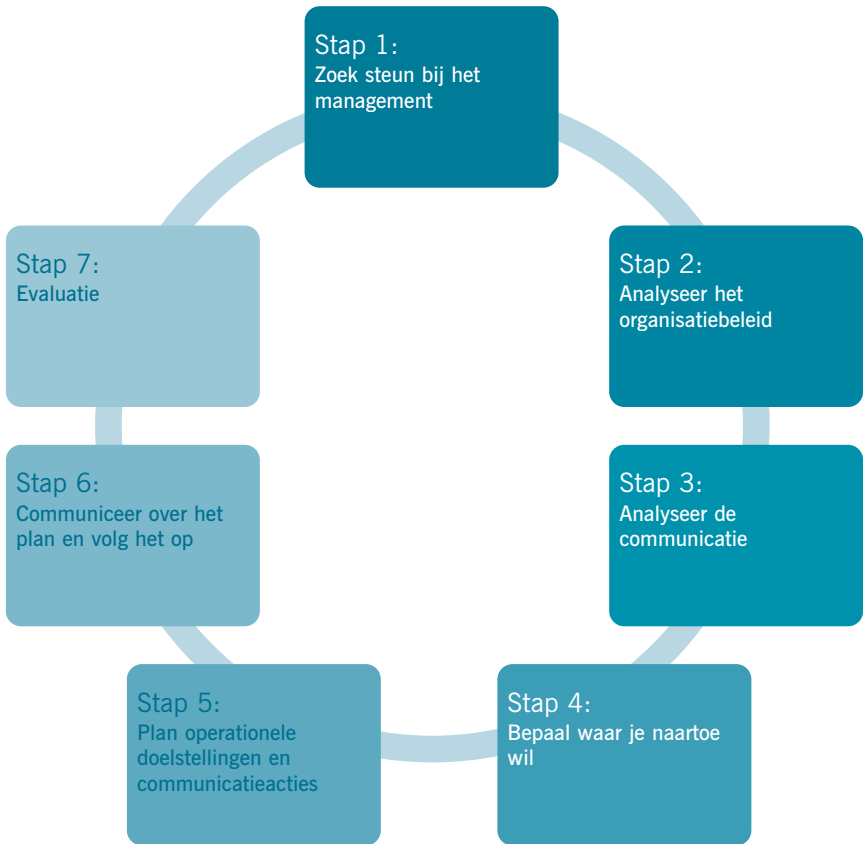
Een projectmatig communicatieplan is het gestructureerde overzicht van de communicatieacties van één project. Het spreekt voor zich dat de acties opgenomen in een projectmatig communicatieplan eveneens de doelen van het strategische communicatieplan helpen verwezenlijken.

Werkten actief mee aan deze brochure:

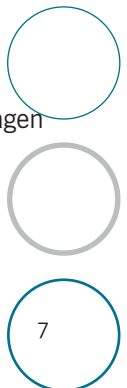
Arlin Bagdat	FOD Personeel en Organisatie
Sharon Beavis	FOD Justitie
Doris Capoen	RIZIV
Philippe Chavalle	RVA
Veerle Custers	POD Duurzame Ontwikkeling
Nadine Daoût	FOD Financiën
Katrien Eggers	FOD Personeel en Organisatie
Nele Heerwegh	FOD Sociale Zekerheid
Luc Joosten	FOD Financiën
Marc-Philippe Schittecatte	FOD Sociale Zekerheid
Bénédicte Simon	Federaal Agentschap voor Geneesmiddelen en Gezondheidsproducten
Cathy Verbyst	FOD Personeel en Organisatie



# Een strategisch communicatieplan in 7 stappen



Deze brochure is zo opgesteld dat je in 7 stappen een strategisch communicatieplan voor je organisatie kan uitwerken. Je krijgt een methodologie aangereikt om een strategisch communicatieplan uit te werken. Dat is uiteraard niet de enige methodologie die er is. Ze geeft aanwijzingen en zegt welke vragen je bij jezelf moet stellen. In de bijlagen bij deze brochure vind je twee voorbeelden die de methodologie illustreren.



## STAP 1: Zoek steun bij het management

Een strategisch communicatieplan is een beleidsinstrument. Het spreekt voor zich dat het gedragen wordt door het management en de communicatieverantwoordelijken. De steun van het management is van essentieel belang bij het opstellen en tot uitvoering brengen van een strategisch communicatieplan. Het is dan ook aan te raden om hen van in het begin te betrekken. Het moet duidelijk zijn dat beleidsdoelstellingen en prioriteiten en communicatiedoelstellingen in elkaars verlengde liggen en dat communicatie een hefboom is bij de realisatie van de beleidsdoelstellingen.

Betrek het management van bij het begin, koppel regelmatig terug over de vooruitgang van het plan, laat hen op gezette tijdstippen de genomen beslissingen valideren en stel zo getrouw mogelijk voor welke middelen het uitwerken van een strategisch communicatieplan vereist, zowel wat betreft personeel als budget.

Zelfs het beste strategisch communicatieplan blijft dode letter als het niet gedragen wordt door het management of de hiërarchie. En zelfs wanneer het toch voorafgaandelijk wordt goedgekeurd, is de weg naar de uitvoering bezaaid met hindernissen. Zonder steun van het management begin je er beter niet aan.

### STAP 1: te doen

- Informeer het management over de meerwaarde van een strategisch communicatieplan.
- Verzeker je van de steun van het management voor dat je stappen onderneemt.
- Betrek het management tijdens de hele denkoefening en ontwikkeling.
- Vraag uitdrukkelijk hun steun onder meer in de vorm van middelen.

## STAP 2: Analyseer het organisatiebeleid

Het opstellen van een strategisch communicatieplan is een denkoefening waarbij je om te beginnen zo veel mogelijk informatie verzamelt over het beleid en de strategie van de organisatie en over de omgeving waarin de organisatie zich begeeft.

Die gegevens of analyses zijn vaak beschikbaar in de organisatie bij de cel van de voorzitter, de Program Office Manager, de medewerkers die zich bezighouden met de ontwikkeling van de organisatie,... De communicator hoeft de analyses niet zelf uit te voeren. Hij moet ze alleen verzamelen en onderzoeken, om een beter beeld te krijgen van de context waarin de organisatie evolueert.

### 2.1. Informatie over de strategie en het beleid van de organisatie


Vooraleer je communicatiestrategieën kunt uittekenen, moet de algemene strategie van de organisatie gekend zijn. Een strategisch communicatieplan draagt bij tot de realisatie van organisatiedoelstellingen. 'Wat wil de organisatie bereiken?', dat is de vraag.

Om de strategie van de organisatie in kaart te brengen, ga je op zoek naar de beleidsplannen en analyses op het niveau van de organisatie. Die input voor het uitwerken van een strategisch communicatieplan kan verschillende vormen aannemen. We overlopen de belangrijkste bronnen.

#### 2.1.1. De opdrachtverklaring of Mission Statement

In een opdrachtverklaring of Mission Statement legt de organisatie vast waar zij voor staat (rol), wat zij wil bereiken (ambitie) en op welke manier ze dat wil doen (strategie). Het bevat een langetermijnvisie.

De rol en de ambitie van een organisatie worden het best nog krachtadig en kort geformuleerd in een missie. De missie bevat de bestaansredenen van de organisatie. Aanvullend hoort hierbij ook het formuleren van de waarden van de organisatie. De opdrachtverklaring en de missie zijn in het beste geval gekend en gedragen door de hele organisatie. Ze bieden een kader voor het bepalen van het beleid, prioriteiten en doelstellingen en zijn onmisbaar voor het strategisch communicatieplan.



Niet elke overheidsinstantie beschikt over een expliciet geformuleerde opdrachtverklaring of missie. Misschien heeft het in jouw organisatie een andere naam of zit het vervat in andere bronnen, zoals het managementplan of strategisch plan of in een waardencharter. Hoe het genoemd wordt, speelt uiteindelijk geen rol, maar het is wel belangrijk dat je deze informatie kan terug vinden.

### **2.1.2. Het managementplan, strategisch plan of de bestuursovereenkomst**

Normaal gezien beschikt elke overheidsinstantie over een managementplan, een strategisch plan, een bestuursovereenkomst, een beheersovereenkomst,... Verder in de tekst gebruiken we voor de leesbaarheid enkel de term managementplan.

Het managementplan is een geschreven document waarin de afspraken tussen de politiek en de administratie zijn vastgelegd en waarin de krijtlijnen van het beleid zijn uitgetekend. Ze worden door de overheidsmanagers van de federale overheidsdiensten gebruikt als beleids- en beheersinstrument.

In het managementplan kan je twee grote delen onderscheiden:

- het eerste deel is het strategisch plan. Dit bevat de omschrijving van de strategie die de organisatie in de komende jaren zal volgen om de missie en visie te realiseren.
- het tweede deel beschrijft hoe deze strategie vertaald wordt in concrete initiatieven en projecten voor het komende jaar. Dit wordt concreet gemaakt in het operationeel plan. Elk jaar wordt dit plan geactualiseerd. Het managementplan geeft een overzicht van de menselijke en financiële middelen die nodig zijn voor de realisatie ervan.

In sommige openbare instellingen neemt het managementplan de vorm aan van een bestuursovereenkomst. In deze overeenkomst zijn de bijzondere regels en voorwaarden die openbare instellingen bij de uitvoering van hun opdracht moeten respecteren, opgenomen.

De informatie in het managementplan is een stuk concreter dan deze van een opdrachtverklaring. Het komt er op aan om na te gaan in welke mate en op welke manier communicatie kan bijdragen tot de realisatie van de doelstellingen van het managementplan. Misschien bevat het managementplan van jouw organisatie strategische of operationele

communicatiedoelstellingen? Anders is het belangrijk na te denken welke strategische doelstellingen voor hun realisatie een luik communicatie bevatten en welke doelgroepen voor het beleid prioritair zijn.

Ook communicatiecellen binnen een afdeling of directoraat-generaal van een organisatie kunnen de doelstellingen van hun dienst terugvinden in het managementplan van de organisatie of misschien bestaat er wel een managementplan per directoraat-generaal. Het principe blijft alvast hetzelfde.

### 2.1.3. Andere officiële documenten

Naast de opdrachtverklaring en het managementplan bestaan er nog documenten die bijkomende informatie verschaffen. Meestal zijn deze documenten gelinkt aan of gebaseerd op het managementplan. Bijvoorbeeld de verschillende charters die werden ondertekend:

- een waardencharter
- het charter voor de diversiteit
- het charter voor de gebruiker.

Deze documenten geven aan welke thema's belangrijk zijn voor het management.

Ook politieke beleidsinformatie is een onmisbare informatiebron. Hierbij denken we in eerste instantie aan de beleidsnota van de bevoegde minister. Net zoals bij een mandataris of de titularis van een mandaatfunctie stelt ook een minister bij zijn of haar aantreden een beleidsnota op met de beleidsaccenten en prioriteiten voor de komende legislatuur.

Dit wordt concreter uitgewerkt in een jaarlijkse nota. Beide documenten geven belangrijke informatie over nieuwe projecten, nieuwe accenten en veranderingen in beleid, en dus (nieuwe) doelgroepen die bereikt moeten worden met (nieuwe) informatie.

## 2.2. Informatie over de omgeving van de organisatie

Een organisatie werkt nooit in een vacuüm. Er zijn altijd externe factoren die de organisatie positief of negatief kunnen beïnvloeden. Om een goed beleid op te zetten en uit te voeren is het absoluut noodzakelijk om deze invloeden te kennen en er rekening mee te houden.

Er bestaan verschillende methodes om de invloed van de omgeving in kaart te brengen. Deze analyses worden vanzelfsprekend vaak uitgevoerd bij de voorbereiding van een nieuw managementplan of strategisch plan of beleidsnota.

### 2.2.1. De PEST-analyse

PEST staat voor: Politiek, Economie, Samenleving en Technologie. Deze analyse gaat na welke evoluties binnen deze vier omgevingsfactoren een invloed kunnen hebben op de organisatie.

Enkele voorbeelden:

- Politiek: algemeen juridisch kader, sociaal recht, handelsrecht, stabiliteit of verandering van regerende partijen,...
- Economie: index, groei, werkloosheidsgraad, koopkracht, energiekost, internationale context,...
- Samenleving: demografie, levensstandaard, opleidingsniveau, sociaal overleg, verouderingsniveau,...
- Technologie: ritme van de industriële innovatie, mate van (privé)investeringen in technologie en wetenschap,...

Deze denkoefening brengt de omgeving in kaart waarbinnen een organisatie functioneert. Het identificeren van mogelijke problemen of negatieve evoluties door dit soort van voorafgaande analyse kan achteraf heel wat leed en tijd besparen.

### 2.2.2. De SWOT-analyse

SWOT staat voor Strengths, Weaknesses, Opportunities & Threats (sterke punten, zwakke punten, opportuniteiten en bedreigingen). Het is een sterktezwakte analyse waarbij de eerste twee punten op de interne organisatie en de twee laatste punten op de omgeving gericht zijn.

Enkele voorbeelden:

- Sterktes: steun van het management, kwaliteit van de diensten, groeiend aantal gebruikers,...
- Zwaktes: slecht imago, gespannen sociale dialoog, beperkte middelen, zware procedures,...
- Opportuniteiten: gunstig politiek klimaat, internationale akkoorden, co-financiering door Europese Unie,...
- Bedreigingen: de economische crisis, eisen van drukingsgroepen,...

Je gaat dus na welke de interne sterke en zwakke punten zijn en welke de externe opportuniteiten en bedreigingen zijn.

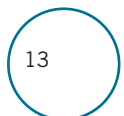
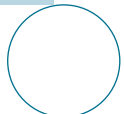
De SWOT-analyse is, door ook rekening te houden met interne factoren, een goede aanvulling op de PEST-analyse.

### 2.2.3. De analyse van de stakeholders

In deze analyse wordt nagegaan met wie en voor wie de organisatie werkt. Dit gaat zeer ruim en hoe groter of complexer je organisatie, hoe meer stakeholders er zijn. Vervolgens wordt er een hiërarchie bepaald. Welke stakeholders zijn prioritair of belangrijker dan andere en welke zijn misschien helemaal niet belangrijk? Deze analyse geeft een overzicht van zowel interne als externe betrokkenen en hun relatie ten opzichte van de organisatie en het beleid.

#### STAP 2: te doen

- Verzamel zo veel mogelijk informatie over het beleid en de strategie van je organisatie.
- Verzamel zo veel mogelijk informatie over de omgeving waarin je organisatie zich begeeft.





## STAP 3: Analyseer de communicatie

Op dit ogenblik weet je waar de organisatie voor staat en waar ze naar toe wil. De volgende stap is dat je nagaat hoe het meer specifiek met de communicatie is gesteld.

Een voorafgaande analyse of audit is een momentopname die nagaat hoe de interne en externe communicatie van de organisatie op dit ogenblik is georganiseerd en welke de perceptie is van de omgeving over de organisatie. Bij een dergelijke analyse brengen we alle aspecten van de communicatie in kaart. Tegelijkertijd gaat de analyse na in hoeverre de communicatie efficiënt is, met andere woorden of de vooropgestelde doelstellingen worden bereikt.

De analyse vormt de basis of de nulmeting voor de uitwerking van een efficiënt communicatieplan. Het brengt de zwakke en sterke punten van zowel de interne als de externe communicatie aan het licht. Het maakt ook duidelijk welke externe factoren een positieve of negatieve invloed hebben op de communicatie. Een analyse richt zich op de organisatie, de kwaliteit en de effectiviteit van de communicatie, en de relatie tussen de communicatie en de strategische doelstellingen van de organisatie.

### 3.1. Waarom een analyse uitvoeren?

Een analyse toont aan welke bestaande communicatieacties efficiënt zijn. Deze kan je behouden en eventueel nog verbeteren. Communicatieacties kunnen bijvoorbeeld efficiënt zijn omdat ze mee bijdragen tot de realisatie van de doelstellingen van de organisatie, of omdat ze tegemoet komen aan de behoeften van de belangrijkste doelgroepen van de organisatie, een groot bereik hebben, gewaardeerd worden,...

Een analyse brengt ook aan het licht welke communicatieacties minder efficiënt zijn, omdat ze bijvoorbeeld te veel kosten in vergelijking met de resultaten die ze opleveren, omdat ze de belangrijkste doelgroepen niet bereiken, omdat er te veel overlappingsen zijn met andere communicatieacties,...



Een audit laat ons toe een analyse te maken van de manier waarop de organisatie door de verschillende doelgroepen wordt gepercipieerd. Zowel de acties die de organisatie onderneemt (bv. een omstreden beslissing, een nieuwe procedure, nieuwe regelgeving,...) als de ervaring met een dienst of de commentaren in de media, kunnen de perceptie van het publiek beïnvloeden in positieve of negatieve zin.

Een analyse maakt duidelijk welke de prioriteiten zijn op vlak van communicatie, en welke de hindernissen en uitdagingen zijn.

### **3.2. Wie voert de analyse uit?**

De analyse van de interne en externe communicatie kan door eigen medewerkers gebeuren, door externen of een combinatie van beiden.

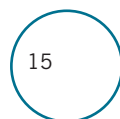
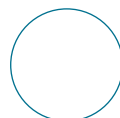
Eigen medewerkers zijn goed op de hoogte van het reilen en zeilen binnen hun eigen dienst of binnen de organisatie in het algemeen. Het nadeel is dat zij geen objectieve kijk meer hebben. Bovendien kost een analyse redelijk wat tijd en vergt het een goede organisatie.

Het voordeel om de analyse door externen te laten doen, is dat deze een meer objectieve kijk hebben. Bovendien hebben experts al ervaring met andere organisaties. Het nadeel is dat hiervoor een zeker budget moet voorzien worden.

Het is ook een optie om een deel van de analyse in eigen beheer te doen en een deel ervan uit te besteden.

### **3.3. Inventaris van de interne en externe communicatie**

In de eerste plaats stel je een inventaris op van alle aspecten van de interne en externe communicatie. Deze inventaris bevat zowel kwantitatieve (kanalen en middelen) als kwalitatieve (de waarde van boodschappen, de pertinentie ervan, de mate van begrijpelijkheid en differentiatie naar doelgroepsegmenten,...) elementen.





Hierbij maak je een overzicht van volgende zaken:

### **Wie?**

- Wie zijn de belangrijkste communicatoren binnen de organisatie?
- Waar bevindt zich de communicatiedienst binnen de organisatie? Is deze gecentraliseerd, of is deze georganiseerd op het niveau van de verschillende directoraat-generaals?
- Welke andere informatie- en communicatienetwerken zijn er, buiten de 'officiële'?

### **Naar wie?**

- Naar welke doelgroepen (of segmenten ervan) richt de communicatie zich?

### **Wat?**

- Welke boodschappen worden overgebracht?

### **Waarom?**

- Welke zijn de operationele communicatiedoelstellingen?

### **Hoe?**

- Welke communicatiekanalen worden gebruikt om de doelgroepen te bereiken?

Voor de interne communicatie kan het gaan om het intranet, vergaderingen, het personeelsblad,...

Op vlak van externe communicatie kan het gaan om nieuwsbrieven, websites, conferenties, brochures, campagnes,...

- In welke mate worden de kwaliteit en effectiviteit van de communicatieacties en –middelen systematisch geëvalueerd?

### **Hoeveel?**

- Welke zijn de middelen (budget, technische middelen en personeel) die voor de verschillende communicatieacties ingezet worden?
- Hoeveel tijd wordt erin geïnvesteerd?

### **Wanneer?**

- Wanneer wordt er gecommuniceerd?
- In welke context wordt er gecommuniceerd?
- Is er een proactieve aanpak?
- Hoe vaak wordt er gecommuniceerd?

### 3.4. De diagnose van de interne en externe communicatie

In de tweede plaats stel je een diagnose van de communicatie. Deze gaat na in hoeverre de communicatie efficiënt is.

Stel bij de inventaris volgende vragen:

#### Wie?

- Via welke netwerken verloopt de communicatie goed of juist minder goed?
- Op welke sleutelpersonen doe je een beroep om te communiceren?
- Naar wie richten de doelgroepen zich in de eerste plaats als ze informatie nodig hebben?
- Uit welke bron(nen) vernemen de doelgroepen informatie over je organisatie?

#### Naar wie?

- Welke doelgroepen waren prioritair voor de communicatie?
- In hoeverre komen de doelgroepen van de communicatie overeen met de stakeholders van de organisatie?
- Heb je alle doelgroepen kunnen bereiken?
- Zijn er bepaalde groepen die minder goed bereikt worden?

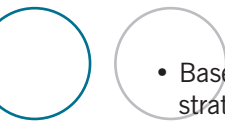
#### Wat?

- Zijn de boodschappen consistent en duidelijk?
- Hoe worden ze begrepen/geïnterpreteerd door de doelgroepen?
- Stemt dit overeen met de oorspronkelijke bedoelingen?

#### Waarom?

- Zijn de vooropgestelde doelstellingen bereikt?

Dit kan je pas nagaan als deze duidelijk omschreven en meetbaar zijn. Niet enkel communicatie draagt bij tot het bereiken van bepaalde doelstellingen. Er spelen altijd tal van factoren mee. De efficiëntie van de communicatie kan positief of negatief beïnvloed worden door externe factoren waar men minder vat op heeft: hardnekkige vooroordelen bij de doelgroepen, negatieve berichtgeving in de pers, sociaaleconomische situatie, negatieve ervaringen van de burger met de dienstverlening van de organisatie ...

- 
- Baseren de doelstellingen van de communicatie zich op de strategische doelstellingen van de organisatie?

### Hoe?

- Bereiken de communicatiemiddelen in voldoende mate alle doelgroepen?
- Zijn de communicatiemiddelen geschikt voor het overbrengen van de boodschap?

### Hoeveel?

- Zijn de aangewende middelen (op vlak van budget, techniek en personeel) in evenwicht met de bereikte resultaten? Of kunnen de middelen op een efficiëntere manier ingezet worden?

### Wanneer?

- Wordt er gecommuniceerd als het nodig is?
- Is er te veel/te weinig communicatie?

## 3.5. Op welke manier evalueren?

Bekijk welke gegevens er op dit ogenblik al beschikbaar zijn. Misschien werden er in het verleden analyses gedaan waarvan de resultaten nog relevant zijn?

In dit geval, stel je de volgende vragen:

- Wordt het aantal lezers geregistreerd?
- Staat er een teller op de website?
- Werden er evaluatieformulieren uitgedeeld na bijscholingen of infosessies?
- ...

Uit de analyse van deze gegevens kan je zeker al heel wat informatie puren. Misschien werkt je organisatie met Balanced Scorecards. Daar kan je ongetwijfeld een schat aan informatie in terugvinden.

Leg je oor te luisteren bij 'sleutelpersonen' in de organisatie. Het kan gaan om medewerkers van de dienst(en) communicatie, leidinggevendenden, projectverantwoordelijken, medewerkers van het (telefonisch) onthaal, personen die regelmatig direct contact hebben met de organisatie... Van deze mensen kan je de sterktes en zwaktes van de communicatie achterhalen.

Als je grondiger te werk wil gaan, bestaan er tal van onderzoeksmethodes. De keuze hangt af van de doelstellingen, beschikbare middelen en tijd, en de vragen waarop je een antwoord zoekt. Er zijn zowel kwalitatieve als kwantitatieve methodes voor evaluatie. Beide benaderingen worden ook wel eens gecombineerd. Meer informatie over het evalueren van communicatieacties vind je in de COMM Collection, nr 15. 'Communicatieacties evalueren'.

Enkele voorbeelden:

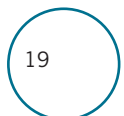
- enquête
- vragenlijst (schriftelijk, telefonisch, elektronisch)
- 'face to face' interview
- 'focus groep'
- waarneming
- experiment
- media-onderzoek
- ....

### 3.6. Maak een SWOT-analyse van de communicatie

Net zoals er een SWOT-analyse gemaakt is van de organisatie, maak je nu ook een analyse van sterke en zwakke punten van de communicatie, op basis van alle verzamelde gegevens. Je krijgt dan een overzicht van de sterke en de zwakke punten en van de externe opportuniteiten en bedreigingen.

#### STAP 3: te doen

- Maak een inventaris van de communicatie in de organisatie.
- Maak een diagnose van de communicatie in de organisatie.
- Vat deze gegevens samen in een SWOT analyse van de communicatie.



## STAP 4: Bepaal waar je naartoe wilt

In de ontwerpfase van het strategisch communicatieplan heb je de strategische doelstellingen van het managementplan van de organisatie, of van een ander strategisch document, en de resultaten van de audit van de communicatie voor je liggen. Nu kun je strategische communicatiedoelstellingen bepalen.

### 4.1. Wat is een strategische doelstelling?

De strategische communicatiedoelstelling is een doel dat men wil bereiken, dat tot het domein van de communicatie behoort en vaak op middellange of lange termijn wordt geformuleerd.

- **een doel dat men wil bereiken:** de doelstelling is geformuleerd als een ideale situatie die men wil bereiken.
- **behorend tot het domein van de communicatie:** communicatie kan alleen meningen, percepties, attitudes en gedrag van personen beïnvloeden. Elke doelstelling die een ander doel beoogt, is geen communicatiedoelstelling.

Bijvoorbeeld: 'alle personeelsleden moeten toegang hebben tot een computer en tot het internet' is geen communicatiedoelstelling maar een operationele doelstelling.

- **op middellange of lange termijn geformuleerd:** aangezien de strategische communicatiedoelstelling meningen, percepties, attitudes of gedrag wil behouden of wijzigen, en dat niet op korte termijn kan worden bereikt, wordt de strategische doelstelling voor een bepaalde duur in de tijd geformuleerd.

### 4.2. Hoe de strategische communicatiedoelstellingen formuleren?

Communicatiedoelstellingen bepaal je in drie stappen:

1. Neem de strategische organisatiedoelstellingen als uitgangspunt. Bijvoorbeeld: streven naar een open, transparante organisatie die luistert naar de burgers.

2. Bepaal alle voorwaarden om die doelstellingen te realiseren (infrastructuur, financiële middelen, noodwendige competenties, verwacht gedrag van het publiek,...).  
Bijvoorbeeld: toegankelijke en aantrekkelijk infrastructuur, competente medewerkers, organisatie die positief wordt ervaren door de burgers,...
3. Formuleer de doelstellingen die betrekking hebben op communicatie en die mee de organisatiedoelstellingen helpen realiseren.  
Bijvoorbeeld: een positief imago van de organisatie bij de burgers creëren om een open, transparante organisatie te bekomen.

Let erop dat je de volgende zaken niet door elkaar haalt:

- een strategische en een operationele doelstelling. Een strategische doelstelling is een doel dat op middellange of lange termijn wordt bereikt. Een operationele doelstelling is de meest concrete formulering van een strategische doelstelling. Ze kan onmiddellijk worden vertaald in een reeks kortetermijnacties of -activiteiten (zie stap 5).
- een strategische communicatiedoelstelling met een strategische doelstelling die tot een ander domein behoort, bijvoorbeeld tot het domein human resources of management (vb.: het evenwicht tussen privé- en beroepsleven waarborgen).

Enkele voorbeelden van strategische communicatiedoelstellingen:

- 'de competentiedomeinen van de organisatie moeten bij alle klanten bekend zijn'.
- 'de burgers moeten op de hoogte zijn van hun rechten inzake schadeloosstelling'.
- 'het personeel moet instemmen met de mission statement van de organisatie'.

#### STAP 4: te doen

- Formuleer waar je naartoe wilt met de communicatie.
- Let erop dat de doelstellingen binnen het communicatiedomein blijven.



## STAP 5: Plan operationele doelstellingen en communicatieacties

De fase van de planning is die van de operationalisering van de doelstellingen.

In dit stadium van ontwikkeling van het plan beschik je over de volgende gegevens:

- politieke doelstellingen van de minister
- strategische doelstellingen van het management
- resultaten van de audit van de communicatie
- strategische communicatiedoelstellingen.

Voor elke strategische communicatiedoelstelling formuleer je een of meer operationele doelstellingen.

Vervolgens definieer je voor elke operationele doelstelling communicatieacties, waarbij je de boodschappen, de doelgroepen, de middelen, de kalender, het budget en de meetindicatoren bepaalt.



## 5.1. Operationele doelstellingen formuleren

In tegenstelling tot strategische communicatiedoelstellingen die geformuleerd zijn als een doel dat moet worden bereikt, worden de operationele doelstellingen 'SMART' opgesteld, dat wil zeggen:

- **Specifiek:** de doelstellingen moeten duidelijk, begrijpelijk, nauwkeurig en strikt worden gedefinieerd.
- **Meetbaar:** het bereiken van de doelstellingen moet achteraf kunnen worden geverifieerd en gecontroleerd aan de hand van indicatoren die vooraf zijn vastgelegd.
- **Aanvaardbaar:** de doelstellingen moeten constructief en toegankelijk zijn voor wie ze moet bereiken met behulp van beschikbare methodes en middelen.
- **Realistisch:** de doelstellingen moeten rekening houden met de bestaande beperkingen.
- **Tijdsgebonden:** de doelstellingen worden in de tijd vastgelegd.

Je kunt elke operationele doelstelling als een volwaardig project beheren en daartoe een methode voor projectbeheer toepassen. Hier enkele onontbeerlijke stappen:

- bepaal een scope
- stel een projectleider aan
- stel een projectfiche op
- zorg dat je de steun hebt van de sponsor
- stel een projectteam samen
- onderzoek de situatie 'AS IS'
- schets de situatie 'TO BE'
- denk na over de risicofactoren en de succesfactoren
- plan de tijd, het budget, de middelen en de eisen
- werk een stappenplan uit
- zorg voor een rapportage- en follow-upsysteem
- bepaal meetindicatoren.

Als communicator van een federale overheidsorganisatie kun je verschillende soorten operationele doelstellingen bepalen:

- operationele doelstelling van informatie:
  - bekendheid geven aan een maatregel of informeren over een materie, zoals de functionele chefs informeren over de Ontwikkelcirkels of bij de burgers bekendheid geven aan een reglementering.

- 
- operationele doelstelling van actie:
    - de ambtenaren of burgers ertoe aanzetten om het milieu te beschermen, zoals afval sorteren en het licht uitdoen bij het verlaten van een lokaal.
  - operationele doelstelling van rechtzetting:
    - geruchten over een onderwerp of een instelling ontkrachten of vooroordelen bij de burgers wegnemen.
  - operationele doelstelling van begrip:
    - de bestaansredenen van een organisatie of van een beslissing uitleggen.
  - operationele doelstelling van aandacht:
    - de belangstelling van de ambtenaren of van de burgers wekken.
  - operationele doelstelling van instemming:
    - de goedkeuring wekken, de instemming van het personeel met de Mission Statement of met de waarden van de organisatie verkrijgen.
  - operationele doelstelling van sensibilisering:
    - het personeel of een bepaalde doelgroep sensibiliseren, overtuigen.

## 5.2. Van de doelstelling tot de actie overgaan

Om elke operationele doelstelling te bereiken moet je een of meer communicatieacties plannen. Daarna moet je voor elke actie een communicatieplan opstellen, waarbij je bepaalt wie de doelgroep is, wat de boodschap is, welk communicatiemiddel wordt ingezet, welk budget er voor nodig is, wat het schema is van het verloop en met welke indicatoren de efficiëntie kan worden gemeten.

### 5.2.1. De doelgroep bepalen

De doelgroepen van elke actie worden geselecteerd uit de hiërarchisch opgestelde lijst van communicatiedoelgroepen die in de fase van de prospectieve analyse/audit werd opgesteld. (zie stap 3)

Enkele voorbeelden van doelgroepen van een overheidsorganisatie:

- beleidsdoelgroepen: minister, kabinet, voorzitter van het directiecomité, directeur-generaal, directiecomité

- interne doelgroepen: personeel van de organisatie (per niveau, per dienst, per taalrol)
- klanten: burger, specifieke groep van burgers (werknemers, zelfstandigen, wetenschappers, buitenlanders, gepensioneerden), een specifieke activiteitensector (gezondheidszorg, pharmaceutica, private veiligheid)
- partners: vakbonden, verenigingen, academische wereld, andere overheidsorganisaties (FOD, POD, OISZ, ION).

### 5.2.2. De juiste boodschap kiezen

Voor een efficiënte communicatie bepaal je bij voorkeur een korte en eenvoudige kernboodschap per communicatieactie. De boodschap moet duurzaam zijn, samenhangend, duidelijk en aangepast aan de doelgroepen.

### 5.2.3. Het meest geschikte middel kiezen

Kies de communicatiemiddelen en communicatiekanalen in functie van de boodschap en van de doelgroepen die je wilt bereiken. Neem de resultaten van de prospectieve analyse/audit om een overzicht te hebben van alle middelen waarover de organisatie beschikt.

Enkele voorbeelden van middelen:

- elektronische: mailing, website (vb.: Fedweb, Belgium.be,...), intranet, newsletter, online enquête, PowerPointpresentatie
- papieren: brochure, brief, affiche, enquête, tijdschrift (Fedra,...), interne krant, geschreven pers
- mondelinge/netwerken: vergadering, workshop, informatiesessie, discussiegroep, evenement, bedrijftheater, intervisie, persconferentie
- audio-visuele: bedrijfsfilm, radio, tv.

### 5.2.4. De kalender en het budget vastleggen

Vergeet niet een kalender op te stellen in de vorm van een tijdslijn, evenals een retroplanning, de nodige (menselijke, financiële en materiële) middelen en het budget dat voor elke actie nodig is.

### 5.2.5. De indicatoren bepalen

Vergeet niet performantie-indicatoren in het plan op te nemen, zodat de actie kan worden gemeten en geëvalueerd. Elke actie zal immers op basis van cijferindicatoren worden geëvalueerd.

Met de follow-up van de indicatoren en van de kwalitatieve en kwantitatieve analyses kan een evaluatie worden gemaakt waarmee het communicatieplan, zo nodig, kan worden bijgesteld en aangepast. Daarvoor kun je eventueel de gegevens gebruiken die je in de analysefase verzamelde.

Enkele voorbeelden van indicatoren:

- aantal bezoekers van een website
- aantal deelnemers aan een informatiesessie
- kwalitatieve gegevens van een evaluatieformulier van een informatiesessie
- aantal abonnees newsletter
- vragen aan de communicatiedienst
- inhoudelijke analyse van persartikelen die na een conferentie verschijnen
- ...

### 5.2.6. Bijkomende bijzonderheden

Je kunt in het plan ook de namen opgeven van personen of diensten die verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van de communicatieactie, en de namen van de personen die de boodschap moeten versturen. Je kunt in het communicatieplan ook vermelden hoe vaak de boodschap moet worden herhaald en welk materiaal je gaat gebruiken.

Informatie over de uitwerking van het communicatieplan van een project vind je in de COMM Collection Nr. 12 'Het communicatieplan van een project opstellen'.

#### STAP 5: te doen

- Bepaal welke communicatieacties nodig zijn om de strategische doelstellingen te bereiken.
- Maak nu ook een operationeel communicatieplan.
- Maak voor elke actie een communicatieplan.

## STAP 6: Communiceer over het plan en volg het op

De uitvoering van het strategisch communicatieplan van de organisatie begint bij de lancering en de verspreiding ervan (anders gezegd: communiceren over de communicatiestrategie van de organisatie) en gaat verder met de sturing, follow-up en rapportage.

### 6.1. Interne communicatie over het strategisch plan

Het is moeilijk om een communicatiestrategie te doen toepassen als niet alle betrokken partijen, en vooral interne doelgroepen, ze kennen. Een goede interne communicatie over het strategisch communicatieplan is dus van cruciaal belang voor de uitvoering van het plan.

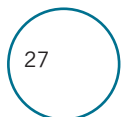
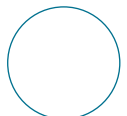
De verspreiding van het communicatieplan kan verschillende vormen aannemen, afhankelijk van het onderwerp (ga je het over het volledige plan hebben of over een deel ervan?) en van de beoogde doelgroepen (het management, de vakbonden, alle medewerkers,...). Over het algemeen verhoogt een ruime verspreiding binnen de organisatie de legitimiteit en geloofwaardigheid van het strategisch communicatieplan, en versterkt het de idee dat communicatie iets is dat iedereen aanbelangt.

De interne verspreiding van het strategisch communicatieplan gaat onder andere gepaard met het meedelen van:

- bestaansreden (waarom een communicatieplan?)
- gebruiksregels (hoe wordt het plan uitgevoerd?)
- planning van de verwezenlijkingen (wanneer wordt het plan uitgevoerd?)
- bijdrage die van de betrokken partijen wordt verwacht (wat betekent het plan voor interne doelgroepen?).

Er zijn talrijke middelen om de aandacht te vestigen op het interne communicatieplan, zoals:

- informatiesessies
- verspreiding op het intranet
- publicatie van een artikel in een interne krant
- organisatie van een evenement
- ...



## 6.2. Sturing, follow-up en rapportage

De geloofwaardigheid en goede uitvoering van het communicatieplan worden versterkt met een follow-upprocedure. Die draait voornamelijk rond boordtabellen, een follow-upcomité en een permanente herinnering aan de bestaansreden van het plan.

Het follow-upcomité herinnert aan het belang van een globale strategie waarrond alle acties worden gecoördineerd, onderzoekt de boordtabellen, analyseert de resultaten en stelt indien nodig bijsturingsmaatregelen voor. Naargelang de structuur van de organisatie kan het comité de opdracht krijgen de coherentie van de verschillende bestaande strategische plannen aan de globale communicatiestrategie te toetsen.

Een regelmatige rapportage aan het management staat eveneens garant voor een goede uitvoering van het communicatieplan van de organisatie. In dat stadium is de ondersteuning van het management ook een sleutelfactor voor het welslagen en voor de geloofwaardigheid van de communicatiestrategie.

### STAP 6: te doen

- Communiceer over het strategisch communicatieplan, vooral intern.
- Stel een procedure op voor de sturing, follow-up en rapportage.

# STAP 7: Evaluatie

## 7.1. Waarom evalueren?

Zoals elke actie wordt de uitvoering van het strategisch communicatieplan van je organisatie geëvalueerd.

Het communicatieplan van een organisatie evalueren, dat wil zeggen nagaan in welke mate de strategische doelstellingen door middel van de gevoerde acties zijn bereikt (anders gezegd: zijn de resultaten bereikt?). Dat betekent concreet dat met de evaluatie onder andere het volgende mogelijk is:

- de relevantie van de strategie en van de ondernomen acties verifiëren.
- indien nodig, de strategie en de acties bijsturen en verbeteren.
- het management informeren en er verantwoording aan afleggen.
- de evaluatie kan als basis dienen voor de uitwerking van het volgende plan.

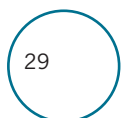
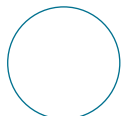
Je kunt op elk ogenblik beslissen om het strategisch communicatieplan te evalueren. Meestal zijn er echter drie sleutelmomenten in de evaluatie:


1. **vóór** de uitwerking van het communicatieplan (zie stap 3: voorafgaande analyse van de communicatie)
2. **tijdens** de uitvoering van het communicatieplan
3. **op het einde** van de uitvoering van het communicatieplan (analyse a posteriori of eigenlijke evaluatie).

Ten slotte moet de evaluatie van het strategisch communicatieplan op het reilen en zeilen van de organisatie zijn afgestemd. Voor elke verandering of wijziging (bijvoorbeeld: nieuwe minister, nieuwe algemene beleidsnota, nieuwe opdrachten, nieuw organigram,...) kan een aanpassing van het communicatieplan van de organisatie nodig zijn en dus van de communicatieacties.

## 7.2. Hoe evalueren?

Voor een doeltreffende evaluatie van het strategisch communicatieplan moet je de communicatiedoelstellingen vooraf 'SMART' formuleren (zie stap 5). Met de 'SMART-formulering' kun je achteraf makkelijker nagaan of de doelstellingen zijn bereikt.





Daarnaast is de evaluatie meestal gebaseerd op indicatoren die vooraf voor elke communicatiedoelstelling zijn gedefinieerd (zie stap 5). Daarom moet je in het begin kwantitatieve en/of kwalitatieve indicatoren vastleggen, en een referentiemeetpunt (of 'nulmeetpunt'). Later worden de resultaten of effecten van de ondernomen communicatieacties aan het referentiemeetpunt getoetst.

Bijvoorbeeld: om de communicatiedoelstelling 'de kennis van een bepaalde doelgroep over een bepaald onderwerp tegen eind 2010 verhogen' te evalueren, meet je het effect van de ondernomen acties ten opzichte van de vooraf gedefinieerde indicatoren (bijvoorbeeld: aantal bezoekers op een tentoonstelling, aantal bezoekers op de website, betrokken pagina(s), kennis van de belangen van het publiek over het onderwerp,...).

### 7.3. Evaluatietools of evaluatiemethodes

Bij de evaluatie van het communicatieplan (analyse a posteriori) worden gelijkaardige tools gebruikt als bij de voorafgaande analyse van de communicatie (zie stap 3). Het enige verschil is dat de analyse a posteriori meer gericht is op de ontwikkeling van de perceptie en het gedrag, op basis van vooraf gedefinieerde indicatoren.

We onderscheiden kwantitatieve, kwalitatieve en gemengde methodes (een combinatie van de twee voorgaande).

Enkele voorbeelden:

- enquête
- vragenlijst (schriftelijk, telefonisch, elektronisch)
- 'face to face' interview
- 'focus groep'
- waarneming
- experiment
- mediaonderzoek
- ...

Afhankelijk van de gebruikte tools en methodes, kun je cijfergegevens verzamelen, de tevredenheidsgraad van bepaalde doelgroepen vaststellen, het effect van een campagne testen,... Kortom: nagaan of de uitvoering van de communicatieacties de perceptie/het gedrag van de doelgroepen in de door de doelstellingen beoogde zin al dan niet, en in welke mate, hebben gewijzigd.



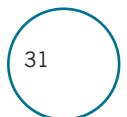
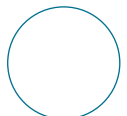
Meer informatie over de evaluatie van de communicatieacties vind je in de COMM Collection Nr.15 'Communicatieacties evalueren' en in de COMM Collection Nr.17 'Naar een Balanced Scorecard voor Overheidscommunicatie'.

## 7.4. Stuur bij waar nodig

Na de evaluatie is het nodig om terug te koppelen naar de uitgangspunten. Kijk wat goed scoort en bekijk vooral de punten die minder goed scoren. Zoek een verklaring voor zwakke resultaten en bedenk een andere oplossing, die je dan via een nieuw operationeel actieplan aanpakt.

### STAP 7: te doen

- Ga na in welke mate de strategische doelstellingen met de gevoerde communicatieacties zijn bereikt.
- Gebruik de opgestelde indicatoren om voortdurend de vinger aan de pols te houden.
- Pas de acties aan of plan nieuwe acties zo nodig.





## Bijlagen: voorbeelden

Op de volgende pagina's zijn twee voorbeelden uitgewerkt. De verschillende stappen zijn in een tabel voorgesteld:

- in de eerste twee kolommen zie je de stap waarin je je bevindt.
- de derde kolom bevat de acties, de documenten die moeten worden verzameld en de handelingen die je niet mag vergeten. Het is een geheugensteuntje.
- in de vierde kolom wordt het voorbeeld stap voor stap uitgewerkt.

## Voorbeeld 1:

STAPPEN	Handelingen bij het management	Handelingen Documenten	Voorbeeld
STAP 1	Zoek steun bij het management	Vergadering, bespreking op basis van een intentienota	Het management ondersteunt de uitwerking van een strategisch communicatieplan.
STAP 2	Analyseer het organisatiebeleid	Management- of strategisch plan, bestuursovereenkomst	Volgens het managementplan is een van de strategische doelstellingen van de organisatie 'streven naar een open, transparante organisatie die luistert naar de burgers'.
		Mission Statement	De Mission Statement bepaalt 'de organisatie is transparant'.
		Algemene beleidsnota van de minister	In zijn algemene beleidsnota verbindt de minister zich ertoe verantwoording af te leggen aan de burgers met betrekking tot de bevoegdheidsdomeinen van zijn administratie.
		Koninklijk besluit tot oprichting van de organisatie	Volgens de basisdocumenten is een van de opdrachten van de organisatie tegemoet komen aan de behoeften van de burgers.
		PEST-analyse van de organisatie	In functie van de resultaten van de PEST-analyse is de sociaal-politieke context van het land niet gunstig voor de organisatie.
		SWOT-analyse van de organisatie	Volgens de SWOT-analyse heeft de organisatie een slecht imago in de Belgische samenleving.

		<p>Analyse van de stakeholders</p>	<p>De analyse van de stakeholders toont aan dat de media die tot de verschillende belanghebbende partijen behoren, niet prioritair zijn.</p>
<p><b>STAP 3</b></p>	<p><b>Analyseer de communicatie van de organisatie</b></p>	<p>Efficiëntie van de communicatie</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- wie communiceert er?</li> <li>- aan wie? (analyse van de doelgroepen)</li> <li>- wat?</li> <li>- waarom?</li> <li>- hoe?</li> <li>- hoe vaak?</li> <li>- wanneer?</li> </ul> <p>SWOT-analyse van de communicatie</p>	<p>Het blijkt dat de externe doelgroepen (media, burgers, academische wereld, externe experts...) in de communicatie van de organisatie worden verwaarloosd.</p>
		<p>Keuze van de auditmethode</p>	<p>De persartikelen weerspiegelen de commentaren of uitslatingen van mensen van buiten de organisatie.</p> <p>Journalisten zien de organisatie als een logge, ondoorzichtige en gesloten instelling.</p>
		<p>Doelen die moeten worden bereikt</p>	<p>Analyse van de publieke opinie en van de journalisten over het imago van de organisatie via enquêtes, interviews, 'focus groups' en analyse van de media.</p>
<p><b>STAP 4</b></p>	<p><b>Bepaal waar je naartoe wilt: bepaal de</b></p>	<p>Doelen die moeten worden bereikt</p>	<p>Rekening houdende met alle gegevens over de organisatie vermeld in stap 2 en met de analyse van de communicatie vermeld in stap</p>

	<b>strategische communicatiedoelstellingen</b>		<p>3 kunnen er twee strategische doelstellingen voor de communicatie worden bepaald: SD1: een positief en constructief imago van de organisatie bij het publiek creëren. SD2: transparant en samenhangend communiceren over de bevoegdheidsdomeinen van de organisatie.</p>
<b>STAP 5</b>	<b>Plan operationele doelstellingen en communicatieacties</b>	SMART	<p>Voor elke strategische communicatiedoelstelling worden er meerdere operationele doelstellingen ontwikkeld.</p>
	<b>1) Formuleer de operationele communicatiedoelstellingen</b>		<p>Voor SD1 'een positief en constructief imago van de organisatie bij het publiek creëren' zijn de twee volgende operationele doelstellingen vastgelegd. OD1.1: de relaties met de pers versterken. OD1.2: communicatietools implementeren die interactie met de burgers mogelijk maken.</p>
	<b>2) Werk voor elke actie een communicatieplan uit</b>	Elke operationele doelstelling wordt als een volwaardig project met een actieplan beschouwd	<p>De volgende acties worden ondernomen om operationele doelstelling OO1.1 'de relaties met de pers versterken' te bereiken:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- een woordvoerder rekruteren/selecteren en opleiden (mediatraining, perscommunicatietoetsen, persconferenties organiseren,...).</li> <li>- de noodzakelijke tools creëren (rubriek 'pers' op de website, database met gespecialiseerde</li> </ul>

			<p>journalisten, persmappen, infrastructuur voor persconferenties...).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- procedures voor crisiscommunicatie ontwerpen en verspreiden.</li> <li>- indicatoren opstellen voor de evaluatie van de relaties met de media.</li> <li>- ...</li> </ul>
		<p>Voor elke actie moeten de volgende handelingen worden verricht:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- de doelgroep bepalen</li> <li>- de boodschap kiezen</li> <li>- het meest geschikte middel kiezen</li> <li>- de kalender bepalen</li> <li>- het budget vastleggen</li> <li>- de evaluatie plannen door meefindatoren te bepalen.</li> </ul>	<p>De volgende acties worden ondernomen om operationele doelstelling OD1.2 'communicatietools implementeren die interactie met de burgers mogelijk maken' te bereiken:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- telefoonnummer/ mailadres van de organisatie meedelen.</li> <li>- een contactcenter/ telefoonlijn/... oprichten.</li> <li>- de website van de organisatie van interactieve functionaliteiten voorzien (forum, online enquête, blog, online formulieren,...).</li> <li>- ...</li> </ul>
<p><b>STAP 6</b></p>	<p><b>Communiceer over het plan en volg het op: implementatie en sturing</b></p>	<p>Interne communicatie over het strategisch plan</p>	<p>Over het bestaan en de (volledige of gedeeltelijke) inhoud van het strategisch communicatieplan aan het personeel van de organisatie communiceren. De gebruikelijke kanalen gebruiken: intranet, newsletter, interne krant.</p>

		Sturing en follow-up van het plan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Een boordtabel creëren.</li> <li>- Een follow-upcomité samenstellen.</li> </ul>
		Rapportage	Vergaderingen organiseren en verslagen opstellen om het directiecomité, de voorzitter, de administrateur-generaal te informeren over de vordering van de acties, de stand van zaken van de realisatie van de communicatiedoelstellingen.
<b>STAP 7</b>	<b>Evaluatie</b>	De indicatoren onderzoeken	<p>Voor operationele doelstelling OD1.1 'de relaties met de pers versterken' de volgende indicatoren verifiëren:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- er is een woordvoerder aangesteld.</li> <li>- die heeft de nodige informatie gekregen.</li> <li>- er zijn persconferenties georganiseerd (aantal, aanwezigheid van de minister, berichten van de organisatie in de media,...).</li> <li>- de nodige tools zijn gecreëerd (rubriek 'pers' op het internet bevat de nodige documenten, er is een database met gespecialiseerde journalisten gecreëerd die up-to-date wordt gehouden, er is de nodige infrastructuur om persconferenties te organiseren...).</li> <li>- er zijn procedures opgesteld voor crisiscommunicatie en intern bij alle personeelsleden verspreid.</li> <li>- de barometer over het imago in de media wordt onderzocht.</li> </ul>



	<b>Corrigeer en heroriënteer</b>	Aanpassingen	<p>- de inhoud van in de pers of op het internet verschenen artikelen en van interviews die op radio of tv zijn gegeven wordt geanalyseerd.</p>
<p>Na de evaluatie op basis van de indicatoren stelt men vast dat de procedures voor de crisiscommunicatie niet zijn bekend bij of worden nageleefd door het personeel. Sommige leden van de organisatie hebben aan de pers interviews gegeven terwijl het management hen dat niet had opgedragen.</p> <p>De volgende acties worden ondernomen:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- een individueel gesprek organiseren met de ambtenaren die de interviews hebben gegeven.</li><li>- een informatiesessie over de procedures organiseren.</li><li>- de procedures en een lijst met FAQ's op het intranet plaatsen.</li><li>- de teamchefs verantwoordelijk maken voor het op de hoogte brengen van hun medewerkers van de procedures.</li><li>- een quiz organiseren.</li><li>- de woordvoerder voorstellen en de inhoud van zijn functie in de interne krant toelichten.</li><li>- ...</li></ul> <p>Na de nodige verbeteringen/aanpassingen te hebben aangebracht opnieuw een strategisch communicatieplan opstellen.</p>			

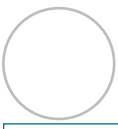


## Voorbeeld 2:

STAPPEN	HANDELINGEN DOCUMENTEN	VOORBEELD
STAP 1	<p>Zoek steun bij het management</p> <p>Vergadering, bespreking op basis van een intentienota bijvoorbeeld</p>	<p>Het management ondersteunt de uitwerking van een strategisch communicatieplan.</p>
STAP 2	<p>Analyseer het organisatiebeleid</p> <p>Management- of strategisch plan, bestuursovereenkomst</p> <p>Mission Statement</p> <p>Algemene beleidsnota van de minister</p> <p>Koninklijk besluit tot oprichting van de organisatie</p> <p>PEST-analyse van de organisatie</p>	<p>Volgens het managementplan is een van de strategische doelstellingen van de organisatie 'het personeel betrekken bij de realisatie van de doelstellingen van de bestuursovereenkomst'.</p> <p>Volgens de resultaten van de PEST-analyse bemoedigt de complexiteit van de reglementering en het feit dat die permanent wijzigt het begrip van de door de organisatie nagestreefde doelstellingen.</p> <p>Volgens de SWOT-analyse is het personeel gedemotiveerd.</p>
	Analyse van de stakeholders	De analyse van de stakeholders toont aan dat

	<b>STAP 3</b>		het begeleidend personeel specifieke verwachtingen heeft.
	<b>Analyseer de communicatie van de organisatie</b>	<p>Efficiëntie van de communicatie</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- wie communiceert er?</li> <li>- aan wie? (analyse van de doelgroepen) <ul style="list-style-type: none"> <li>- wat?</li> <li>- waarom?</li> <li>- hoe?</li> <li>- hoe vaak?</li> <li>- wanneer?</li> </ul> </li> </ul> <p>SWOT-analyse van de communicatie</p>	<p>De diversiteit van de interne doelgroepen en de diversiteit van de informatiezenders doen afbreuk aan de kwaliteit van de communicatie in de hele organisatie.</p>
			<p>Volgens de SWOT-analyse van de communicatie heeft het imago van de organisatie nood aan een centrale en professionele structuur voor een coherent beheer van de interne communicatie op alle sites.</p> <p>De informatie is hiërarchisch slecht ingedeeld en de lay-out is niet bevorderlijk voor de duidelijkheid.</p> <p>De informatie wordt niet vlug genoeg doorgegeven.</p>
		Keuze van de auditmethode	<p>Analyse van de in de organisatie bestaande informatiedocumenten en kwalitatieve gesprekken met de groepen informatiezenders/ontvangers.</p>

<b>STAP 4</b>	<b>Bepaal waar je naartoe wilt: bepaal de strategische communicatie-doelstellingen</b>	Doelen die moeten worden bereikt	<p>Rekening houdende met alle gegevens betreffende de organisatie vermeld in stap 2 en met de analyse van de communicatie vermeld in stap 3 kunnen er twee strategische doelstellingen voor de communicatie worden bepaald:</p> <p>SD1: regelmatig informeren over de situatie van het personeel en over de ontwikkeling van de organisatie.</p> <p>SD2: bottom-up communicatie</p> <p>SD3: communicatietools ontwikkelen die zijn aangepast aan de informatiebehoeften van de verschillende interne doelgroepen.</p>
<b>STAP 5</b>	<b>Plan operationele doelstellingen en communicatieacties</b>  <b>1) Formuleer de operationele communicatie-doelstellingen</b>	SMART	<p>Voor elke strategische communicatiedoelstelling worden er meerdere operationele doelstellingen ontwikkeld.</p> <p>Voor SD1 'regelmatig informeren over de situatie van het personeel en over de ontwikkeling van de organisatie' kunnen de twee volgende operationele doelstellingen worden vastgelegd.</p> <p>OD1.1: de beheermethodes en hun finaliteit uitleggen en de beslissingen in hun context weergeven.</p> <p>OD1.2: performante communicatiekanalen ontwikkelen om de feedback te waarborgen.</p>



	<b>2) Werk voor elke actie een communicatieplan uit</b>	<p>Elke operationele doelstelling wordt als een volwaardig project met een actieplan beschouwd</p> <p>Voor elke actie moeten de volgende handelingen worden verricht:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- de doelgroep bepalen</li><li>- de boodschap kiezen</li><li>- het meest geschikte middel kiezen</li><li>- de kalender bepalen</li><li>- het budget vastleggen</li><li>- de evaluatie plannen door meetindicatoren te bepalen</li></ul>	<p>De volgende acties worden ondernomen om operationele doelstelling OD1.1 'de beheermethodes en hun finaliteit uitleggen en de beslissingen in hun context weergeven' te bereiken:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Interne perstools creëren en ontwikkelen voor al het personeel of voor bepaalde categorieën (tijdschrift, newsletter, intranet, mailings,...).</li><li>- Informatiesessies organiseren voor de projecten die belangrijk zijn voor de organisatie.</li><li>- Het personeel informeren over het bestaan van Fedweb (het portaal van het federale personeel dat informatie verspreidt over onder andere de reglementering van het statuut, werkomgeving, loopbaan, opleiding, gezondheid, welzijn op het werk,...).</li><li>- een grafisch charter ontwikkelen en erop toezien dat het op alle communicatiedragers wordt toegepast.</li><li>- ...</li></ul> <p>De volgende acties worden ondernomen om operationele doelstelling OD1.2. 'performante communicatiekanalen ontwikkelen om de feedback te waarborgen' te bereiken:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- een netwerk oprichten van communicatiecorrespondenten in de verschillende entiteiten van de organisatie.</li></ul>
--	---	---	---

			<ul style="list-style-type: none"> <li>- de interactiviteit in het netwerk ontwikkelen (gemeenschappelijk samenwerkingsplatform, forum, interactieve ontmoetingen,....).</li> <li>- Fiches creëren om informatie op te sporen</li> <li>- ...</li> </ul>
<b>STAP 6</b>	<b>Communiceer over het plan en volg het op: implementatie en sturing</b>	Interne communicatie over het strategisch plan	<p>Over het bestaan en de (volledige of gedeeltelijke) inhoud van het strategisch communicatieplan aan het personeel van de organisatie communiceren. De gebruikelijke kanalen gebruiken: intranet, newsletter, interne krant.</p> <p>- Een boordtabel creëren. - Een follow-upcomité samenstellen.</p> <p>Vergaderingen organiseren en verslagen opstellen om het directiecomité, de voorzitter, de administrateur-generaal te informeren over de vordering van de acties, de stand van zaken van de realisatie van de communicatiedoelstellingen.</p>
		Sturing en follow-up van het plan	
		Rapportage	
<b>STAP 7</b>	<b>Evaluatie</b>	De indicatoren onderzoeken	<p>Voor operationele doelstelling OD1.1 'de beheermethodes en hun finaliteit uitleggen en de beslissingen in hun context weergeven' de volgende indicatoren verifiëren:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- de interne perstools die zich tot alle doelgroepen richten (tijdschrift van het</li> </ul>

			<p>personeel, newsletter voor het kader, intranet) zijn een feit.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- de tools worden gelezen en begrepen.</li> <li>- het aantal artikelen dat in de interne communicatietools is verschenen betreffende de toelichting van de beheermethodes.</li> <li>- er zijn informatiessessies/ evenementen georganiseerd om bepaalde projecten die belangrijk zijn voor de organisatie voor te stellen.</li> <li>- de gegevens op het intranet zijn up-to-date.</li> <li>- het personeel kent en heeft toegang tot Fedweb (het portaal van het federale personeel dat informatie verspreidt over onder andere de reglementering van het statuut, werkomgeving, loopbaan, opleiding, gezondheid, welzijn op het werk, ...).</li> <li>- er is voor alle communicatie-dragers een grafisch charter ontwikkeld dat wordt toegepast.</li> <li>- ...</li> </ul>
	<p><b>Corrigeer en heroriënteer</b></p>	<p>Aanpassingen</p>	<p>Na de nodige verbeteringen/aanpassingen te hebben aangebracht opnieuw een strategisch communicatieplan opstellen.</p>

## Bibliografie

DECROIX Chris, *Communicatie en strategisch plan*, voorstelling tijdens de COMMnet-ontmoeting van 29 november 2007.

DECROIX Chris, de VILLERS Pierre, PLEUNES Jean Luc, *Le Plan de communication d'une organisation*, Vakrichting Communicatie en Informatie, Handleiding gecertificeerde opleiding, Opleidingsinstituut van de Federale Overheid, 2007.

*Communicatieacties evalueren*, Gids voor de federale communicatoren, FOD Kancelarij van de Eerste Minister en FOD Personeel en Organisatie, COMMCollection 15, Brussel, 2006.

Goubin Eric, *Tante Mariette en haar fiets*, *Handboek overheids- en verenigingscommunicatie*, Vanden Broele, Brugge, 2002.

*Het communicatieplan van een project opstellen*, Gids voor de federale communicatoren, FOD Kancelarij van de Eerste Minister en FOD Personeel en Organisatie, COMM Collection Nr.12, Brussel, 2005.


LIBAERT Thierry, *Le Plan de communication, Définir et organiser votre stratégie de communication*, Dunod, 2e édition, Paris, 2003.

SLANGEN Noël, *Modellen van C, Strategische communicatie in 62 verrassende modellen*, Den Haag, 2006.

*Naar een Balanced Scorecard voor Overheidscommunicatie*, Gids voor de federale communicatoren, FOD Kancelarij van de Eerste Minister en FOD Personeel en Organisatie, COMM Collection Nr.17, Brussel, 2008.

*Visie en opdrachten externe communicatie*, Gids voor de federale communicatoren, FOD Kancelarij van de Eerste Minister en FOD Personeel en Organisatie, COMM Collection Nr.8, Brussel, 2004.

*Visie en missie van interne communicatie*, Gids voor de federale communicatoren, FOD Kancelarij van de Eerste Minister en FOD Personeel en Organisatie, COMM Collection Nr.3, Brussel, 2004.



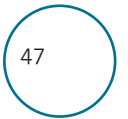
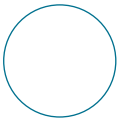
WAARDENBURG Marten, *Het Communicatieplan*, Opzet en uitvoering in 8 stappen, Kluwer, 4de editie, Waddinxveen, 2005.

WESTPHALEN Marie-Hélène, Communicator, *Le guide de la communication d'entreprise*, 4e édition, Paris, 2004.

Website:

[www.fedweb.belgium.be](http://www.fedweb.belgium.be)











FOD Kanselarij van de Eerste Minister  
Algemene directie Externe Communicatie  
Wetstraat 16  
1000 Brussel  
Tel.: 02/501.02.11  
E-mail: [externecommunicatie@belgium.fgov.be](mailto:externecommunicatie@belgium.fgov.be)  
[www.belgium.be](http://www.belgium.be)

FOD Personeel en Organisatie  
Directoraat-generaal Interne Communicatie en Kennismanagement  
Wetstraat 51  
1040 Brussel  
Tel.: 02/790.58.00  
E-mail: [info@p-o.belgium.be](mailto:info@p-o.belgium.be)  
[www.p-o.belgium.be](http://www.p-o.belgium.be)



Verantwoordelijke uitgever: Jacky Leroy • Wetstraat 51 • 1040 Brussel  
Wettelijk Depot: D/2010/7737/15  
Juni 2010