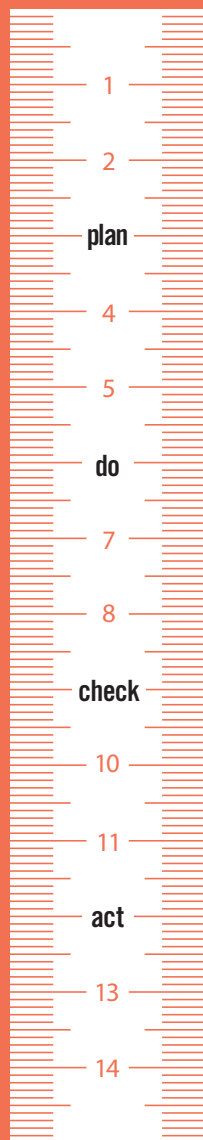


# WUT GEMETEN



**ACCOUNTABILITY BETEKENT  
DE GOEDE DINGEN GOED DOEN**

# Waar vijf jaar geleden nog vriend en vijand struikelde over de definitie van de term, is accountability nu een geïntegreerd onderdeel van de professionele communicatie. **Doen we de goede dingen? En doen we die dingen ook goed?**

## RAPPORTCIJFER 8,9

Uit recent onderzoek (From output to impact, Carlijn Remmerzwaal, 2014) onder enkele tientallen chief communication officers van grote organisaties blijkt dat zij het belang van accountability in communicatie beoordelen met een 8,9 op een schaal van 10. Als belangrijkste reden hiervoor wordt genoemd dat accountability in communicatie wordt gezien als de 'license to operate' voor communicatieafdelingen.

Accountability heeft in het vakgebied een enorme opmars gemaakt. De ontwikkelingen gaan snel. Wat is er veranderd in de afgelopen vijf jaar?

### 1. Focus op verantwoordelijkheid nemen

Als er al aandacht was voor accountability op het gebied van communicatie, was die in het verleden vooral gefocust op 'verantwoording afleggen'. Onderzoeken en metingen werden gebruikt om achteraf te laten zien wat communicatie had opgeleverd. Vaak nog zonder vooraf te bedenken wat communicatie zou moeten opleveren. Tegenwoordig is er steeds meer aandacht voor de 'voorkant': Waar kun je met communicatie aan bijdragen en hoe kun je dat realiseren? Op basis daarvan kun je verantwoordelijkheid nemen voor de communicatie-inspanningen waarvan je verwacht dat die bijdragen aan het gewenste resultaat.

### 2. Context van de organisatie voorop

In de praktijk bleven vraagstukken op het niveau van accountability van communicatie vaak beperkt tot de accountability van de

individuele communicatieadviseur of de communicatieafdeling. Beide interessante invalshoeken, maar accountability van communicatie begint bij de toegevoegde waarde van communicatie aan de organisatiedoelstellingen.

Waar enkele jaren geleden accountability nog werd verengd tot 'doen we de dingen goed', zie je dat nu 'doen we de goede dingen' vanuit organisatieperspectief steeds meer centraal staat. En dat betekent meteen een enorme efficiëncyslag. Om als organisatie accountable te zijn op het gebied van communicatie, kijken organisaties nu eerst naar hun eigen doelstellingen, en bepalen ze vervolgens met welke resultaatgebieden communicatie hieraan kan bijdragen. Pas dan bepalen ze op afdelings- of projectniveau de bijdrage van communicatie, waarvan je op persoonsniveau kunt bepalen wie je daarvoor nodig hebt en over welke competenties deze communicatieprofessional dan moet beschikken.

### 3. Van meten naar verbeteren

De term 'accountability' werd jarenlang vooral geassocieerd met 'meten is weten', waarbij er eigenlijk meer sprake was van 'countability'. Iedereen kent wel de voorbeelden van communicatieafdelingen die het aantal persberichten, clicks, likes of het aantal aanwezigen op een evenement tellen, en daarmee denken accountable te zijn. Vanzelfsprekend is meten belangrijk daar waar het kan en relevant is, maar het is slechts één stap in de totale accountabilitycyclus. Op basis van onderzoek en evaluatie, waar 'meten' onderdeel van is, krijg je immers waardevolle informatie, die je kunt benutten om je communicatieaanpak te verbeteren. Pas dan zorg je ervoor dat de toegevoegde waarde van communicatie zo hoog mogelijk is. Wat je dan moet weten, wordt bepaald door de organisatiecontext: waaraan moet communicatie bijdragen en hoe laat je zien of dat zo is? Veel organisaties ontdekken dat het succes van accountability niet zozeer bepaald wordt door de mate waarin je verantwoordelijkheid aflegt, maar juist door de kansen die het biedt om verantwoordelijkheid te kunnen nemen voor een communicatieaanpak

die daadwerkelijk bijdraagt aan het succes van je organisatie. En dat in een continu proces waarin je steeds verbeterpunten blijft ontdekken.

#### 4. Van plan naar werkwijze

Strategisch communicatieplan, projectplan, afdelingsplan, activiteitenplan, allemaal plannen die we als communicatieprofessionals opleveren om onze interne opdrachtgevers en onszelf houvast te bieden. Daarbij vragen steeds meer professionals zich af hoe ze hun plan accountable moeten maken. Accountability laat zich slecht vangen in een plan. Natuurlijk bepaal je doelstellingen en laat je op basis van relevante indicatoren zien hoe je denkt die te bereiken, als onderdeel van professioneel werken. Maar een plan maken is slechts een onderdeel in de accountabilitycyclus. Het is een vorm waarin je laat zien waar je verantwoordelijkheid voor neemt, op basis van goede argumenten, die je hebt gebaseerd op onderzoek en evaluatie. Dat geeft je de mogelijkheid om achteraf te laten zien wat je hebt bereikt. Het is echter belangrijk dat je tijdens de accountabilitycyclus de mogelijkheid inbouwt om tussentijds bij te sturen, om bij te kunnen dragen aan de veranderende organisatiecontext. De accountabilitycyclus verbindt het traditionele ‘communicatieplandenken’ met de dynamiek waarmee organisaties in de praktijk te maken hebben. De accountabilitycyclus zet het communicatieproces centraal waarin de hele organisatie een rol speelt.

#### 5. Van communicatie naar organisatie

Communicatieafdelingen die zelf het initiatief nemen om met accountability van communicatie aan de slag te gaan, blijken steeds vaker een vliegwiel functie te vervullen in de accountability van de organisatie. Omdat communicatie een gedeelde functie van de organisatie is en feitelijk alle andere disciplines raakt, zie je regelmatig dat de afdeling Communicatie tijdens het accountability-traject ook andere organisatieonderdelen triggert om meer te focussen op ‘doen we de goede dingen’ en ‘doen we ze goed’. Tijdens de PAN-analyse, bijvoorbeeld, analyseren communicatieadviseurs samen met andere disciplines de primaire processen vanuit klantperspectief (zie kader). Dat levert inzicht in communicatie op zowel strategisch en tactisch als operationeel niveau, maar leidt vrijwel altijd ook tot verbeteringen in het primaire proces. Kortom, we zien de laatste jaren een

#### 10 TIPS VOOR DE COMMUNICATIEPROFESSIONAL DIE MET ACCOUNTABILITY AAN DE SLAG WIL

1. Maak accountability van communicatie een gedeelde verantwoordelijkheid van de organisatie; betrek de mensen die een rol spelen in de communicatie.
2. Verdiep je in de organisatiecontext; waar zijn wij van als organisatie? Wie zijn wij als organisatie? Voor wie doen we het?
3. Houd rekening met de wensen van je (interne) opdrachtgever; welk probleem los je voor de organisatie en eventueel voor hem op?
4. Definieer vooraf duidelijke doelstellingen; achteraf onderzoeken wat iets heeft opgeleverd, lukt niet als je van tevoren niet hebt bedacht wat je wilt bereiken.
5. Zie accountability als een doorgaand proces en integreer het in de hele communicatieplanning.
6. Houd rekening met verschillende breinvorkeuren; sommige mensen houden van cijfers en

- argumenten, anderen zien liever beelden en willen ‘het hele verhaal’.
7. Vereng accountability niet tot ‘countability’. Meten is niet altijd weten.
  8. Neem verantwoordelijkheid. Accountable zijn is onderdeel van professioneel gedrag.
  9. Wacht niet op de rest van de organisatie. Een communicatieafdeling die accountable is, blijkt regelmatig een voorbeeld voor andere afdelingen.
  10. Leer van andere organisaties. Organiseer benchmarks of ga op stage of werkbezoek. Van lerende organisaties naar lerende netwerken.

verschuiving van de nadruk op meten en meetbaarheid naar een meer integrale benadering van accountability, waarbij de lerende organisatie centraal staat. Voor organisaties die met accountability van communicatie aan de slag gaan, is het dan ook raadzaam de accountabilitycyclus als basis te nemen.

#### Plan-do-check-act

De accountabilitycyclus is gebaseerd op de plan-do-check-act-cyclus (Deming-cyclus). Door de accountability-cyclus te doorlopen, richt je je op ‘de goede dingen goed doen’, en kun je laten zien wat de toegevoegde waarde van communicatie aan de doelstellingen van de organisatie is. Iedere fase is verdeeld in verschillende stappen, die je doorloopt tijdens de accountability-cyclus.

##### I. Plan

De plan-fase is de meest uitgebreide fase. Het is de basis voor alle beleid, beslissingen, producten en activiteiten op het gebied van communicatie. Je begint de plan-fase met het bepalen van het gewenste resultaat: welke doelstellingen heeft de organisatie en hoe kan communicatie bijdragen aan het behalen daarvan? Op basis daarvan plan en onderbouw je het beleid, de activiteiten en de producten die je van plan bent in te zetten. En je motiveert je beslissingen voordat

**ACCOUNTABILITY  
VAN COMMUNICATIE  
BEGINT BIJ  
DE TOEGEVOEGDE  
WAARDE AAN  
ORGANISATIE-  
DOELSTELLINGEN**

je met de uitvoering begint. Die baseer je onder andere op:

- De organisatieanalyse; de organisatiecontext is immers de basis voor de toegevoegde waarde van communicatie aan de organisatiedoelstellingen. Belangrijke aspecten van de organisatiecontext zijn de interne analyse (missie, visie, strategie en doelstellingen) en de externe analyse (omgeving en relaties).
- De communicatieaanpak. Vanuit accountabilityperspectief is het vooral belangrijk dat de verbinding tussen het richten, inrichten en verrichten duidelijk is: Op welke resultaatgebieden van communicatie *richten* we ons in relatie tot de organisatiedoelstellingen? Hoe *richten* we ze *in*? En wat gaan we vervolgens daadwerkelijk doen of *verrichten*?

Als je deze stappen hebt doorlopen, heb je de basis gevormd waarop je verantwoordelijkheid kunt nemen in relatie tot 'doen we de goede dingen'. Deze basis gebruik je achteraf ook om verantwoording af te leggen.

## II. Do

Tijdens de do-fase vindt de uitvoering plaats van de activiteiten die in de plan-fase zijn benoemd, op basis van de verbinding tussen richten, inrichten en verrichten. Vanuit accountabilityperspectief betekent dat dat de activiteiten steeds terug te voeren moeten zijn op de keuzes die zijn gemaakt op het gebied van inrichten, en die op hun beurt weer bijdragen aan het richten. In de do-fase vindt daarom ook continue monitoring plaats, om te kunnen zien of de activiteiten nog aansluiten bij de gekozen richting en inrichting die je in de plan-fase hebt gekozen.

## III. Check

In de check-fase analyseer je of en in welke mate de resultaten van de communicatie-inspanningen tot nu toe hebben bijgedragen aan de communicatiedoelstellingen, of in hoeverre je verwacht dat ze nog zullen bijdragen. Dat doe je op basis van onderzoek, analyse en metingen, bijvoorbeeld met de balanced scorecard-methode voor communicatie, de PAN-analyse of tevredenheids- of productonderzoek. Wat je gaat onderzoeken of meten, hangt af van het aandachtsgebied; beleid, beslissingen, activiteiten of producten. Tijdens de accountabilitycyclus zul je alle niveaus meenemen, omdat ze in relatie staan tot elkaar. De check-fase is cruciaal in de accountabilitycyclus, omdat je communicatie-inspanningen continu afgestemd moeten zijn op ontwikkelingen binnen en buiten de organisatie. *Decisional*

# MET DE ACCOUNTABILITY-CYCLUS TOETS JE OF DE COMMUNICATIE NOG GERICHT IS OP 'DE GOEDE DINGEN GOED DOEN'

### PAN-ANALYSE

Op basis van de PAN-analyse (de letters staan voor Processen, Afdelingen, Niveaus) doorlopen communicatieprofessionals samen met proces-eigenaren de stappen die de klant (burger, cliënt, student) doorloopt in relatie tot de organisatie. Het resultaat is inzicht in de interactiepunten, waarbij communicatie belangrijk is in relatie tot de klant.

Op basis daarvan analyseer je welke afdelingen of ketenpartners hierbij betrokken zijn en kun je bepalen welke communicatie-inspanningen er nodig zijn op strategisch, tactisch en operationeel niveau. De PAN-analyse geeft je de mogelijkheid te bepalen wie welke verantwoordelijk neemt op het gebied van communicatie binnen de organisatie en welke verbeterpunten er zijn in relatie tot het primaire proces.

**Processen:** Het primaire proces van de organisatie is het vertrekpunt voor de PAN-analyse. Op basis van het primaire proces worden subprocessen benoemd, vanuit het perspectief van de klant. Binnen deze klantpro-

cessen benoem je de interactiepunten voor de klant.

**Afdelingen:** Door te kijken welke afdelingen en/of ketenpartners direct of indirect betrokken zijn bij de communicatie rond de interactiepunten met de klant, krijg je inzicht in de communicatiefunctie van de organisatie.

**Niveaus:** Als je in kaart hebt gebracht welke rol de verschillende afdelingen of ketenpartners spelen in de communicatie rond de interactiepunten met de klant, analyseer je of deze logisch zijn ingericht en zorgen voor toegevoegde waarde voor de organisatie. Dat doe je door de verschillende niveaus van communicatie te benoemen, gerelateerd aan richten, inrichten en verrichten.

*accountability* is in de check-fase dan ook extra belangrijk.

## IV. Act

Als blijkt dat dit nodig is, stel je de inspanningen, resultaatgebieden en misschien zelfs doelstellingen bij. Tijdens de act-fase voer je de aanpassingen door, op basis van de bevindingen in de check-fase. Het is belangrijk om je te realiseren dat je daarbij goed de verbinding tussen het richten, inrichten en verrichten behoudt. Of anders gezegd: dat je de goede dingen blijft doen. De lessons learned uit de cyclus worden weer meegenomen in de volgende fase.

De accountabilitycyclus is een perspectief vanwaaruit je de bijdrage van communicatie aan de organisatie benadert. Het is een continu proces dat je doorloopt, als basis voor professionele communicatie. Op basis van de accountabilitycyclus kun je steeds toetsen en onderbouwen of de communicatie op organisatie, afdelings- of persoonsniveau nog gericht is op 'de goede dingen goed doen'.

*Van de hand van Cathelijne Janssen verschijnt eind maart bij Adfo Groep een nieuw boek over accountability. Deze uitgave behandelt alle stappen in de accountabilitycyclus voor de fictieve Woningcorporatie Lekker Wonen. ISBN 978 949156072 9.*