



Communicatieplan



Mario de Keijzer
Deniz Özkanli



Leerproduct Zorghuis Şefkat

1-12-2010



INHOUDSOPGAVE

1. Samenvatting	3
1.1 Algemene uitgangspunten	3
1.2 Organisatie	4
2. Interne communicatie	5
2.1 Algemeen	5
2.2 Visie en missie	6
2.3 Boodschap	7
2.4 Interne doelgroepen	7
2.5 Interne media	8
2.6 Korte termijn actiepunten en tijdpad	10
3. Mediarelaties	11
3.1 Algemeen	11
3.2 Communicatieteams	12
3.3 Doelgroepen	12
3.4 Media	13
3.5 Namen en rugnummers	13
3.6 Korte termijn actiepunten en tijdpad	14
3.7 Als laatste...	14
4. Marketing communicatie	15
4.1 Algemeen	15
4.2 Een 'andere realiteit'	15
4.3 Boodschap	16
4.4 Doelgroepen	16
4.5 Middelen	17
4.6 Korte termijn actiepunten en tijdpad	19
5. Stakeholdercommunicatie	20
5.1 Algemeen	21
5.2 Van vertrouwen naar betrokkenheid	21
5.3 Identificatie	21
5.4 Dialoog en middelen	22
5.5 Randvoorwaarden voor effectiviteit	23
5.6 Visie en strategie	24
5.7 Korte termijn actiepunten en tijdpad	25
6. Lange termijn planning	26
6.1 Algemeen	26
6.2 Voorbereiding	26
6.3 Intern draagvlak	27
6.4 Milestones (2009-2012)	27
7. Epiloog	28

1.0 – SAMENVATTING

Met de oprichting van 'Şefkat', een zorginstelling voor Islamitische ouderen van Turkse en Marokkaanse herkomst, borduurt Zorggroep Elde (ZGE) voort op een interne traditie van cultuurspecifieke zorg en slaat ze tegelijkertijd een nieuwe weg in binnen de sector. Ze doet dat in een tijd waarin er scherpe oppositie tegen haar plannen verwacht kan worden uit een politiek rechtse hoek. Een hoek die zich daarin gesteund ziet door een omvangrijk en groeiend electoraat. Ook in de rest van het politieke spectrum, in de media en in de maatschappij is er sprake van een vervlakking en verharding waar het gaat om 'allochtonenvraagstukken', zeker als daarbij religie een rol speelt.

Daarnaast wil de nieuwe zorglocatie van ZGE een groep van potentiële cliënten bedienen die, om allerlei redenen, heterogener is dan op het eerste gezicht lijkt, moeilijk bereikbaar - en weinig ontvankelijk voor het aanbod is en voor wie de keuze voor opname in 'Şefkat' op zijn zachtst gezegd een zeer moeizame zal zijn.

Met de uitvoering van de voorstellen in dit communicatieadvies / plan leveren ZGE en Şefkat een bijdrage aan het ontstaan en de bestendiging van een positieve identiteit van de zorgkoepel en Şefkat en de totstandkoming en instandhouding van een in- en extern draagvlak voor de nieuwe zorglocatie.

1.1 - ALGEMENE UITGANGSPUNTEN

Binnen de Zorggroep Elde zal binnen een aantal jaren, op een nieuw in te richten locatie, cultuurspecifieke zorg worden aangeboden aan de doelgroepen Turkse - en Marokkaanse ouderen. Daarbij gaat het met name om zorg op lichamelijk en/of psychogeriatrisch gebied die in de thuissituatie niet meer geboden kan worden. Zorggroep Elde biedt die zorg in combinatie met de mogelijkheid tot voortzetting van de levensweg die cliënten tot dusverre bewandelden. Het karakter van die levensweg komt voornamelijk tot uitdrukking op gebieden zoals eten, religie, sfeer, woonomgeving, etcetera en is niet voort te zetten in de thuissituatie en/of een reguliere zorginstelling. De naam die de nieuwe locatie zal dragen is 'Şefkat'. In het overkoepelende communicatieadvies waarvan het hoofdstuk 'Mediabeleid' een onderdeel is zal gesproken worden over 'Şefkat'. Het is echter belangrijk te beseffen dat 'Şefkat' niet los gezien kan en mag worden van de koepelorganisatie waartoe ze behoort.

Şefkat streeft naar een zo groot mogelijke positieve naamsbekendheid, bekendheid met haar doelstellingen en haar werk en het daarmee samenhangende maatschappelijke en politieke draagvlak. Het genereren van 'free publicity' biedt daarvoor goede mogelijkheden. Zeker als deze publiciteit gecombineerd wordt met andere vormen van in- en externe communicatie waarvan Şefkat zich kan bedienen zoals bijvoorbeeld website, advertenties, direct-mail, brochures, posters, folders en presentaties. Daarbij moet er in alle gevallen voor gezorgd worden dat de 'boodschappen' zoals die via de verschillende media en podia naar binnen en buiten worden gebracht qua vorm en inhoud eenduidig en helder zijn en elkaar versterken. Dat wordt gerealiseerd door zowel een inhoudelijke afstemming als door het kiezen van een effectief 'tjdpad'.

1.2 - ORGANISATIE

Şefkat wordt de tiende locatie van Zorggroep Elde; een koepelorganisatie die is voortgekomen uit de fusie van verschillende zorginstellingen in het conglomeraat Zuid van de regio Den Bosch. Het communicatiebeleid, waaronder het mediabeleid, van de koepelorganisatie wordt gekenmerkt door reactiviteit en een ad-hoc cultuur. Met de op handen zijnde komst van Şefkat en het bekend worden van de plannen daartoe moet daar verandering in komen. Şefkat heeft immers rekening te houden met mogelijk negatieve sentimenten ten aanzien van haar plannen. Die sentimenten kunnen betrekking hebben op -of voortkomen uit vooroordelen jegens- de algemene situatie in de zorgsector, besteding van overheidsgelden aan minderhedenproblematiek, verschillen van inzicht binnen de Turkse en Marokkaanse gemeenschap, een argwanende houding ten aanzien van 'Islamitische' publieke initiatieven, het zwakke imago van (ouderen)zorg onder Turkse en Marokkaanse leerlingen in het beroepsonderwijs, een vervlakkende en verhardende politieke - en maatschappelijke attitude ten aanzien van allochtonenvraagstukken etcetera.

2.0 - INTERNE COMMUNICATIE

2.1 - ALGEMEEN

De basis voor alle communicatie namens Şefkat/Zorggroep Elde naar externe doelgroepen ligt binnen de muren van de instelling of moet daar met spoed gelegd worden. De beste pleitbezorgers voor de visie, missie of activiteiten van een organisatie zijn immers haar medewerkers. Interne Communicatie staat of valt niet met een personeelsblad, hoewel het daarbij een belangrijk instrument kan zijn. Zij staat of valt wel met een organisatiemissie. Eén waarin, als resultante van het interne communicatiebeleid, duidelijk de standpunten van de organisatie met betrekking tot haar positie in de samenleving uiteen gezet worden en door iedereen geïntegreerd worden in denken, handelen en communiceren. Het is moeilijk in te zien hoe mensen die zich niet betrokken voelen bij een organisatie een wezenlijke en positieve bijdrage kunnen leveren aan haar doelstellingen. En het is misschien nog moeilijker te bevatten hoe mensen die hun (publieke) opinie extern en niet intern ontwikkeld hebben, ooit een ondernemingsmissie uit kunnen dragen of verdedigen.

Gespierde mededelingen van het kaliber 'jongens hier staan we voor' en 'mensen hier gaan we voor' die ruwweg in de organisatie gearachuteerd worden, blijven zonder interne communicatie in de lucht hangende stukjes franje, zonder dat iemand het begrijpt of erin gelooft. Het management zal structuren aan moeten geven en de werknemers mee moeten nemen in datgene waar de organisatie voor staat. Als medewerkers van Zorggroep Elde niet of onvoldoende op de hoogte zijn van de initiatieven tot het opzetten van 'Şefkat', de vanzelfsprekendheid daarvan in het licht van de ondernemingsmissie niet kunnen begrijpen en verwoorden, misschien zelfs twijfelen over de noodzakelijkheid of wenselijkheid van een 'cultuurspecifieke zorglocatie voor Turkse en Marokkaanse ouderen', hoeft er over externe communicatie niet gedacht te worden. Het personeel van de zorgkoepel is een factor die meegenomen moet worden bij het denken over de opzet en uitvoering van één van haar producten; 'Şefkat'. Bij Zorggroep Elde is daarmee een begin gemaakt toen in de eerste fasen van het proces het hoger – en topmanagement geëngageerd werd aan de plannen. Ook vertegenwoordigende organen zoals de Centrale Ondernemingsraad en de Centrale Cliëntenraad binnen de zorggroep werden in de formele lijn 'bijgepraat'. En in de 'Elde Krant' verschenen op prominente plaatsen twee stukken over Şefkat.

Een mooi begin maar er is ruimte voor verbetering. De, misschien ambitieuze maar niettemin nastrevenswaardige, doelstelling van het interne communicatieplan zou immers moeten zijn dat iedere werknemer van ZGE niet alleen aan zijn kinderen kan uitleggen wat Şefkat is, waarom Şefkat logisch voortvloeit uit de ZGE-missie en waarom Şefkat derhalve moet en zal, maar ook dat hij er trots op is (al dan niet op afstand) deel uit te mogen maken van een avontuurlijke onderneming waarvan hij de waarde en het nut onderschrijft. Uit gesprekken met de voorzitters van de COR en CCR blijkt dat Şefkat onder het personeel en de cliënten van de zorgkoepel een redelijke naamsbekendheid (bij het personeel méér dan onder de cliënten) heeft maar dat nog niet iedereen van de 'ins en outs' de diepere lagen van de boodschap op de hoogte is. En dat, terwijl er volgens de voorzitters onder de medewerkers wel degelijk behoefte is aan informatie en duiding rond Şefkat.

2.2 - VISIE en MISSIE

De basis voor alle communicatie, in- of extern, ligt in de visie en missie van de organisatie. Ultrakort samengevat kun je zeggen: visie is waarvoor we gaan, missie is waar we voor staan.

De visie van ZGE luidt als volgt:

'Zorggroep Elde wil wonen, zorg- en dienstverlening bieden, gericht op maximale zelfstandigheid van de zorgvrager. Daarbij wordt er van uitgegaan dat de zorgvrager zelf verantwoordelijk is voor alle aspecten van het leven en zelf hieraan richting geeft, waarbij de Zorggroep, eventueel in samenspraak met familie en relaties, een ondersteunende rol heeft.'

Voor Şefkat zou die visie, analoog aan die van de ZGE-locatie Nieuw Beekvliet die, indachtig de cultuurspecifieke zorg die hier sinds jaar en dag aan rijksgenoten uit Suriname en Indonesie gegeven wordt, de bakermat vormt voor het denken over en werken aan Şefkat, nog verder gespecificeerd kunnen worden:

'Şefkat streeft ernaar dat haar Turkse en Marokkaanse klanten zich goed voelen op zowel lichamelijk, geestelijk en sociaal gebied en stimuleert dat haar bewoners, naar behoefte, hun culturele en/of religieuze gewoonten kunnen voortzetten in een omgeving die zoveel mogelijk aansluit op hun wensen.'

Hiermee is wel duidelijk geworden waar ZGE en dus ook Şefkat voor gaan. Maar op welke morele en ethische waarden, op welke 'identiteit' is deze visie gegrondvest. Daarvoor moet een missie worden geformuleerd die recht doet aan de basiswaarden van de organisatie en waarmee alle werknemers van Zorggroep Elde zich kunnen identificeren.

Het is niet ongebruikelijk dat de totstandkoming van de missie gepaard gaat met een uitgebreide raadpleging van de leiding en medewerkers van een organisatie. Misschien is dat al gebeurd maar is de missie van ZGE in haar externe uitingen niet meer terug te vinden, misschien zal dat in de toekomst nog gaan gebeuren, maar in afwachting daarvan zou er op korte termijn een 'werkmissie' moeten komen waar tenminste het hoger management van de zorgkoepel zich in kan vinden. Een voorzetje daarvoor zou er zo uit kunnen zien:

'Wij geloven in de integriteit van ieder mens. En in de verantwoordelijkheid om deze te waarborgen en beschermen. Daarom zijn we er voor iedereen die ons nodig heeft. Onafhankelijk van religie of huidskleur, van afkomst, taal of culturele herkomst. Wij ervaren de morele plicht ons te bekommeren om onze medemens niet als een last maar als een vanzelfsprekendheid. Wij geloven in zorg.'

2.3 - BOODSCHAP

De boodschap die Şefkat aan haar interne doelgroepen wil overbrengen vloeit direct voort uit visie en missie, is helder en duidelijk en dezelfde als, of complementair aan, de boodschap die extern via andere middelen gecommuniceerd wordt:

Het verlenen van cultuurspecifieke zorg aan ouderen in een omgeving die voor hen vertrouwd en veilig aanvoelt is niet alleen een sociaal-maatschappelijke

noodzakelijkheid maar ook een morele plicht. Nederland kent een diepgewortelde en breedgekoesterde traditie op dat gebied. Er zijn vele voorbeelden te noemen van zorginstellingen die op basis van die traditie werken. Een daarvan is Zorggroep Elde. Zij werkt vanuit een visie op zorg- en dienstverlening die draait om de cliënt, niet de zorgaanbieder. Zorggroep Elde biedt sinds jaar en dag, tot volle tevredenheid van haar cliënten en hun naasten, zorg aan groepen ouderen met gezamenlijke geografische, etnische en/of religieuze kenmerken. De oprichting van de nieuwe locatie Şefkat is dan ook een logische en vanzelfsprekende aanvulling op het aanbod en een antwoord op de groeiende maatschappelijke vraag naar zorg voor een groep die, zeker buiten de Randstad, aantoonbaar buiten de boot valt.

Deze boodschap ligt, impliciet of expliciet, onder alle communicatie over Şefkat naar binnen of buiten de organisatie. Geheel in lijn met de identiteit van de koepel en haar afzonderlijke instellingen is de 'tone-of-voice' van de mededeling rustig, ingetogen en, bij gebrek aan een betere benaming, 'onrandstedelijk':

'Voor ons is het vanzelfsprekend om onze maatschappelijke, professionele en morele verantwoordelijkheid op deze manier vorm te geven. Wij doen voor deze doelgroep slechts wat wij vinden dat we moeten doen. En wat we voor ieder ander, met evenveel liefde en inzet, in het verleden gedaan hebben en in de toekomst zullen doen. Daar is niets opmerkelijks aan. Bijzonder is hoogstens dat wij de eersten zijn die ons ontfermen over een groep waar tot dusverre te weinig aandacht voor was. En daar zijn we trots op.'

De feitelijke en zakelijke onderbouwing van informatie die op een rustige en ingetogen manier wordt gecommuniceerd hoeft evenwel niet te betekenen dat er geen ruimte zou zijn voor de emotionele component van de boodschap. Şefkat maakt ook in andere communicatiemiddelen gebruik van praktijkvoorbeelden en vergelijkingen om voor een breed publiek herkenbaar te maken wat het betekent om je laatste levensdagen te moeten slijten in een sociaal-cultureel isolement.

2.4 - INTERNE DOELGROEPEN

Binnen de organisatie zijn een aantal verschillende doelgroepen te onderscheiden die in een aantal gevallen via dezelfde media te benaderen zijn maar in sommige gevallen een specifiek communicatiepodium behoeven.

BESTUUR/MANAGEMENT: met de Raad van Bestuur van Zorggroep Elde is intensief contact over de plannen rond Şefkat en de vordering daarvan. Periodiek bilateraal overleg tussen M.P.T.M (Mario) de Keijzer en drs. M.H.M. (Thijs) Meulemans zorgt voor afdoende dekking en commitment in de top van de organisatie. Meulemans wordt ook in de communicatie rond Şefkat betrokken. Als 'boegbeeld' van de organisatie en pleitbezorger van de filosofie en het gedachtengoed achter de oprichting van Şefkat speelt hij een grote rol bij het verwerven en onderhouden van draagvlak binnen en buiten de zorggroep. Als verantwoordelijk bestuurder maakt hij deel uit van het 'crisisteam' dat optreedt als Şefkat of ontwikkelingen rond Şefkat een 'mediahype' of 'mediacrisis' veroorzaken.

In het Managersberaad van ZGE kan Şefkat worden geagendeerd als dat nodig is. Ook nemen de deelnemers van het beraad via de gebruikelijke kanalen (personeelsblad, lijncommunicatie) kennis van het reizen en zeilen rond de nieuwe zorglocatie. Binnen het managersberaad spelen de locatiedirecteuren een sleutelrol als het gaat om de interne communicatie rond Şefkat. Zij zijn per slot van rekening de intermediair tussen het bestuur en hun eigen staf. Met hun 'endorsement' zal Şefkat gemakkelijker een positief imago verwerven binnen ZGE. Als de locatiedirecteuren Şefkat 'omarmen' als een, weliswaar door een van hun collega's getrokken, gezamenlijk project waaraan de héle zorgkoepel een bijdrage levert en waarvan dus ook de Zorggroep Elde als geheel de materiele en immateriele vruchten plukt, zullen ze binnen en buiten de organisatie een ambassadeursrol voor Şefkat kunnen spelen. Voorwaarde daarvoor is dat ze zoveel mogelijk betrokken worden bij het proces op punten die voor henzelf als groep of als individuele manager aantoonbare meerwaarde vertegenwoordigen. Het Managersberaad geeft daar mogelijkheden toe, maar ook een speciaal voor deze groep gemaakte periodieke nieuwsbrief (per interne e-mail) en informele 'bijpraat-meetings' kunnen in overweging worden genomen. Ook moeten de managers betrokken worden bij het 'rondje langs de velden'; een serie presentaties voor het personeel van alle locaties over de achtergronden en de uitvoering van de plannen rond Şefkat.

COR/CCR: de Centrale Ondernemingsraad heeft uit hoofde van haar functie niet alleen invloed en gezag maar ook gevoelige antennes binnen de gehele organisatie en onderhoudt via de lokale ondernemingsraden direct contact met de werkvloer. De Centrale Ondernemingsraad ruimt graag tijd in voor presentaties aan haar leden tijdens een van haar reguliere vergaderingen. Ook is zij bereid de lokale ondernemingsraden te adviseren hetzelfde te doen. Voor cliënten van de Zorggroep Elde geldt dat een effect van specifiek op hen gerichte communicatie te verwachten valt wanneer de ontwikkelingen rond Şefkat direct aan hun eigen leef- en denkwereld raakt. De CCR is evenwel graag bereid als intermediair tussen Şefkat en de cliënten van ZGE te fungeren.

PERSONEEL: het personeel van de Zorggroep Elde bestaat uit een heterogene verzameling professionals die als groep (personeelsblad, presentaties, website) wordt aangesproken maar in voorkomende gevallen ook per subgroep en gedifferentieerd naar thema of onderwerp door middel van digitale nieuwsbrieven. Zo krijgen **ARTSEN/SPECIALISTEN, VERZORGERS/VERPLEEGKUNDIGEN, ONDERSTEUNEND en ADMINISTRATIEF PERSONEEL, VRIJWILLIGERS en GEPENSIONEERDEN/GEZINSLEDEN** niet alleen het algemene verhaal maar krijgen ze ook informatie die specifiek op h n van toepassing -of interessant- is snel en in een voor de sub-doelgroep aantrekkelijke vorm tot hun beschikking.

2.5 - INTERNE MEDIA

De Zorggroep Elde communiceert met zijn personeelsleden hoofdzakelijk in de lijn door middel van (digitale) brieven en memo's en op corporate niveau via het personeelsblad de 'Elde Krant' en de ZGE-website. Şefkat heeft inmiddels in eigen beheer voor diverse doeleinden een aantal Power Point presentaties over haar plannen, de aanleiding daarvoor en de uitvoering ervan gemaakt. Daarmee beschikt zij over vier interne media die ingezet worden om de doelgroepen binnenshuis te informeren over en enthousiasmeren voor haar plannen.

PERSONEELBLAD

De 'Eldekrant' is een goedgelezen informatiemedium voor het personeel van ZGE. Het voordeel van de krant is de kwantitatieve ruimte die dit medium biedt voor Şefkat gerelateerde onderwerpen (al twee keer besteedde de krant aandacht aan de plannen voor de nieuwe locatie). Het nadeel ligt besloten in de frequentie waarmee de krant uitkomt. Vijf keer per jaar geeft geen mogelijkheid 'dicht op de actualiteit' te werken. Daarvoor zijn nieuwsbrieven en websites meer geëigend. De uitstekende relatie met de redactie van de Elde Krant zou dan ook gebruikt moeten worden om de achtergronden van Şefkat (aansluitend op de visie en missie van ZGE en haar nieuwe locatie) duidelijk en aansprekend over het voetlicht te brengen. De krant verwijst naar de sites en de nieuwsbrieven voor de meest actuele stand van zaken en de sites en nieuwsbrieven refereren aan de krant voor de aanleiding, geschiedenis en filosofie. Het uitbrengen van een eenmalig 'themanummer' van de 'Eldekrant' dat in zijn geheel gewijd is aan Şefkat (achtergronden, aanleidingen, voorbeeldcases, filosofie, feiten en cijfers, plannen, concrete uitwerkingen) moet zeker in overweging worden genomen. Temeer omdat dit nummer ook huis aan huis in de wijk waarin Şefkat uiteindelijk zal verrijzen verspreid zal kunnen worden.

WEBSITES

De corporate site van de Zorggroep Elde geeft behalve informatie over de koepel als geheel ook informatie over de verschillende locaties. Nu Şefkat binnen de groep een zo onderscheidend verhaal heeft is er reden om de, nog in te richten, website van Şefkat een vorm en content te geven die daarbij aansluit. Daarmee wordt de uniforme huisstijl-lijn die de andere sub-sites kenmerken deels doorbroken. Dat is goed voor de herkenbaarheid en de mogelijkheden tot identificatie bij marketingdoelgroepen zoals potentiële klanten en hun familieleden maar mag de communicatieve kracht van de site voor interne gebruikersgroepen niet onder druk zetten. De centrale redactie en coördinatie van de site van Zorggroep Elde berust bij mevrouw Hanny Pasmans die afhankelijk is van de bijdragen vanuit de locaties. De (toekomstige) locatie Şefkat zorgt, naast de 'stationaire' informatie die slechts incidenteel aangepast of aangevuld hoeft te worden, voor een regelmatige aanvoer en verversing van content (beeld, tekst, relevante links) zodat er voor de bezoekers van de site een goede reden is om regelmatig terug te komen.

Behalve bij de corporate site heeft Şefkat ook de mogelijkheid aan te haken bij een internetproject van TPLZ. Ook hier gaat het om de invulling van een vast format en ook hier ligt de mogelijkheid de site qua vorm en inhoud herkenbaar in te richten. Het ligt voor de hand de sites wat dat betreft op elkaar aan te laten sluiten. Hoewel de TPLZ-site in eerste instantie op externe doelgroepen gericht is kan zij ook voor specifieke interne doelgroepen (verpleeghuisartsen, verpleegkundigen) interessante informatie bevatten.

PRESENTATIES

In de recente geschiedenis van Şefkat hebben de leden van het coördinerende team aan den lijve ondervonden hoe effectief het directe contact met verschillende externe doelgroepen is als er gewerkt wordt aan kennis, houding en gedrag ten aanzien van de plannen voor een cultuur-specifieke zorginstelling voor Islamitische ouderen van Turkse en Marokkaanse origine. Bij die directe contacten werd gebruik gemaakt van presentatietechnieken en -middelen zoals beeld- en geluidsfragmenten, rollenspel en Powerpoint. Ook intern is er nog een wereld te winnen op het gebied van informatieoverdracht en draagvlakversterking. Het ligt dan ook voor de hand de

bestaande presentaties te optimaliseren voor toekomstig extern- en aan te passen voor intern gebruik. Met behulp van eenvoudige middelen (beamer, projectiescherm) kunnen zo korte en krachtige presentaties voor de personeelsleden van de verschillende locaties worden gegeven. De aanwezigheid van een vertegenwoordiger van het bestuur van ZGE geeft deze bijeenkomsten meer urgentie en opent de mogelijkheid van een (beperkte) dialoog over Şefkat tussen management en personeel. Ook voor het bijpraten van de ondernemings- en cliëntenraden leent de presentatie zich uitstekend.

(DIGITALE) NIEUWSBRIEF

Niet iedere ontwikkeling rond Şefkat is belangrijk en interessant voor alle personeelsleden. En er is niets zo vervelend als regelmatig bestookt te worden met informatie die niet relevant voor je is. Digitale nieuwsbrieven bieden de mogelijkheid een vooraf gedefinieerd intern adressenbestand (artsen, vrijwilligers, verplegend personeel, midden - en hoger management etc.) te benaderen met actuele informatie die specifiek voor haar bedoeld is. Voor het 'bredere kader' kan altijd verwezen worden naar generieke informatiepodia zoals websites en personeelsblad. Overigens heeft niet iedere werknemer binnen ZGE de beschikking over een computer op zijn of haar werkplek. De mogelijkheid om papieren nieuwsbrieven te verzenden naar interne of externe adressen c.q. deze te 'publiceren' op prikboarden of andere plaatsen moet onderzocht en opengelaten worden.

2.6 - KORTE TERMIJN ACTIEPUNTEN EN TIJDPAD

Activiteit	februari	maart	april
website opzetten ZGE-Şefkat		3	3
website opzetten TPLZ		3	3
content websites		3	
presentatietournee		3	3
aanpassen PP-presentaties		3	
overleg Elde Krant		3	
overleg ZGE-Communicatie		3	

3.0 - MEDIARELATIES

3.1 - ALGEMEEN

'Free Publicity' is niet gratis maar als de investeringen die gepaard gaan met het inventariseren van de relevante media en hun vertegenwoordigers, het opzetten van een structuur, het werken aan een adequaat kennis- en vaardighedenniveau op het gebied van journalistiek en media en het kweken en onderhouden van een vertrouwensrelatie met 'bevriende' journalisten gedaan zijn, komen de kosten per millimeter 'redactionele aandacht' slechts op een fractie van die van een advertentie op hetzelfde formaat en dezelfde plek. Bovendien heeft informatie die via de redactionele pagina's of buiten de reclameblokken op radio en televisie gecommuniceerd wordt aanzienlijk meer gezag dan welke advertentietekst ook.

Zeker voor een organisatie als Şefkat die in een meerderheid van de gevallen binnen een relatief klein inhoudelijk en geografisch gebied opereert en dus met behoud van een optimale dekking gebruik kan maken van een beperkt aantal media is het de moeite waard een 'gedifferentieerd mediabeleid' op te tuigen. Daarvoor zijn een aantal zaken voorwaardelijk:

- **Duidelijke interne organisatie en verantwoordelijkheden** (*wie bepaalt de 'boodschap', de mediamix, onderhoudt mediacontacten en/of delegeert die taken*)
- **Kennis van de relevante lokale -, regionale - en landelijke media** (*welke media, wanneer, in welke vorm en met behulp van welke redacteur*)
- **Vaardigheden op het gebied van 'Mediacontacten'** (*inzicht in journalistieke 'wetten', - technieken en - structuren, geen standaard persberichten maar 'tailormade' bijdragen, proactieve houding, 'interviewbestendigheid'*)

Op dit moment wordt er voor en over Şefkat met vertegenwoordigers van de media voornamelijk gecommuniceerd door de projectleiding van de nieuwe zorglocatie: Mario de Keijzer (directeur locatie Nieuw Beekvliet) en Deniz Özkanlı. Dat gebeurt mondjesmaat, ad-hoc en voornamelijk in reactie op externe prikkels. De Keijzer en Özkanlı beschikken over een sociaal en professioneel netwerk waarin zich vertegenwoordigers van de media bevinden maar er is geen sprake van een gestructureerd mediabestand. Hetzelfde geldt voor degenen die namens de koepel met journalisten communiceren. Zolang 'de buitenwereld' de ontwikkelingen rond Şefkat niet opmerkt of er niet op reageert levert dat geen problemen op. Ofschoon op deze manier ook de mogelijkheid om zélf positieve media aandacht te genereren geruisloos voorbijgaat. Op het moment echter dat bijvoorbeeld partijen aan de rechterkant van het politieke spectrum of gealarmeerde toekomstige omwonenden of misschien zelfs ontevreden werknemers aanleiding zien hun stem tegen de plannen voor een 'Islamitisch Bejaardenhuis' te verheffen kan dat leiden tot een kettingreactie in de media waarop niet alleen Şefkat, maar ook de Zorggroep Elde waarvan zij deel uitmaakt, goed voorbereid moet zijn om imagoschade, en de mogelijk daarmee samenhangende negatieve gevolgen voor de uitvoering van het project, zoveel mogelijk te voorkomen.

3.2 - COMMUNICATIETEAMS

Die voorbereiding begint met het samenstellen van een team dat zich dagelijks bezighoudt met de communicatie rond Şefkat. Die communicatie beperkt zich uiteraard niet tot het opzetten en onderhouden van een netwerk van mediavertegenwoordigers. Daar horen ook publieks-, interne-, marketing- en stakeholdercommunicatie bij. Deze worden in andere delen van dit plan verder behandeld. Het communicatieteam zou kunnen bestaan uit een vertegenwoordiger van het projectteam (Deniz Ozkanli) die projectinhoudelijke input verzorgt en in voorkomende gevallen het woord kan voeren namens Şefkat, een fulltime communicatiemedewerker (stage of afstudeerproject HBO-Communicatie) die dagelijks/wekelijks de publieks- en vakmedia scant op Şefkat-gerelateerde aandacht, het mediabestand verder vervolmaakt en bijhoudt, persmappen en factsheets samenstelt, mediabijdragen verzorgt en 'media-initiatieven' ontwikkelt en, wanneer gewenst of noodzakelijk, een externe communicatieadviseur die de andere teamleden met raad en daad ter zijde kan staan. In de dagelijkse praktijk zullen de inspanningen van het communicatieteam op het gebied van media-aangelegenheden variëren van kort contact per mail of telefoon tot het verzorgen van een wat uitgebreidere briefing of het leveren van mediabijdragen of de redactie daarvan.

In tijden van luwte (de 'normale' situatie) zal het communicatieteam, op basis van duidelijke individuele taken en verantwoordelijkheden, gedrieëlijk zorgen voor het genereren van media aandacht naar aanleiding van 'milestones' in het project, adequate reacties op relevante ontwikkelingen in maatschappij en media, persbijeenkomsten en/of -bezoeken en netwerken met mediavertegenwoordigers. Op het moment dat de omstandigheden daarom vragen moet het communicatieteam kunnen worden omgevormd tot een 'crisisteam'. De ploeg wordt dan uitgebreid met de directeur van Nieuw Beekvliet; Mario De Keijzer en de voorzitter van de Raad van Bestuur van Zorggroep Elde; Thijs Meulemans.

Een andere boodschap, en één die via andere kanalen bij een specifieke doelgroep terecht komt, wordt gekenmerkt door vakinhoudelijke content. Şefkat zal voorlopig, in ieder geval in Nederland, enig in zijn soort zijn. Dat betekent dat dit initiatief een grote en gestage stroom van kennis en inzicht teweeg zal brengen. Hierover wordt gecommuniceerd in special interest bladen en in de vakliteratuur. Ook voor deze mediabijdragen geldt overigens dat de specifiek vakinhoudelijke informatie wordt ingekaderd door de stelling dat Şefkat een logische en vanzelfsprekende stap in ontwikkeling van ouderenzorg in Nederland en -meer specifiek- van Zorggroep Elde is.

3.3 - DOELGROEPEN

Bij het genereren van 'free-publicity' via de journalistieke massamedia speelt de vraag welke doelgroepen bereikt moeten worden uiteraard een grote rol. Het antwoord op die vraag heeft echter voornamelijk betrekking op de keuze voor specifieke media, minder op de inhoud en vorm van het aan te leveren communicatieproduct. Daarbij maakt het niet uit of dat product nu bestaat uit het verstrekken van algemene informatie, het doen van een inhoudelijke en/of vorm suggestie voor programma's of onderdelen daarvan, het aanleveren van een 'persbericht' of het opzetten en onderhouden van een 'medianetwerk'. In al die gevallen moeten de vertegenwoordigers van de gekozen media

(redacteuren, programmamakers) eerder als primaire doelgroep worden beschouwd dan de 'eindgebruikers' (lezers, luisteraars, kijkers) van de boodschap.

3.4 - MEDIA

In het algemeen moeten/mogen we ervan uitgaan dat vertegenwoordigers van journalistieke massamedia hun eigen verantwoordelijkheid nemen als het gaat om de selectie van nieuws en de manier waarop de vertaling daarvan terecht komt op de redactionele podia binnen hun medium. Dit uitgangspunt is evenwel rekbaar binnen de marges van de journalistieke beroepsethiek. Het is die rek die een organisatie in staat stelt de manier waarop zij 'in de media' terecht komt te beïnvloeden. Op plekken waarbinnen redactie, acquisitie en bedrijfsvoering strikt gescheiden zijn, zoals landelijke dag- en weekbladen en de actualiteitenrubrieken van de zenders binnen het publieke bestel is die rek het kleinst. Bij gratis, huis-aan-huis verspreide weekkranten, sommige vak- en special interestbladen en infotainmentprogramma's bij de publieke - en commerciële omroep zijn er meer mogelijkheden tot 'regie'. In alle gevallen loont het de moeite om te investeren in een duurzame vertrouwensrelatie met journalisten door hen materiaal aan te leveren dat past bij het medium waarvoor zij werken. De verwachting dat zulks onmiddellijke en ongeredigeerde toegang verschafft tot de kolommen van de krant of een ongelimiteerd aantal minuten zendtijd op radio en tv oplevert is misplaatst maar er komt een moment waarop de journalistiek haar verdediging laat zakken en tot een grotere inschikkelijkheid bereid blijkt dan tot dusverre gebruikelijk. Eerlijkheid en openheid duurt, zeker in de contacten met de media, verreweg het langst en 'one size fits all' is een kwalificatie die, in overgrote deel van de gevallen, niet opgaat voor persberichten.

3.5 - NAMEN EN RUGNUMMERS

Het is van het grootste belang om een up-to-date bestand te hebben waarin niet alleen terug te vinden is op welke plek en bij welk medium specifieke informatie het best tot zijn recht komt, maar ook welke (eind)redacteur daarvoor persoonlijk aan te spreken is. Voor Şefkat zou de keuze voor in te zetten media moeten vallen op: persbureau's (ANP, GPD), landelijke - en regionale (Brabant) dagbladen (steekwoorden: zorg, levensbeschouwing, ouderen, onderwijs, politiek), dag- en weekbladen in het Turks en Arabisch/Berbers, lokale huis-aan-huis verspreide bladen, special interest bladen op het gebied van ouderen en zorg, vaktijdschriften op het gebied van ouderenzorg, geriatrie, psychiatrie, verpleging. Actualiteitenrubrieken, talkshows en infotainmentprogramma's op de regionale - en nationale radio en televisie.

Het mediabestand is nooit af. Redacteuren veranderen van medium, programma's worden ge-axed of verzonnen, bladen verdwijnen en er komen bijna dagelijks nieuwe uitgaven bij. Bij het inhoudelijk 'scannen' van de media hoort dus ook een open oog en oor voor personele verschuivingen. Tegenwoordig hebben veel journalisten die werkzaam zijn bij de grotere media een eigen e-mailadres waarop ze, met beleid, benaderbaar zijn. Er is een begin gemaakt met een media inventarisatie die Şefkat in staat zal stellen het juiste medium bij de juiste boodschap te vinden. Deze inventarisatie moet echter op regelmatige basis worden bijgewerkt en aangevuld.

3.6 - KORTE TERMIJN ACTIEPUNTEN EN TIJDPAD

Activiteit	januari	februari	maart	april
Instellen 'communicatieteam'	3			
Instellen 'crisisteam'	3			
Benoemen woordvoerders	3			
Draaiboek mediacrisis			3	
Media inventarisatie	3	3	3	3
Mediatraining communicatieteams			3	
Mediascan	3	3	3	3
Mediabijdragen			3	3
Factsheets			3	
Beeldmateriaal			3	
Persmappen			3	

3.7 - ALS LAATSTE...

Een soepel lopend en effectief mediabeleid ontstaat niet van de ene op de andere dag. Redacteuren van dag- en weekbladen maar ook bij radio- en televisieprogramma's zijn weerbarstige professionals die onder zware tijdsdruk keuzes moeten maken en media kunnen zich terughoudend opstellen. De relatie tussen woordvoerders en journalisten is er van oudsher een die gekenmerkt wordt door achterdocht en wantrouwen. Het is aan de organisatie die zichzelf op een zo positief mogelijke manier in de media terug wil vinden om een weg te zoeken die daartoe leidt. Die weg is bochtig, vol kuilen en slechts ten dele in kaart gebracht. Met een open houding, begrip voor de kaders waarbinnen een verslaggever zijn of haar werk moet doen of een medium tot stand komt, de wil om te investeren in goede persoonlijke contacten met vertegenwoordigers van de media en het vermogen om een communicatieproduct te leveren waarmee de ontvangende partij daadwerkelijk wat kan doen wordt die wandeling stukken aangenamer. Maar het blijft een spannende tocht...

4.0 - MARKETING COMMUNICATIE

4.1 - ALGEMEEN

Aan dit communicatieplan voor Şefkat is een -eerder geschreven- rapport toegevoegd dat uitvoerig ingaat op Strengths, Weaknesses, Opportunities en Threats, de vijf P's, het denkwerk van theoretici als Abell, Maslov en McKinsey, demografische gegevens, in- en externe analyses en andere informatie en data die uiteindelijk leiden tot suggesties voor een 'marketing communicatieplan' waarvan ik de algemene teneur grotendeels onderschrijf. Voor de overzichtelijkheid vat ik de belangrijkste bevindingen en uitgangspunten uit het rapport samen tot werkbare thema's waaraan concrete communicatieproducten en -activiteiten gehangen (kunnen) worden.

4.2 - EEN 'ANDERE REALITEIT'

Over marketing communicatie kun je breedvoerige gesprekken houden (en dat wordt dan ook binnen 'Het Vak' bij voortduring gedaan) maar het netto uitlekgewicht van deze communicatiemodaliteit moet natuurlijk de 'verkoop' van het 'product' zijn. Dat veronderstelt in het overgrote deel van de gevallen op z'n minst bij de doelgroep(en) een latente behoefte aan de goederen of diensten die de zender van de boodschap aanbiedt. De ontvanger moet de zender vertrouwen anders zal hij niet 'overstag gaan' voor diens argumenten. Bij het in de markt zetten van Şefkat heerst evenwel een heel andere realiteit.

Uit de onderzoeken en inventarisaties die gedaan zijn in de aanloop naar Şefkat komt een complexe werkelijkheid naar voren. Er is een potentiële 'markt' voor cultuurspecifieke zorg voor Islamitische ouderen van Turkse en Marokkaanse afkomst. In Noord Brabant is die groep (55+) in 2015 naar schatting rond de 4700 zielen groot. Een substantieel deel (ruwweg 75% = ongeveer 3500) van deze groep heeft een aantoonbaar slechtere fysieke - en psychische gezondheid dan hun autochtone leeftijdgenoten of kwalificeert de eigen gezondheid als matig tot slecht. De vraag naar verzorging zal binnen deze groep dan ook groot zijn en in de loop der jaren groeien. Het bestaande zorgnetwerk in Noord Brabant sluit niet of onvoldoende aan bij de wensen en verlangens van de doelgroep. Het alternatief dat Şefkat kan bieden zou in de toekomst een optie zijn ware het niet dat er binnen de groep 55-plussers van Turkse en Marokkaanse afkomst een fors percentage (gemiddeld ongeveer 66%) vindt dat eventuele verzorging een verantwoordelijkheid is die bij de kinderen thuishoort. Zelfs als dat, wanneer zelfstandig wonen onmogelijk is geworden, betekent dat de kinderen hen op zouden moeten nemen in hun eigen huis (gemiddeld 57%).

Die houding en opvatting is niet alleen diep ingebeiteld in de culturele achtergrond van de doelgroep maar komt ook voort uit een gebrek aan kennis omtrent de mogelijkheden die het verzorgingssysteem in zijn grote algemeenheid en Şefkat in het bijzonder biedt. Deze kennislacune leidt tot wantrouwen en misconcepties. Met het platweg communiceren van de 'unique selling points' of de 'producteigenschappen' van Şefkat lopen we dan ook het risico niet begrepen c.q. niet op de juiste waarde ingeschat te zullen worden. Waarbij we gemakshalve nog even voorbijgaan aan de onmiskenbare taalbarrières die communicatie op traditioneel West Europese leest geschoeid, buitengewoon moeizaam maakt.

4.3 - BOODSCHAP

De boodschap naar de marketingdoelgroepen is een andere dan die we eerder voor Interne- en Mediadoelgroepen formuleerden. Ook zal de boodschap verschillende elementen bevatten die voor sub-doelgroepen uitgelicht moeten worden. En als laatste zal de algemeen geformuleerde boodschap vertaald moeten worden naar beelden, tekens, metaforen, frasen en/of toonhoogtes die door de specifieke ontvanger onmiddellijk worden begrepen en vertrouwd. De propositie die namens ZGE door Şefkat gedaan wordt is:

Şefkat biedt u alle zorg die u nodig hebt op de manier die past bij uw levensstijl en geloofsovertuiging in een omgeving die herkenbaar, vertrouwd en dichtbij is. Wij respecteren uw overtuigingen, geven ruimte aan uw gewoonten en spreken uw taal. Zo zorgen we, samen met u, uw kinderen en andere dierbaren, voor een tweede 'thuis' als het eerste niet langer kan voldoen aan uw wensen en verlangens...

4.4 - DOELGROEPEN

POTENTIËLE PATIËNTEN: Turkse en Marokkaanse ouderen vanaf 55 jaar vormen de eerste directe marketingdoelgroep. Tenzij er sprake is van een gedwongen opname zal er immers zonder hun instemming geen sprake zijn van 'afname' van het product Şefkat. Er zijn duidelijke verschillen tussen beide groepen waar bij de keuze voor de uiteindelijke boodschap en middelen rekening mee gehouden moet worden. Maar er zijn ook een aantal belangrijke overeenkomsten. We moeten er vanuit gaan dat de primaire doelgroep (zeer) traditionele opvattingen koestert, laag opgeleid is, de Nederlandse taal niet (meer) of slecht machtig is, mogelijk de moedertaal niet of moeizaam kan lezen of schrijven, verzorging door de kinderen als iets vanzelfsprekends verwacht en prefereert boven elk ander alternatief, wantrouwend en afwijzend staat tegenover instanties en individuen die dit verwachtingspatroon proberen te doorbreken en slecht op de hoogte is van de mogelijkheden die het Nederlands zorgstelsel kan bieden. Hun mediagebruik is zeer beperkt.

KINDEREN VAN POTENTIËLE PATIËNTEN vormen de tweede directe doelgroep. Zij verkeren in een emotionele en culturele spagaat. Aan de ene kant wordt van hen verwacht dat ze integreren in de Nederlandse samenleving en willen ze aan dat proces een wezenlijke bijdrage leveren door te leren, studeren en deel te nemen aan het arbeidsproces. Dat geldt voor zowel mannen als vrouwen waarmee de mogelijkheden om de -soms intensieve- zorg te verlenen die hun ouders van hen verwachten, aanzienlijk verkleind worden. Niettemin wordt er op hen een dringend beroep gedaan. Niet alleen door hun ouders en hun sociale omgeving, maar ook door hun eigen culturele identiteit. De kinderen van potentiële cliënten spelen een cruciale rol in de beslissing wel of geen gebruik te maken van Şefkat's aanbod. In tegenstelling tot hun ouders zijn zij goed opgeleid, geletterd en goed ingevoerd in de mogelijkheden die het Nederlandse zorgstelsel biedt. Hun mediagebruik is vergelijkbaar met dat van autochtone leeftijdsgenoten waarbij aangetekend wordt dat het internet als een belangrijke bron van informatie wordt beschouwd.

VERTROUWENSPERSONEN: Omdat de eerste directe marketingdoelgroep met traditionele massacommunicatiemiddelen of direct-mail nauwelijks te bereiken is vormen vertrouwenspersonen de belangrijkste indirecte marketingdoelgroep. Waar kinderen

weliswaar een grote rol zullen spelen in de uiteindelijke beslissing mag niet uitgesloten worden dat ze in het initiële proces door hun ouders gezien worden als een belanghebbende en bevooroordeelde partij. Dat geldt niet voor instanties en personen die in de Turkse en Marokkaanse gemeenschap aanzien en respect genieten. Deze zijn te vinden in religieuze (Islamitische geestelijken, moskeebestuurders, religieuze koepelorganisaties), culturele - en politieke cirkels. Het is hierbij zaak in eerste instantie te zoeken naar medestanders om hen te kunnen voorzien van relevante inhoudelijke informatie.

VERWIJZERS: Hoewel Turkse en Marokkaanse ouderen pas in een laat stadium hulp voor fysieke en (met name) psychische problemen zullen inroepen van de reguliere zorgvoorzieningen is het toch zaak deze in een vroeg stadium in te lichten over Şefkat. Zij moeten de suggestie kunnen doen voor het alternatief dat ZGE aanbiedt en kunnen een doorgeefluik en/of podium vormen voor informatie die voor de eerste en tweede directe marketingcommunicatie doelgroepen bedoeld is. Verwijzers zijn huisartsen, gemeentelijke diensten en -instellingen en Turkse - en Marokkaanse zelforganisaties.

4.5 - MIDDELEN

EIGEN GEZICHT: Şefkat neemt in het totaal van het zorgaanbod van ZGE een aparte plaats in. Op allerlei vlakken zal de nieuwe lokatie afwijken van de 'gebruikelijke patronen'. Dat geldt voor de faciliteiten, de bezoektijden, de voertalen, het eten, de aankleding en architectuur, zelfs voor de zorg die er verleend wordt. Dat moet ook; het is het eigen en onderscheidende karakter van Şefkat dat bij de marketingdoelgroepen zal leiden tot positieve actie. Bij een onderscheidend product hoort logischerwijs een onderscheidende propositie met een eigen gezicht. In de vormgeving van de middelen moet dan ook gekozen worden voor beelden en een herkenbare huisstijl waarmee de doelgroep zich kan identificeren. Deze huisstijl moet op een zodanige manier te combineren zijn met die van de zorgkoepel waarvan Şefkat deel uitmaakt dat er een keuze mogelijk is voor de primaire zender van de boodschap (voor andere dan marketingdoelgroepen zal de zender in een aantal gevallen in de eerste plaats ZGE zijn).

FOLDERS EN BROCHURES: Communicatie met de primaire directe doelgroepen (Turkse en Marokkaanse ouderen) zal, naar het zich laat aanzien op grond van de kenmerken van de groep, voornamelijk plaatsvinden via intermediairs. Deze moeten dan ook namens Şefkat/ZGE in staat worden gesteld een complexe boodschap over te brengen. De bereidheid om dat te doen staat of valt met het vertrouwen dat Şefkat begrijpt en waardeert wat er speelt bij de doelgroepen, integere drijfveren heeft, haar beloftes waarmaakt en de gewekte verwachtingen niet beschaamt. Er is dus méér te communiceren dan alleen een opsomming van de producteigenschappen. Een brochure die ruimte biedt aan dat verhaal kan geschikt worden gemaakt voor kinderen van potentiële klanten, vertrouwenspersonen en verwijzers. Door middel van eenvoudige folders (infodisplays in apotheken, wachtkamers van artsen, gemeentelijke instellingen etc.) kunnen doelgroepen opmerkzaam worden gemaakt op de brochure.

MAILINGEN, MEDIABIJDRAGEN, WEBSITES EN PRESENTATIES:

Marketingcommunicatie voor Şefkat heeft, met name vanwege het veelvuldig en intensief inschakelen van intermediairs, veel overeenkomsten met -en kenmerken van - 'stakeholder communicatie' en 'publieksvoorlichting'. Er wordt dan ook uitgebreid

gecommuniceerd met sub-doelgroepen die zich in de periferie van de primaire - en secundaire doelgroepen bevinden. Hierbij moet gedacht worden aan: doorverwijzende instellingen, gemeentelijke- en provinciale instellingen, woningcorporaties, zorgkantoren en -verzekeraars, (huis)artsen en geriaters, stichtingen die betrokken zijn bij (interculturele) zorg, verzorgings- en verpleeghuizen, GGD, Welzijnswerk, verenigingen en stichtingen binnen de Turkse - en Marokkaanse gemeenschap, moskeeën, buurthuizen, zelforganisaties van migranten, jongeren (studenten)organisaties etc. etc. Met deze groepen wordt door middel van gerichte mailingen, via de journalistieke massamedia (free publicity) en bijdragen in gespecialiseerde- en vakmedia, de verschillende websites (zie 'Interne Communicatie', pag. 7) en persoonlijke contacten c.q. presentaties gecommuniceerd.

BEURZEN, MANIFESTATIES, FESTIVALS: Sponsoring van publieke evenementen waar de publieks- en marketingdoelgroepen van Şefkat verwacht worden heeft geen zin totdat de nieuwe zorglocatie van ZGE over een brede naamsbekendheid beschikt en het 'merk' Şefkat inhoudelijk geladen is. Deelnemen aan beurzen, manifestaties en festivals in de vorm van een informatiestand moet zeker in overweging worden genomen. Zeker als communicatiemiddelen en -producten zoals beschreven onder 'folders en brochures', 'diversen' en 'personeelsblad en presentaties' (pag. 7) beschikbaar zijn gekomen.

DIVERSEN: Het is al een paar keer de revue gepasseerd; zowel bij de benadering van algemene (in- en externe) publieksgroepen om draagvlak voor Şefkat te genereren als bij de communicatie met marketingdoelgroepen om het 'product te verkopen' moet rekening worden gehouden met kennislacunes, reserve, vooringenomenheid en soms zelfs wantrouwen. Dat zijn barrières die alleen geslecht kunnen worden als er een besef groeit van gedeelde belangen en waarden, vertrouwen en wederzijds respect. Daaraan kan door Şefkat een wezenlijke bijdrage worden geleverd door -behalve expliciet in de vorm van folders, brochures, free-publicity, websites etc.- ook impliciet te communiceren over de diepere lagen van haar boodschap.

Een korte film en/of een achtergrondverhaal over de situatie in een Marokkaans gezin dat de verzorging van vader en moeder op zich genomen heeft, een foto-expositie over 'twee werelden - één waarde' waarin universele thema's als liefde, vertrouwen, zorg, troost, geloof, vreugde en geborgenheid worden verbeeld in Turkije, Marokko en Nederland, een journalistieke documentaire over het dilemma van Turkse jongeren die tussen de molenstenen van traditie en integratie vermalen dreigen te worden;

het zijn allemaal voorbeelden van communicatiemiddelen en -producten die Şefkat/ZGE in samenwerking met andere partijen kan opzetten en uitvoeren en die niet alleen multi-inzetbaar zijn maar ook een bijdrage zullen leveren aan noodzakelijke bewustwordingsprocessen en de beïnvloeding van houding en gedrag van alle doelgroepen. En, zeker niet onbelangrijk, waarmee de weg wordt geëffend voor boodschappen van explicietere aard en waarvan -weliswaar afgeleide maar alleszins- positieve imago-effecten te verwachten zijn.

4.6 - KORTE TERMIJN ACTIEPUNTEN EN TIJDPAD

Activiteit	januari	februari	maart	april
Ontwerp 'huisstijl'		3	3	
beeld/teksten/vormgeving brochure			3	3
beeld/teksten/vormgeving folder			3	3
mailinglijsten 'stakeholders'		3	3	
aanpassen presentatie Turks				3
aanpassen presentatie Marokkaans				3

5.0 - STAKEHOLDERCOMMUNICATIE

5.1 - ALGEMEEN

Şefkat heeft, uit de aard van haar doelstellingen en plannen, een uitgebreide en heterogene verzameling communicatiedoelgroepen. De interne -, marketing- en mediadoelgroepen werden in de voorgaande hoofdstukken al besproken. Wanneer een organisatie in een kritische omgeving functioneert en het voor het welslagen van de onderneming van cruciaal belang is dat er een constructieve vertrouwensbasis ontstaat in alle geledingen van die omgeving is er nog een vierde groep waaraan weloverwogen aandacht dient te worden besteed; die van de stakeholders. Strikt genomen zijn de 'stakeholders' van een organisatie alle individuen en groepen die invloed (kunnen) hebben en/of beïnvloed (kunnen) worden door het handelen van de organisatie in kwestie. Veel van die individuen en groepen zijn in de voorgaande hoofdstukken al geïdentificeerd en behandeld als primaire en secundaire communicatiedoelgroepen. In het kader van deze notitie wordt het begrip 'stakeholder' dan ook geduid als een 'externe groep die de belangen behartigt van voor Şefkat relevante groepen en/of individuen'. Dit kunnen zowel maatschappelijke -, als religieuze - als politieke - en/of professionele organisaties zijn. Een aantal daarvan zijn ook al genoemd in het hoofdstuk 'Marketingcommunicatie'. Daar worden zij evenwel benaderd op een wijze die overeenkomt met de eerste fase in de ontwikkeling van stakeholdercommunicatie waarover in een volgende alinea meer. Dit hoofdstuk geeft aanbevelingen voor stakeholdercommunicatie in de tweede en derde fase van dat proces.

5.2 - VAN VERTROUWEN NAAR BETROKKENHEID

In algemene termen spreekt men van drie fasen die organisaties doorlopen in de ontwikkeling van een relatie met stakeholders. Die van 'trust me' via 'show me' naar 'involve me'. In de eerste fase vinden de communicatieprocessen plaats die voornamelijk zendergestuurd zijn. Communicatie in de tweede en derde fase vindt plaats op basis van een duidelijke vraag (soms eis) van de stakeholder zelf. Vanzelfsprekend zijn deze fasen niet strikt van elkaar gescheiden. Ook in de derde fase blijven 'vertrouwen' (in de eerste fase door de zender gevraagd) en 'transparantie' (in de tweede fase door de ontvanger gevraagd) belangrijke elementen.

In de **trust me-fase** zeggen organisaties tegen hun stakeholders 'vertrouw maar op ons. Wij weten wat wij doen en behartigen de belangen van onze stakeholders – ook die van u.' In deze fase is er nauwelijks tot geen sprake van het afleggen van verantwoording door de onderneming aan haar stakeholders, laat staan dat er monitoring plaatsvindt door stakeholders op de bedrijfsactiviteiten. Stakeholders hebben geen inzicht in de organisatieprocessen en de besluitvorming binnen de organisatie is voor hen ondoorzichtig.

In de **show me-fase** vragen stakeholders uitdrukkelijk aan organisaties om te laten zien hoe processen zijn georganiseerd, wat de uitkomsten hiervan zijn, welke beslissingen zijn genomen, welke gevolgen deze beslissingen hebben gehad en hoe de belangen van stakeholders vertegenwoordigd worden. Stakeholders vragen/eisen transparantie van organisaties. Op die manier kunnen stakeholders achteraf een oordeel vormen over het doen en laten van de organisatie. Er is in deze fase sprake van monitoring achteraf.

In de **involve me-fase** vragen stakeholders van organisaties om hen nadrukkelijk te betrekken bij het nemen van beslissingen. Op deze manier kan beleid via een interactief communicatieproces bepaald worden en kunnen stakeholders op een meer directe en meer tijdige manier invloed uitoefenen op de organisatie. In deze situatie is er als het ware sprake van een verantwoording vooraf. De verantwoording voor beslissingen die de organisatie neemt vindt reeds plaats in de communicatie met stakeholders over de te nemen beslissingen.

Deze drie fasen, het is al eerder gezegd, moeten worden gezien als concentrische cirkels – zij bouwen op elkaar voort en overlappen elkaar. Bijvoorbeeld: vertrouwen (trust me) is in de involve me-fase nog steeds van groot belang, omdat stakeholders ervan uit mogen gaan dat Şefkat op een open en eerlijke wijze met hen communiceert. Als ervan wordt uitgegaan dat Şefkat lang niet altijd in staat zal zijn om de belangen van al haar stakeholders te behartigen, is het essentieel dat stakeholders er op kunnen vertrouwen dat zij zorgvuldig met hun belangen omspringt. Ook wordt er in de involve me-fase, net zoals in de show me-fase, achteraf verantwoording afgelegd aan stakeholders door middel van bijvoorbeeld nieuwsbrieven, jaarverslagen, rapportages en publicaties.

5.3 - IDENTIFICATIE

De eerste stap op weg naar effectieve stakeholdercommunicatie is een antwoord op de volgende vragen:

- Wie zijn onze stakeholders?

- Wat zijn kenmerken van deze stakeholders, hoe kunnen zij getypeerd worden en welke stakeholders genieten prioriteit?

De eerste vraag betreft het vraagstuk van stakeholder*identificatie*. Voor het identificeren van haar stakeholders moet Şefkat zich afvragen welke organisaties en personen invloed (kunnen) hebben op en/of beïnvloed (kunnen) worden door haar handelen. Bij de tweede vraag gaat het om stakeholder*diagnose*. Het is niet alleen noodzakelijk dat een organisatie zich bewust is van haar stakeholders, maar ook het categoriseren van de relatie is een essentiële voorwaarde voor de effectiviteit van de communicatie. Voor die categorisering van stakeholders is het noodzakelijk dat Şefkat voor iedere geïdentificeerde stakeholder de relatie met die stakeholder beschrijft. Het formuleren van de doelen en het beleid ten aanzien van deze relatie zijn centrale onderdelen van deze beschrijving. Şefkat zou bijvoorbeeld de volgende relationele dimensies kunnen specificeren:

- Lengte of duur van de relatie
- Aard van de relatie
- Type organisatie
- Frequentie van contact
- Belangrijke gebeurtenissen/historie van de relatie
- Percepties van Şefkat met betrekking tot de relatie en haar verwachtingen ervan
- Percepties van stakeholders met betrekking tot de relatie en hun verwachtingen ervan

Door haar stakeholders te identificeren en te typeren zal Şefkat niet alleen in staat blijken te zijn om de relaties met haar stakeholders in kaart te brengen, maar ook om prioriteiten aan te brengen voor wat betreft de aard en intensiteit van de communicatie. Per slot van rekening heeft Şefkat/ZGE geen oneindige middelen tot haar beschikking maar wèl de plicht een goede relatie en communicatie op te bouwen met haar stakeholders. De uitdaging voor organisaties (en in het bijzonder voor degenen die daarbinnen belast zijn met de communicatie) ligt dan dus in het adequaat managen van stakeholders waarbij het communiceren met stakeholders, met de middelen die de organisatie ter beschikking staan, een centrale rol inneemt.

5.4 - DIALOOG EN MIDDELEN

Organisaties kunnen op diverse manieren communiceren met stakeholders. Eenvoudige voorbeelden van communicatievormen zijn het verzenden van nieuwsbrieven, het uitvaardigen van persberichten en het uitnodigen van stakeholders om in contact met de organisatie te treden via haar website. Deze vormen zijn afstandelijk van aard. Analoog aan de ontwikkelingsfasen in de relatie tussen organisaties en stakeholders lijkt het communiceren tussen ondernemingen en stakeholders zich echter te ontwikkelen naar meer complexe vormen van stakeholdercommunicatie. Deze vormen zijn meer interactief en op het realiseren van stakeholder*betrokkenheid* gericht.

Deze ontwikkeling wordt ook wel aangeduid als de ontwikkeling van het in *debat* treden met stakeholders naar het aangaan van een *dialog* met stakeholders. Waar debat wordt gekenmerkt door een defensieve houding van de organisatie, het confronteren van standpunten en een *zero-sum game* (het verlies van de ene partij is de winst van de andere partij) is, kenmerkt dialoog zich door een kwetsbare opstelling van de organisatie en het bespreken van en samenwerken aan gemeenschappelijke standpunten en verwachtingen – alles ten bate van het wederzijdse belang. Juist het aangaan van een dialoog met stakeholders stelt een organisatie in staat de vruchten te plukken van het communiceren met stakeholders. Veel meer dan eenrichtingscommunicatie vanuit de organisatie richting stakeholders en veel meer dan het in debat treden met stakeholders maakt de stakeholderdialoog het realiseren van stakeholder*betrokkenheid* mogelijk.

Het communiceren met stakeholders in de *involve me*-fase stelt dus bijzondere eisen aan het communicatieproces. Zoals eerder is aangegeven, worden stakeholders in deze fase deelgenoot gemaakt van de vraagstukken en de dilemma's waarmee de organisatie zich mee geconfronteerd ziet en is er sprake van een verantwoording vooraf.

Stakeholdercommunicatie van deze aard is duidelijk geen eenmalige exercitie, maar een voortdurend proces. In dit kader wordt dan ook gesproken van het op een continue basis in dialoog staan met stakeholders. In een dergelijke stakeholderdialoog worden meningen uitgewisseld, worden huidige en toekomstige belangen en verwachtingen besproken en worden normen met betrekking tot het organisatiefunctioneren ontwikkeld. Een goede stakeholderdialoog zorgt niet alleen voor een betere gevoeligheid van de organisatie voor haar omgeving, maar zorgt ook voor een betere gevoeligheid van de omgeving voor de organisatie. Door wederzijds meer begrip te vragen en te ontwikkelen voor elkaars standpunten, afwegingen en keuzes zal er meer onderling respect en vertrouwen ontstaan. Het aangaan van de stakeholderdialoog als communicatie-instrument zelf draagt al een boodschap in zich: het toont de bereidheid om transparantie in de relatie te creëren en naar elkaar te luisteren. Hierdoor zullen organisaties en stakeholders elkaar niet zozeer met achterdocht benaderen en de informatie die zij elkaar verstrekken en de argumenten waarop zij zich baseren met

argusogen tegemoet zien, maar juist constructief invulling geven aan de dialoog. Methoden om vorm te geven aan een stakeholderdialoog zijn ondermeer:

- Vragenlijsten, face-to-face, schriftelijk, telefonisch, via internet of met behulp van andere technieken
- Groepsinterviews
- Focusgroepen
- Workshops en seminars
- Openbare bijeenkomsten

De keuze voor een methode is afhankelijk van de aard en de grootte van een onderneming, de reikwijdte van de dialoog en de stakeholders die aan de dialoog deelnemen, de complexiteit en de aard van de vraagstukken en de geografische locatie van de onderneming en haar stakeholders. In de tweede plaats wordt deze keuze beïnvloed door de capaciteit van een onderneming en door de beschikbare capaciteit van stakeholders (bijvoorbeeld in financiële en personele capaciteit).

5.5 - RANDVOORWAARDEN VOOR EFFECTIVITEIT

Hoewel het aangaan van een stakeholderdialoog een positief signaal is richting stakeholders, is het op zichzelf genomen nog geen garantie voor effectiviteit. Daarvoor moeten aan een aantal randvoorwaarden worden voldaan:

- De partijen in de stakeholderdialoog moeten elkaar *kennen*. Dit vraagt van organisaties met name dat zij hun stakeholders hebben geïdentificeerd. Tevens moet duidelijk zijn waar de contactpunten liggen: wie vertegenwoordigt in de stakeholderdialoog de organisatie en de stakeholders?
- Er dient *vertrouwen* te zijn in elkaars bedoelingen en integriteit alsmede in de waarde van de dialoog. De organisatie en haar stakeholders moeten zich manifesteren als betrouwbare partners die op constructieve wijze willen bijdragen aan het succes van de dialoog.
- Er moeten *duidelijke spelregels* omtrent de stakeholderdialoog zijn, zoals afspraken over hoe om te gaan met vertrouwelijke informatie en de manier waarop betrokkenen naar hun achterban en de media verslag doen van datgene dat in de dialoog is besproken.
- Er moet een *samenhangende visie* op de stakeholderdialoog zijn die de filosofie, de doelstellingen, de structuur en het verloop van de stakeholderdialoog in de tijd helder maakt voor de betrokken partijen. De betrokken partijen dienen een basis te hebben om vorm te kunnen geven aan de dialoog.
- Betrokken partijen moeten over *dialoogvaardigheden* beschikken. In dialoog treden vraagt om andere vaardigheden dan debatteren, zoals het op een constructieve wijze benaderen van elkaars gezichtspunten en 'in de ander zijn schoenen te kunnen gaan staan'.
- Er moet sprake zijn van *inhoudskundigheid*. Een goede voorbereiding door zowel onderneming als stakeholders is vereist om de dialoog tot een succes te maken. Het heeft geen zin om in een dialoog te voeren als men niet weet waar men over spreekt.
- Een heldere *dialoogstructuur* draagt bij aan een succesvol verloop van de stakeholderdialoog. De wederzijdse verwachtingen over de mogelijkheden en de beperkingen van de dialoog moeten duidelijk zijn. Tevens dient er aandacht te

worden besteed aan het maken van een agenda voor de dialoog, de rapportage over de dialoog en het plannen van vervolgspraken.

- *Valide informatie* is de basis van elke stakeholderdialoog – hoewel iedere partij een eigen mening of standpunt kan vertegenwoordigen, is de dialoog gebaat bij het presenteren van feiten waarover geen twijfel bestaat. Het kan daarom wenselijk zijn om informatie en argumenten die ter tafel worden gebracht te laten verifiëren door externe partijen.
- Een dialoog is geen eenmalige exercitie maar bestaat uit *opeenvolgende gesprekken*. Hierdoor kunnen partijen elkaar beter leren kennen en kunnen zij wennen aan elkaar. Opeenvolgende gesprekken geven partijen ook rustpunten die kunnen dienen om te reflecteren op de dialoog en om meer begrip te kweken voor elkaars standpunten.
- De vertegenwoordigers van de onderneming en haar stakeholders dienen de resultaten van de dialoog nauwkeurig en tijdig terug te koppelen naar hun achterban. Door deze *terugkoppeling* kunnen de betrokken partijen zich ervan verzekeren dat gemaakte afspraken breed gedragen worden en dat de dialoog en de daarin gemaakte afspraken niet eindigen als een van de vertegenwoordigers wordt vervangen door een andere persoon.

Het moge duidelijk zijn dat deze voorwaarden nog geen garantie bieden voor een succesvolle stakeholderdialoog: er kunnen mooie afspraken gemaakt worden en beloften worden gedaan, maar deze dienen wel nagekomen te worden door de organisatie en haar stakeholders. Bij een stakeholderdialoog geldt bij uitstek dat 'the proof of the pudding is in the eating'.

5.6 - VISIE EN STRATEGIE

In de voorgaande vier hoofdstukken wordt zonder uitzondering gepleit voor het werken aan een open, pro- en interactief communicatiebeleid naar zowel interne - en marketingdoelgroepen alswel vertegenwoordigers van de media. Daarmee wordt invulling gegeven aan de noodzaak om voor een ingewikkelde en gevoelige boodschap voldoende draagvlak te genereren om de organisatiedoelstellingen van Şefkat effectief te kunnen ondersteunen. Op de benadering van de doelgroep 'stakeholders' is eenzelfde visie van toepassing. De eerder geschetste fasestructuur van stakeholdercommunicatie in aanmerking genomen is het aanbevelenswaardig de 'trust me' fase (waar nog noodzakelijk) snel in te zetten en kort te houden met breed toepasbare, eenvoudige middelen en, na identificatie en diagnose, een keuze te maken voor een beperkt aantal stakeholders waarmee een open en intensieve relatie wordt aangegaan.

Ondanks het feit dat de doelgroep 'stakeholders' in het geval van Şefkat omvangrijk en heterogeen zal blijken te zijn lijkt het, gezien de (financiële en personele) mogelijkheden binnen de organisatie, raadzaam om terughoudend in te zetten op het vlak van het aangaan van de dialoog zoals die in de derde fase wordt omschreven. Wat wèl raadzaam lijkt is het aanbrengen van een inhoudelijke onderverdeling waarbij groepen stakeholders bediend worden met nieuws, informatie en achtergronden die specifiek voor hen relevant zijn, cq met media die hen in staat stellen moeiteloos 'door te schakelen' naar plekken waar zij deze informatie kunnen vinden. Dat betekent dat, afgezien van het aangaan van intensieve relaties met stakeholders (dialoog) die voor het behalen van de organisatiedoelstellingen van Şefkat van eminent belang zijn, de communicatie

LEERPRODUCT ZORGHUIS ŞEFKAT - "COMMUNICATIEPLAN"

voornamelijk zal geschieden middels (digitale) nieuwsbrieven, free-publicity in gespecialiseerde media, de verschillende websites, brochures en (zelf georganiseerde) 'openbare' bijeenkomsten.

5.7 - KORTE TERMIJN ACTIEPUNTEN EN TIJDPAD

Activiteit	mei	juni	juli	augustus
inventariseren/identificeren stakeholders	3	3		
mailinglijsten 'stakeholders'		3		
digitale nieuwsbrief		3	3	

6.0 - LANGE TERMIJN PLANNING

6.1 - ALGEMEEN

De nieuwe zorglocatie van ZGE; Şefkat, opent volgens de planning in de eerste helft van 2012 haar deuren. Dat levert op z'n minst 36 maanden op waarin Şefkat aan de weg kan timmeren, bruggen kan bouwen, cliënten en personeel kan werven, draagvlak in de maatschappij en in de eigen organisatie kan genereren, kan sleutelen aan de kennis, houding en het gedrag van haar doelgroepen, de media kan bespelen, zich een naam kan verwerven onder branche- en vakgenoten en uit kan groeien tot een veilig en vertrouwd toevluchtsoord voor Islamitische ouderen die thuis de zorg ontberen die ze nodig hebben. Tegelijkertijd staat ze gedurende die lange periode bloot aan mogelijke kritiek uit politieke en maatschappelijke hoek, bezwaarprocedures tegen haar nieuwbouw, protestacties van toekomstige omwonenden, een tegenvallende cliënten toestroom, nog onverwachte gevolgen van een dreigende economische depressie, een fulminerende leider van een sterk groeiende politieke beweging of een plotsklaps vijandige houding van de media. Allemaal gebeurtenissen die kunnen voorvallen. Hopelijk en waarschijnlijk niet allemaal tegelijk, maar toch...

Wie over een dergelijke periode en in dat spanningsveld een spijkerharde communicatieplanning zegt te kunnen maken lijdt aan hoogmoedswaanzin, verstaat zijn vak niet of hoopt veel geld te verdienen met het voortdurend aanpassen en herschrijven van zijn plan. Wat wél vastgesteld kan worden is dat er in de opbouw en inzet van communicatieactiviteiten, -middelen en modaliteiten een logische volgorde behoort te zitten. En ook dat het zéér aanbevelenswaardig is te kiezen voor een strategie van pro-activiteit die het mogelijk maakt het 'speelveld' bezet en de regie in handen te houden. Daarmee wordt voorkomen dat Şefkat in het onverhoopte geval van tegenslag en oppositie een defensieve rol moet spelen en overgeleverd is aan de agenda van eventuele negatieve externe krachten. Kortom: Şefkat zorgt voor een goede voorbereiding op mogelijke in- en externe bedreigingen en communiceert zo effectief mogelijk over de positieve ontwikkelingen in het proces op de momenten dat haar dat welgevallig is.

6.2 - VOORBEREIDING

De voorgaande hoofdstukken werden telkens afgesloten met een opsomming van korte termijn actiepunten en een aanbeveling voor welke maanden daaraan gewijd zouden moeten worden. Dat levert de conclusie op dat er in de eerste vijf tot zes maanden van 2009 voornamelijk voorbereidende activiteiten op de agenda staan die de basis vormen voor een solide communicatiebeleid. In maart, april, mei en juni wordt er gewerkt aan middelen en tactieken die ingezet kunnen worden bij het informeren van de eigen organisatie, het benaderen van de journalistieke massamedia, gespecialiseerde - en vakliteratuur, bij het ontstaan van een mediahype of -crisis, en het benaderen van een aantal marketingdoelgroepen. Juli en augustus moeten worden vrijgehouden voor uitloop van die werkzaamheden en interne communicatie. Daarmee ligt het bordje voor de organisatie Şefkat in het eerste half jaar méér dan vol.

6.3 - INTERN DRAAGVLAK

Voordat Şefkat naar buiten treedt via de journalistieke massamedia, marketingkanalen en andere communicatiemiddelen en -modaliteiten is het van cruciaal belang dat alle interne doelgroepen niet alleen op de hoogte zijn van de plannen en ontwikkelingen rond de nieuwe loot aan de ZGE-stam maar ze die ook begrijpen, waarderen en bij voorkeur onderschrijven. Vertegenwoordigers van de Stuurgroep gaan de organisatie in om korte, indringende presentaties te houden en vragen van personeelsleden te beantwoorden. Een speciaal themanummer van de Elde-krant geeft ongedateerde achtergrondinformatie over Şefkat in de vorm van lees- en herkenbare artikelen en fotoreportages (human interest) zodat personeelsleden de boodschap nog eens rustig op zich kunnen laten inwerken en ook het thuisfront op de hoogte kunnen brengen.

Een speciale website binnen het ZGE-netwerk geeft naast statische -, ook actuele informatie en geeft de bezoekers van de site de gelegenheid om te reageren. Iedereen binnen de organisatie is eind mei in staat gesteld kennis te nemen van alle 'ins en outs' van Şefkat en kan zich daarover een mening vormen. Alle communicatie naar interne doelgroepen over Şefkat is gegrondvest op de basiswaarden zoals die in de visie en missie van ZGE en Şefkat beleden wordt. Het kennisniveau van mei 2009 wordt vervolgens in stand gehouden met periodieke nieuwsbrieven, interne memo's, artikelen in het personeelsblad, informatie op de website en middels externe media als daar op grond van een bereikte 'milestone' of een externe ontwikkeling aanleiding toe is.

6.4 - MILESTONES (2009 - 2012)

Als in juli - augustus 2009 het interne draagvlak voor Şefkat geoptimaliseerd is, wordt de eerste 'milestone' bereikt waarmee de organisatie naar buiten treedt. Milestones zijn hoogtepunten of significante (positieve) gebeurtenissen in het proces dat ligt tussen de toekenning van de startsubsidie en de officiële opening van de nieuwe zorglocatie in Boxtel. Milestones vinden plaats op het moment dat het de organisatie goed uitkomt, omdat er een externe aanleiding toe is of omdat de organisatie er klaar voor is. Milestones kunnen geregistreerd worden. De publieke ondertekening van een convenant, de plechtige uitreiking van een eerste diploma, de feestelijke verwelkoming van een eerste cliënt; het zijn allemaal hoogtepunten die kunnen plaatsvinden op een zelfgekozen datum en tijdstip. Op die manier zorgt Şefkat voor een voorturende en gedoseerde stroom van positieve informatie naar binnen en buiten de organisatie. Rond elke 'milestone' worden een aantal communicatieactiviteiten, gericht op relevante doelgroepen, opgestart. Tussen nu en 2012 zou een willekeurige reeks milestones er als volgt uit kunnen zien:

- bouwvergunning wordt verleend
- maquette wordt onthuld
- convenanten worden ondertekend
- interne opleiding van start
- werkzaamheden nieuwe locatie beginnen
- feestelijke eerste steenlegging
- eerste cliënt schrijft zich in
- hoogste punt wordt bereikt
- eerste diploma-uitreiking interne opleiding
- feestelijke opening nieuwe gebouw

De reeks is vanzelfsprekend uit te breiden c.q. in te krimpen op basis van voortschrijdend inzicht.

7.0 - EPILOOG

Zorggroep Elde zet met de op- en inrichting van haar nieuwe zorglocatie 'Şefkat' een dappere stap op een spannende en onzekere route. Het is een noodzakelijke stap. Iedereen met het hart op de juiste plaats zal dat beamen. Het is ook een verstandige stap. Dat begrijpt eenieder die zijn hersens wil gebruiken. Tegelijkertijd is het pad dat bewandeld moet worden tussen nu en de succesvolle opening van 'Şefkat' kronkelig, smal en ongeplaveid. De kaart van het gebied is onvolledig. En in het struikgewas huizen talloze bedreigingen.

Een goed doordachte communicatiestrategie, een samenhangend plan en effectieve middelen vormen geen garantie voor een reis zonder hobbels, oponthoud en tegenslagen. Zeker in het geval van Şefkat staat of valt het succes met de bereidheid van groepen en individuen om te geloven in elkaars integriteit, te vertrouwen op elkaars intenties en open te staan voor elkaars verhalen. Dat is niet niks. Een organisatie kan in zo'n geval alleen maar open en eerlijk naar buiten treden met duidelijke informatie. Kleur bekennen. Staan voor het idee, de visie.

Dit stuk geeft aan wie, vanuit welke visie en met welke boodschap bediend moet worden. En in welke vorm. De mensen die het plan uitvoeren staan voor de ingewikkelde taak om keuzes te maken en voor concrete vertalingen, creatieve vormen en -soms onorthodoxe methoden te zorgen. Als ik daarbij instrumenteel kan zijn zal ik graag mijn steentje bijdragen.

Willem Lutje Hulsiik

