

“Accountabel zijn, hoe doe je dat?”

Verantwoording afleggen over resultaten, verantwoordelijkheid nemen voor het proces

“Accountability is de alpha en omega van ons vak”. Noelle Aarts, hoogleraar Strategische Communicatie aan de Universiteit van Amsterdam houdt een pleidooi voor een bredere opvatting van accountability. “Meten = weten is de standaard opvatting van accountability. Maar alleen het meten van het effect van je communicatie-inspanningen is niet genoeg. Communicatie kan zó veel meer betekenen als je ook de weg er naar toe inzichtelijk maakt, het proces accountabel maakt. Maak helder wat je doet, welke werkwijze je volgt, welke keuzes je maakt, hoe de voortgang is, wat je communicatie aanpak is en welk effect je denkt dat je inspanningen hebben.” Maar hoe doe je dit in de praktijk? Celia Noordegraaf, communicatiemanager bij het Jeroen Bosch Ziekenhuis, laat zien hoe je flexibel én doelgericht kunt werken en daarmee decisional accountability in de praktijk brengt.

Niet alles is meetbaar

Accountability gaat over verantwoordelijkheid nemen en verantwoording afleggen. Als communicatieprofessional neem je de verantwoordelijkheid voor de communicatie in een project. En je legt achteraf verantwoording af: wat heb je gedaan, waarom heb je dat gedaan en was het succesvol? Dat kan je op verschillende manieren doen. Je kunt meetbare doelstellingen formuleren en op basis daarvan onderzoeken laten doen en zoveel mogelijk feiten en cijfers verzamelen (Hoeveel bezoekers heeft onze website? Hoe vaak worden we geretweet? Hoeveel kostte de campagne?). Samengevat zeggen we dan ‘meten = weten’. We noemen dit *performative accountability*. Maar dat is één kant van de zaak.

Noelle Aarts: “Ik ben ervoor dat je waar mogelijk doelen kwantificeert. Maar beperk het daar niet toe. Je alleen baseren op meetbare resultaten geeft schijnzekerheid.” Hoe kun je bijvoorbeeld de resultaten van relatiebeheer van te voren vaststellen en achteraf meten? Zijn we er met het tellen van het aantal contacten? En hoe meet je de kwaliteit van de contacten en weeg je de wederkerigheid in het contact? *Decisional accountability* kan ons hierbij

helpen. Daarbij gaat het vooral over verantwoordelijkheid nemen voor en beargumenteren van de communicatie-inzet tijdens het proces.

Noelle Aarts: “Het leggen van verbindingen past bij een verbrede opvatting van het communicatievak en vraagt om een brede invulling van het begrip accountability”.

Benut communicatie optimaal

“Iedereen vindt dat we accountabel moeten zijn, maar het blijft meestal onduidelijk wat dat betekent”, vindt Noelle Aarts. “We leven in een tijd van veel onzekerheid, het vertrouwen in belangrijke maatschappelijke instituten brokkelt af. Er is veel aandacht voor alles wat mis gaat. Communicatie is een multidisciplinair vak en veel breder dan het standaard zender-boodschap-ontvangermodel. Op strategisch niveau gaat het vooral om interactie: tussen mensen, tussen organisaties en hun omgeving. Deze verbreding van de communicatiefunctie

Twee vormen van accountability

Performative accountability = verantwoording afleggen over het resultaat.

- Formuleer vooraf meetbare resultaten: meet wat je kan meten
- Geef je ‘output’ aan: wat levert de communicatie-inspanning op?
- Geef de ‘outcome’: wat is de impact of effect van de communicatie?

Decisional accountability = verantwoordelijkheid nemen voor het proces.

- Formuleer een kwalitatieve ambitie, bijvoor-

beeld ‘het meest patiëntvriendelijke ziekenhuis’;

- Analyseer de situatie continu en pas je strategie aan; blijf onderzoeken en luisteren naar de omgeving. Je kunt hiervoor het formulier omgevingskennis gebruiken (zie hierna).
- Kies de beleidsinstrumenten en bepaal de rollen van communicatie, ook ten opzichte van instrumenten als regelgeving, voorzieningen, sociale druk, geld;
- Onderbouw beslissingen ten aanzien van je werkwijze en communicatie-inspanningen: maak je keuzes helder.



In aanloop naar de nieuwbouw reed er een voorlichtingsbus door het verzorgingsgebied van Bosch Ziekenhuis. Het publiek werd vast wegwijs gemaakt in het nieuwe ziekenhuis.

heeft gevolgen voor hoe je accountability invult. Het organiseren van zinvolle verbindingen tussen mensen vraagt om een ander type accountability waarbij je laat zien dat je flexibel bent en reageert op wat er in de omgeving van je organisatie gebeurt. Je schiet tekort als je accountability alleen maar beperkt tot wat meetbaar is. Dan benut je communicatie onvoldoende.”

Je kunt bijvoorbeeld laten zien hoe je communicatie-inspanningen bijdragen aan de doelstellingen van je organisatie. Communicatieprofessionals organiseren activiteiten en relaties, leggen hun oor te luisteren. Met decisional accountability verantwoord je tijdens het proces continu jouw keuzes en beslissingen. Je houdt oren en ogen open voor succes en falen, door de omgeving continu te monitoren, bijvoorbeeld door gesprekken te voeren. Deze gesprekken helpen je om input en inzichten van buiten te krijgen, om uit je eigen kringetje te komen. Je leert van fouten en stuurt bij wanneer het nodig is. Bij decisional accountability onderbouw je keuzes en toets je gemaakte beslissingen tijdens het hele communicatieproces.

Accountability in de praktijk: het Jeroen Bosch-gevoel

“Vanuit de inhoudelijke ambitie communicatie-kansen creëren en benutten”. Dat is in een notendop de aanpak van Celia Noordegraaf bij het Jeroen Bosch Ziekenhuis. Drie Bossche ziekenhuizen fuseren in 2001 om samen één nieuw ziekenhuis te bouwen.

Als Noordegraaf er in 2007 komt werken, is de nieuwbouw onzeker door gebrek aan geld. Er heerst een behoorlijke ‘eilandencultuur’ en er is geen geld voor een standaard communicatie-aanpak met markt-onderzoek en een campagne. Noordegraaf gaat eerst praten met patiënten en artsen, zorgverzekeraars, bedrijven en organisaties in de stad. Dat levert veel ideeën en een kwalitatieve doelstelling op: het vergroten van de interne en externe trots op het ziekenhuis, van het ‘Jeroen Bosch-gevoel’. Als de nieuwbouw door kan gaan, blijkt het een geweldig vehikel voor dat gevoel: “Ik merkte een enorme betrokkenheid bij alle doelgroepen”, vertelt Noordegraaf. “Net als een overheidsinstelling heeft een ziekenhuis een grote invloed op het dagelijks leven van mensen. Dat is een kans! We formuleerden een nieuwe ambitie voor het ziekenhuis: het meest patiëntgerichte ziekenhuis van Nederland. Heel veel mensen voelden zich daardoor aangesproken en wilden zich daarvoor inzetten.”

⋮ **“Onderbouw je keuzes en
toets je beslissingen tijdens
het hele proces”.**

Met belevingsgerichte en visuele communicatie stimuleert Noordegraaf de trots op het ziekenhuis. Rond het slaan van de eerste paal zijn er activiteiten voor iedereen. Ze zet netwerken op zoals een

Stichting Vrienden van het Jeroen Bosch Ziekenhuis en een businessclub ‘Health to Business’ om fondsen te werven voor projecten waarvoor in het bouwbudget geen ruimte is. Met een crossmediale ‘stemactie’ geeft de bevolking aan wat ze belangrijk vinden. Tien projecten zoals een speelplaats, gebedsruimte, kunstproject en kinderwebsite worden niet vanuit het bouwbudget gefinancierd maar met sponsoring. En de bevolking went eraan het ziekenhuis als een goed doel te zien.

Het leggen van verbindingen

“Celia laat zien hoe zij in de volle breedte haar verantwoordelijkheid neemt en zo een succesvolle bijdrage levert aan het halen van de doelstellingen van de organisatie”, zegt Noelle Aarts in reactie op de aanpak van Celia Noordegraaf. De focus van de communicatieafdeling van het ziekenhuis ligt vooral op het leggen van verbindingen: met de inhoudelijke doelstelling, met de buitenwereld, tussen mensen, tussen collega’s, met de bezoekers van het ziekenhuis. “Het leggen van verbindingen vind ik een hele belangrijke taak van de communicatieadviseur”, zegt Aarts.

“Ik zie twee typen verbindingen die van belang zijn: Verbinding leggen met ‘ons soort mensen’ kost niet zo veel inspanning; dat gebeurt vanzelf. Ik noemt dat ‘bonding.’ Iedereen selecteert en reproduceert continu allerlei signalen en informatie. Op basis daarvan creëren we onze eigen identiteit. Omdat we vooral omgaan met gelijkgestemden, versterkt dat onze ‘zelfreferentialiteit’: de reproductie van onze eigen identiteit. We zien wat we willen zien. Mensen en organisaties hebben immers de neiging om de omgeving te bezien vanuit een volstrekt eigen idee over wat belangrijk is en wat niet. En we hebben dat zelf niet in de gaten. Je hebt binnen je eigen club ‘aan een half woord genoeg.”

Verbinden met andersgestemden

Maar minstens zo waardevol is de andere vorm van verbinding: ‘bridging’. Dit is het leggen van verbinding met en tussen mensen die elkaar niet zo vanzelfsprekend opzoeken, en ook niet dezelfde taal spreken. Zoals overheid en burgers, burgers en artsen, wetenschap en praktijk. Dat contact ontstaat niet automatisch en moet je dus organiseren. Aarts: “Hier komt de communicatieprofessional om de hoek kijken: organiseer ontmoetingen, experimenteer, luister naar verhalen van andersgestemden. Hiermee doorbreek je de zelfreferentialiteit.” In het leggen van verbindingen geef je vorm aan decisional accountability: je analyseert, voert uit, stelt bij en leert.

Communicatie in de fasen van de beleidscyclus



Met het formulier Omgevingskennis krijg je een beeld van wat kennis van de omgeving voor je kernboodschap, je doelgroepencommunicatie, je publiekscommunicatie, je mediastrategie enzovoort betekent.

Accountability in de praktijk: Cijfers én verhalen

Noordegraaf onderschat het belang van cijfers, van meten = weten, niet: “Ziekenhuizen liggen de laatste jaren enorm onder het vergrootglas. Daarbij ligt het accent behoorlijk op de performative accountability: onder het motto *Zichtbare Zorg* rapporteert elk ziekenhuis over allerlei prestatieindicatoren. Ook het Jeroen Bosch Ziekenhuis heeft transparantie hoog in het vaandel en het is één van de eerste ziekenhuizen die bijvoorbeeld sterftecijfers publiceert.” De communicatieafdeling van het ziekenhuis loopt voorop als het gaat om openheid, maar belangrijk is om niet alleen die feitelijke informatie te communiceren. “Vertel naast al die cijfers ook het verhaal van je organisatie. Luister naar wat mensen bezighoudt en laat de passie en drive zien”, aldus Noordegraaf, “Maak het mogelijk om een verbinding met je instelling aan te gaan door rolmodellen te creëren zoals de jaarlijkse Nightingale, de meest patiënt-vriendelijke medewerker, en de ‘Dokter op Dinsdag’ lezingen. Door de drempel tussen arts en patiënt te slechten, ontstaat een communicatie die helend werkt.”

Vertrouwen opbouwen

Celia Noordegraaf neemt de term accountability nauwelijks in de mond, maar haar verhaal is ervan doordrongen. Ze neemt verantwoordelijkheid voor

het proces, organiseert verbindingen, laat haar toegevoegde waarde en resultaten zien. Daarbij valt op dat ze haar taak breed opvat: alles wat ze doet, levert een bijdrage aan het realiseren van de organisatiedoelstellingen.

Lezingen 'Dokter op dinsdag'



Onder de titel ‘Dokter op Dinsdag’ organiseert het Jeroen Bosch Ziekenhuis lezingen voor patiënten en bezoekers. Dan houdt een specialist of verpleegkundige een praatje over een nieuwe behandelmethode, of een trend in de gezondheidszorg of een bijzonder ziektebeeld. Dit is een samenwerking tussen het Brabants Dagblad, de bibliotheek in Den Bosch en het ziekenhuis.

“Als communicatieafdeling heb je het vertrouwen van je bestuurder nodig”, legt Noordegraaf uit. “Bereidheid om mee te gaan met jouw creatieve aanpak. Dat red je niet met cijfers, dat begint met een goede relatie. Door me te verplaatsen in de bestuurder en open te staan voor zijn onzekerheden, bouw ik een relatie met hem op. Als je vraagt: “Hoe gaat het met je?”, dan vertelt iemand waar hij tegenaan loopt. Overspoel een bestuurder niet met plannen, maar vertel verhalen”, raadt ze aan. “Door respect en begrip te hebben voor de positie van de verslaggevers, kregen we een goede band met de lokale media. Van essentieel belang om ons publiek te bereiken. Door zichtbaar te zijn, kennis en kunde te tonen, ontstaat vertrouwen en krijg je ruimte om dingen te doen en te experimenteren. En soms moet je meebewegen, eerst een stap terug doen, voor je verder kan. Niet alles lukt meteen, maar uiteindelijk ontstaat een sneeuwbal effect.”

Luister naar afwijkende informatie

Noelle Aarts onderstreept het belang van luisteren. “We maken daar veel te weinig gebruik van”, vindt zij. “Zo’n 80% van ons luisteren is ‘downloaden’: luisteren ter bevestiging van wat je al weet of wat je vindt. Bij ‘bridgen’ ga je gericht luisteren naar afwijkende informatie.” Een andere vorm van

Drie instrumenten voor decisional accountability bij het Rijk

Het onderscheid tussen performative (resultaat) en decisional (proces) accountability verheldert de discussie over de accountability van communicatie. Bijna ieder departement gebruikt al instrumenten om verantwoording over resultaten af te leggen (b.v. metingen in jaaroverzichten of managementrapportages). En voor de proces accountability zijn er checklists en stappenplannen die de communicatieprofessional helpen bij het maken en onderbouwen van keuzes. Maar vaak worden ze nog weinig gebruikt, terwijl dit instrumentarium zo belangrijk is voor de zichtbaarheid van communicatie. Accountabel zijn betekent ook helder zijn richting je opdrachtgever waar je van bent en hoe je omgaat met verzoeken die binnenkomen bij je directie. Daarom zijn drie beknopte instrumenten ontwikkeld. Ze leveren een bijdrage aan de herkenbaarheid en de zichtbaarheid van de directie Communicatie, en dus aan de decisional accountability van ons vak.

- Een **intakeformulier** voor nieuwe opdrachten bij de directie Communicatie. Dit formulier helpt om de communicatievraag op tafel te krijgen. Onderdeel van dit gesprek is het afspreken van (meetbare) resultaten, maar het kan ook gaan over rolverdeling, verwachtingen zichtbaarheid en (tussentijdse) evaluaties.
- Een **afwegingskader** voor communicatiewerkzaamheden van de directie Communicatie. Vaak overstijgt de vraag naar diensten en producten van de directie de beschikbare capaciteit. Dit afwegingskader helpt bij het bepalen van prioriteiten. Het maakt inzichtelijk welke afwegingen de directie Communicatie maakt voor inzet en betrokkenheid bij communicatievraagstukken.
- Een **schema voor het benutten van omgevingskennis** bij communicatie-inspanningen. Omgevingskennis onderbouwt in de communicatie- en beleidscyclus de strategie en geeft 'feedback' op communicatie en beleid. Omgevingskennis helpt bij het aanscherpen, bijsturen en evalueren van de strategie.

De instrumenten vind je op Rijkspitaal, onder kernprocessen, in het dossier Overheidscommunicatie.

luisteren, noemt zij empathisch luisteren: "Daarbij verplaats je je in het perspectief van de ander zonder te oordelen. Dan krijg je pas echt verbinding. Als je deze drie vormen van luisteren effectief afwisselt, dan ga je 'generatief' luisteren: je staat open voor nieuwe dingen en leert continu."

• **Celia Noordegraaf: "Om een
doel te bereiken, heb je op de
weg er naar toe voldoende
bewegingsruimte nodig."**

Tips

Noordegraaf geeft enkele tips om 'accountabel' te kunnen werken:

1. Ga eerst luisteren. Ontwikkel op basis van wat je hoort een visie (analyse situatie).
2. Geef een langetermijnperspectief, een stip op de horizon. Draag dit uit in verhalen (formuleer een kwalitatieve ambitie en rol voor communicatie).
3. Scoor door te doen. Neem kleine stapjes. Laat zien wat je doet, ook tussentijds (inspanning en resultaten tonen).
4. Ga slim om met geld en partners. Benut flexibel kansen, dat is 'geven en nemen' (verbindingen leggen).
5. Bouw aan vertrouwen door een relatie te ontwikkelen en dingen te doen. Dan word je zichtbaar en krijg je ruimte.

Tekst: Monique Neyzen, senior communicatieadviseur bij de Communicatiepool (Neyzen Communicatie Advies & Management)

Dit artikel kwam tot stand n.a.v. de kennismiddag van de Academie voor Overheidscommunicatie van 11 juni 2013: 'Decisional accountability. Hoe verantwoord je communicatie-inspanningen?' Sprekers waren dr. Noelle Aarts, bijzonder hoogleraar Strategische Communicatie aan de UvA (de Logeion leerstoel) en universitair hoofddocent aan Wageningen UR, en Celia Noordegraaf, manager Marketing en Communicatie van het Jeroen Bosch Ziekenhuis. Zij is eigenaar van Cumar bv en in 2011 uitgeroepen tot Communicatievrouw van het Jaar.

Op deze maandelijkse kennismiddagen laten sprekers van binnen en buiten de overheid hun licht schijnen over actuele communicatieonderwerpen. Op deze manier blijven communicatieprofessionals van de Rijksoverheid op de hoogte van ontwikkelingen in hun vak. Kijk voor meer informatie op www.rijksoverheid.nl/Overheidscommunicatie