

## Een doorlichting van de communicatie van uw OCMW door Memori: welke informatie levert het op?

*Memori is de onderzoeksgroep van de Katholieke Hogeschool Mechelen ([www.memori.be](http://www.memori.be)) In deze bijlage schetsen wij kort wat u als OCMW van een communicatieaudit van Memori kan verwachten: wat kunnen wij precies in kaart brengen, welke methoden gebruiken wij daarvoor, hoe werken wij daarbij samen met de opdrachtgever, enz.?*

Memori is in eerste instantie een onderzoeksbureau: zo realiseren wij enerzijds onderzoek dat gefinancierd wordt door de reguliere subsidiebronnen van Vlaamse, federale en Europese instellingen.

Anderzijds doen we **onderzoek op maat van overheidsinstellingen (gemeenten, OCMW's, ...) en socialprofitorganisaties** die ons hierom verzoeken. Wij brengen daarbij via een mix van onderzoekspakketten de sterkten en zwakten van de communicatiewerking, de interne en externe communicatiesituatie van de opdrachtgever in kaart. Imago is daarvan een belangrijk onderdeel.

### WAT BRENGEN WIJ PRECIES IN KAART MET ONZE COMMUNICATIEAUDITS?

Hieronder zoomen wij in telegramstijl in op de inhoudelijke essentie van wat wij met onze onderzoeken in kaart kunnen brengen, als basis voor onze aanbevelingen en communicatieplannen.

#### 1) Identiteit, ambities en gewenste imago

- Wij willen eerst een zicht krijgen op de identiteit van de organisatie: welk is de neergeschreven identiteit van de organisatie (missie, visie, ambities, doelstellingen), hoe manifesteert ze zich extern en intern? Wat is het gewenste imago bij de verschillende doelgroepen?
- Waarom is dit belangrijk? Omdat er een onverbreekelijke band is tussen de identiteit van een organisatie en haar communicatie(doelstellingen). Het communicatiebeleid van een organisatie is afgeleid van haar identiteit, staat ten dienste van haar missie en doelstellingen. Om het communicatiebeleid te kunnen afstemmen op het algemene beleid moet het eerst duidelijk zijn waar de organisatie precies voor staat: wat is haar identiteit,

wat wil de organisatie bij wie bereiken, hoe wil ze overkomen? Telkens opnieuw stellen wij vast dat deze op het eerste gezicht evidente vragen tot niet altijd tot eenduidige en heldere antwoorden leiden...

## 2) Organisatie van de communicatie(werking)

- Hoe is de communicatie georganiseerd binnen de organisatie? De externe communicatie, de interne communicatie? Waar situeren de communicatieverantwoordelijkheden zich in het organisatieorganogram?
- Is er een verantwoordelijke(n) voor de sturing van de communicatie? De externe communicatie, de interne communicatie?
- Welke taakomschrijving, rol heeft de communicatieverantwoordelijke(n)? Waar stellen zich hier eventueel problemen?
- Wat is het draagvlak, mandaat van de communicatieverantwoordelijke binnen de organisatie?
- Hoe belangrijk vindt het beleid 'communicatie' voor de organisatie?
- Zijn er voldoende financiële en personele middelen?
- In welke mate vertrekt de organisatie van een doordacht (meerjaren) communicatieplan, inclusief het durven stellen van prioriteiten?
- Hoe zit het met de communicatievaardigheden van àlle betrokkenen: van strategische vaardigheden, tot redactionele vaardigheden, mondelinge vaardigheden, technische kennis?

## 3) De externe communicatie

- Vertrekt men van een doordachte strategische visie op externe (en interne) communicatie? Wat moet communicatie betekenen voor de organisatie?
- In kaart brengen van de doelgroepen: kent de organisatie al zijn doelgroepen? Welke (sub)groepen dienen apart benaderd te worden in de communicatie?
- Hoe bekend is de organisatie bij haar verschillende doelgroepen?
- Wat is het bestaande imago van de organisatie bij de diverse doelgroepen? Benadert het bestaande imago het gewenste imago? Sluit de huisstijl aan bij het gewenste imago? Huisstijl slaat niet alleen op kleur, beeld, logo, baseline, maar ook toon, gedragingen, ...? Bv.

hoe appreciëren de doelgroepen de communicatiehouding van de medewerkers (proactief, bereikbaar, enz.), de toon in gesprekken, in brieven, de algemene klantvriendelijkheid, enz. en is dit de door de organisatie gewenste appreciatie?

- Welke informatiebehoeften hebben de verschillende doelgroepen t.a.v. de organisatie (inhoud, hoeveelheid, al dan niet nood aan getrapte info, moeilijkheidsgraad, timing en herhaling van de info, ...)?
- Speelt het huidige communicatieaanbod voldoende in op deze behoeften? Of is er eerder sprake van informatiedrang vanuit de organisatie: *“wij vinden dit belangrijk, dus ons publiek ook en dus moeten wij het naar ons publiek communiceren”* (zelfreferentialiteit)?
- Kennen en gebruiken de doelgroepen de bestaande communicatiekanalen van de organisatie?
- Wat vinden zij van deze kanalen, welke vinden ze (minder) belangrijk, waar scoren ze goed, waar schieten ze te kort?
- Hoe scoren de kanalen vanuit een puur communicatief technisch standpunt? Is er bv. voldoende aandacht voor de wisselwerking tussen push (actieve) en pull (passieve) kanalen?
- Is er voldoende aandacht voor de verschillende rollen van externe communicatie: communicatie als monitoring- of antennefunctie, de concern- of imagocommunicatie, de product- of marketingcommunicatie en de functionele of dagdagelijkse communicatie?

#### 4) De interne communicatie

- Is er een intern communicatiebeleid? Vertrekt de interne communicatie van een doordachte visie? Wat wil de organisatie er mee bereiken?
- Zijn alle interne doelgroepen in kaart gebracht?
- Wil men bewust via de interne communicatie mee draagvlak en betrokkenheid creëren m.b.t. de (nagestreefde) identiteit/beleidsdoelstellingen en waarden van de organisatie?

- Aansluitend bij het vorige: welk interne imago streeft men dan na: m.a.w. welke kennis- en gevoelsassociaties wil men dat de organisatie oproept bij de personeelsleden, vertrekkende van de identiteit en missie van de organisatie? Heeft men dit in kaart gebracht?
- Sluit het bestaande interne imago aan bij het gewenste interne imago?
  
- Hoe is de interne communicatie georganiseerd? Zijn er procedures vastgelegd en gecommuniceerd? Zijn de verantwoordelijkheden vastgelegd en gecommuniceerd?
- In welke mate worden de gezamenlijk visie en afspraken door het beleid en de personeelsleden in de praktijk toegepast? Ervaren de personeelsleden een kloof tussen neergeschreven principes & afspraken en woorden & daden van het beleid? Anders gezegd welke houding ervaren personeelsleden in de praktijk bij het beleid t.a.v. de afspraken m.b.t. interne communicatie? Houden personeelsleden zich zelf aan de principes en afspraken?
  
- Komt het top down informatieaanbod overeen met de ervaren informatiebehoefte?
- En dit voor de verschillende soorten interne informatie: taakinformatie, beleidsinformatie, personeels- en organisatieinformatie, motiverende informatie?
  
- Kennen en gebruiken de doelgroepen de bestaande interne communicatiekanalen van de organisatie?
- Wat vinden zij van deze kanalen, welke vinden ze (minder) belangrijk, waar scoren ze goed, waar schieten ze te kort?
- Hoe scoren de kanalen vanuit een puur communicatief technisch standpunt? Is er bv. voldoende aandacht voor de wisselwerking tussen push (actieve) en pull (passieve) kanalen?
  
- Is er voldoende aandacht voor tweerichtingsverkeer? Welke ruimte is er voor personeelsleden om hun mening en ideeën 'naar boven' te brengen? Welke kanalen worden hiervoor gebruikt? Hoe worden ze geëvalueerd? Vindt men dat men voldoende feedback krijgt nadien (wordt er al dan niet iets met mijn idee gedaan, indien niet, waarom niet?)

- Hoe ervaren medewerkers de organisatie/communicatiecultuur binnen de organisatie? Open vs gesloten (tot en met info achterhouden); hartelijk vs gereserveerd; vertrouwen vs wantrouwen; informeringsdrang vs tegemoetkomen aan informatiebehoeften (= zelfreferentialiteit vs inlevingsvermogen); alerte en proactieve communicatiehouding of afwachtende (communicatiereflexen); motiverende-zakelijke-betuttelende ...tone of voice vanuit beleid; transparantie vs al dan niet bewuste selectieve communicatie; ... en dit zowel vanuit beleid als medewerkers onderling met elkaar.

## METHODIEKEN

Memori realiseert zijn communicatieaudits aan de hand van een mix van elkaar ondersteunende **onderzoeksmethodieken**, gaande van grootschalige en kleinere enquêteringen (met verwerking in SPSS) tot diverse technieken van kwalitatief onderzoek. Kwantitatieve onderzoeksmethoden (verschillende vormen van enquêtering en dataverwerking) leveren cijfermateriaal op: ze peilen op een statistisch verantwoorde wijze naar de *intensiteit* van meningen van de doelgroep(en).

Kwalitatieve methoden geven *inzicht* in meningen, houdingen, motivaties, wensen en behoeften van de doelgroep(en). Voorbeelden: focusgroeps gesprekken, (dubbel)interviews, brainstormsessies, interne reflectiemomenten. Beide onderzoeksmethoden vullen elkaar aan. Tot het kwalitatieve onderzoek rekenen wij ook de organisatie van expertgroepen van communicatieprofessionals. Deze lichtten het communicatiemateriaal van de opdrachtgever door aan de hand van de communicatietechnische standaarden van vandaag.

Voor omvattende opdrachten prefereren wij te werken met een **voortraject** van enkele dagen (bv. 5). In het voortraject krijgen wij zicht op de omvang van de complexiteit van de communicatiesituatie. Op basis van deze bevindingen enten wij vervolgens het definitieve projectvoorstel.

De uiteindelijke combinatie van onderzoeks- en begeleidingspakketten stellen wij telkens zoveel mogelijk **op maat van de opdrachtgever** op, o.a. rekening houdend met het beschikbare budget en de manier van werken van de in functie zijnde communicatieverantwoordelijke(n). Hoe rijker de mix van onderzoekspakketten, des te rijker en genuanceerder is uiteraard het beeld dat wij krijgen van de communicatiesituatie van de opdrachtgever.

Gedurende het hele onderzoekstraject **werken wij nauw samen met de opdrachtgever**. Wij werken met een stuurgroep die het hele traject mee volgt, input levert, tussentijds evalueert, enz. Op die manier kunnen wij draagvlak en betrokkenheid creëren in de organisatie. Twee aspecten waarvan wij herhaaldelijk ervaren hebben dat ze cruciaal zijn voor de verankering van de onderzoeksresultaten. Daarnaast werken we graag met vaste contactpersonen. De Memori projectleider is de vaste contactpersoon voor de opdrachtgever. Omgekeerd vragen wij dat de opdrachtgever ons een vaste ankerpersoon voorstelt, gewoonlijk is dat de communicatieverantwoordelijke.

Een communicatie-audit van Memori mondt telkens uit in een **onderzoeksrapport**. Naast het analysemateriaal bevat zo'n rapport goed onderbouwde, realistische en praktijkgerichte aanbevelingen, en – indien gevraagd – een aanzet tot meerjarencommunicatiebeleidsplan. De aanbevelingen zijn altijd zo uitgewerkt dat de communicatieverantwoordelijke(n) van de opdrachtgever zelf aan de slag kan/kunnen om het communicatiebeleid van de opdrachtgever verder vorm te geven.

**MEER INFO**

[Karen.smet@khm.be](mailto:Karen.smet@khm.be)

[Steven.wellens@khm.be](mailto:Steven.wellens@khm.be)