

De positionering: van strategie naar uitvoering.

Een onderzoek naar de implementatiecommunicatie over de positionering van het UMC Utrecht



Leontine Seele



Universiteit Utrecht



UMC Utrecht

De positionering: van strategie naar uitvoering.

Een onderzoek naar de implementatiecommunicatie over de positionering van het UMC Utrecht.

Januari 2016, Utrecht.

Master Communicatie en Organisatie.

Faculteit Geesteswetenschappen, Universiteit Utrecht.

Leontine Seele

Studentnummer: 3349152

Begeleider UU: Dr. Henk Pander Maat

Tweede lezer UU: Prof. Dr. Leo Lentz

Begeleider UMC Utrecht: Egon Compter

I. Voorwoord

Voor u ligt mijn afstudeeronderzoek voor de master Communicatie en Organisatie. Voor dit onderzoek heb ik zes maanden stage gelopen bij de communicatieafdeling van het UMC Utrecht. Ik heb deze zes maanden ervaren als een ontzettend leuke en leerzame periode. Dit onderzoek sluit daarnaast ook mijn tijd als student af. Ik kijk met plezier en nieuwsgierigheid uit naar de volgende stap in mijn leven. Dit onderzoek was niet tot stand gekomen zonder de hulp van een aantal mensen, die ik hier graag wil bedanken.

Allereerst wil ik graag mijn begeleider vanuit de Universiteit Utrecht, dr. Henk Pander Maat, bedanken. Zonder zijn ondersteuning en inzichten, zeker in tijden van crisis, heb ik dit onderzoek niet succesvol kunnen afronden. Ik wil ook graag mijn begeleider vanuit het UMC Utrecht, Egon Compter, bedanken voor al zijn betrokkenheid en inhoudelijke informatie. Hij liet me mijn gang gaan, maar ik kon altijd bij hem langskomen voor hulp of wijze raad. Tevens wil ik al mijn collega's van de afdeling Marketing en Communicatie bedanken, niet enkel voor hun medewerking aan mijn onderzoek, maar ook voor alle gezelligheid tijdens mijn stage.

Ik wil ook graag mijn ouders bedanken. Ik kon altijd terecht bij mijn moeder, Mieke van Alphen, om mijn hart te luchten. Haar kritische blik en scherpe vragen hebben mij niet enkel bij dit afstudeeronderzoek, maar tijdens mijn gehele studieperiode ontzettend geholpen. Mijn vader, Evert Seele, gaf mij zijn onvoorwaardelijke steun en zijn aanstekelijke enthousiasme heeft ervoor gezorgd dat ik altijd positief bleef. Als laatst wil ik mijn vriend, Daniel Webster, bedanken. Met zijn rust en zijn humor was hij voor mij een rots in de branding tijdens deze, soms vrij turbulente, periode in mijn leven.

Leontine Seele

Utrecht, januari 2016

II. Samenvatting

In deze masterscriptie wordt een onderzoek beschreven over de (interne) communicatie rondom de implementatie van de positionering van het UMC Utrecht. Het doel van dit onderzoek is om meer inzicht te krijgen in hoe de positionering gecommuniceerd wordt door het marketingteam naar de medewerkers van de marketing- en communicatieafdeling. Het tweede, verder liggende doel is een optimalisering van de communicatie rondom de implementatie van de nieuwe UMC-Utrecht positionering.

Om deze doelen te bereiken, is de volgende probleemstelling geformuleerd: *In hoeverre bereikt de huidige wijze van implementatiecommunicatie van de positionering naar de communicatiemedewerkers het beoogd effect?* Om deze probleemstelling te beantwoorden, is een aantal onderzoeken uitgevoerd. Zo zijn er interviews afgenomen met de leden van het marketingteam en met hun leidinggevende, zijn twee communicatieactiviteiten inhoudelijk onderzocht en is een enquête afgenomen onder de communicatiemedewerkers.

De doelen kunnen concreet vertaald worden naar twee constructen: enerzijds wilden de marketingmedewerkers dat de communicatiemedewerkers kennis kregen over de inhoud van de positionering. Uit de resultaten van de enquête is gebleken dat dit doel (nog) niet bereikt is. Men heeft meer informatie nodig om dit begrip van de positionering te creëren. Daarnaast wordt de positionering gezien als een manier om richting te geven aan werkzaamheden. Ook blijkt uit de enquête dat de communicatiemedewerkers het idee hebben dat de positionering hen richting geeft. Medewerkers lijken open te staan voor de verandering, maar weten nog onvoldoende over de inhoud om deze verandering te kunnen doorvoeren in hun werkzaamheden.

Uit de onderzoeken is gebleken dat de implementatie van de positionering nog in volle gang is. Het zal dan ook geen verrassing zijn dat het beoogd effect, namelijk een acceptatie van de positionering en een correcte uitvoering hiervan in de communicatie-uitingen, nog niet bereikt is. De momentopname die middels dit onderzoek opgenomen is, toont aan dat de communicatiemedewerkers open en welwillend tegen de aankomende aanpassing van hun werkzaamheden staan. Het onderscheid tussen de strategie en de positionering wat voor het marketingteam duidelijk is, is echter nog niet duidelijk voor de communicatiemedewerkers. Doordat men nog niet voldoende bekend is met de daadwerkelijke inhoud van de positionering, kan men deze op dit moment nog niet correct uitdragen.

De huidige wijze van implementatiecommunicatie van de positionering bereikt dus wel het effect op het gebied van acceptatie en welwillendheid, maar nog niet het effect op het gebied van uitdraging in en aanpassing van de communicatiewerkzaamheden. De implementatieplannen van het marketingteam tonen wel aan dat de leden van dit team gemotiveerd zijn om ook dit effect te bewerkstelligen.

Inhoudsopgave

I. Voorwoord	3
II. Samenvatting	4
1. Inleiding.....	8
1.1 Introductie van het interventieonderzoek	8
1.2 Aanleiding.....	8
1.2.1 Context: zorg in Nederland	8
1.2.2 De organisatie	9
1.2.3 De nieuwe strategie	10
1.2.4 Positionering	11
1.3 Probleemstelling.....	14
1.4 Beperkingen van het interventieonderzoek.....	15
1.5 Inhoud en structuur van het onderzoek	15
2. Theoretisch kader	17
2.1 Inleiding.....	17
2.2 Het communiceren van verandering.....	17
2.2.1 Programmatische en participatieve verandercommunicatie	18
2.3 Het succes van verandercommunicatie	22
2.3.1 Waardering	22
2.3.2 Gedrag.....	23
2.3.3 Begrip	24
3. Onderzoek A: de interviews.....	25
3.1 Inleiding.....	25
3.2 Onderzoeksaanpak.....	25
3.3 Resultaten.....	26
3.3.1 Het doel en de doelgroep	27
3.3.2 Het leiderschap	28
3.3.3 Communicatieactiviteiten.....	30
3.3.4 Randvoorwaarden en tegenslagen	33
3.3.5 Planning en evaluatie.....	35

3.4 Conclusies.....	36
4. Onderzoek B: communicatieanalyse van de kaderstellingsbrief en de doorvertaalsessies	39
4.1 Inleiding	39
4.2 Onderzoeksaanpak.....	39
4.3 Resultaten.....	40
4.3.1 De kaderstellingsbrief	40
4.3.2 De doorvertaalsessies	42
4.4 Conclusies.....	45
5. Onderzoek C: de enquête over de communicatie van de positionering	47
5.1 Inleiding.....	47
5.2 Onderzoeksaanpak.....	47
5.2.1 Algemene gegevens	48
5.2.2 Begrip	48
5.2.3 Waardering	49
5.2.4 Gedrag.....	51
5.3 Resultaten.....	52
5.3.1 Demografische gegevens	52
5.3.2 Begrip	53
5.3.3 Waardering	56
5.3.4 Gedrag.....	56
5.4 Conclusies.....	57
6. Vergelijking met de literatuur	60
6.1 Inleiding.....	60
6.2 Vergelijking op basis van de frameworks.....	60
6.2.1 Implementatie.....	60
6.2.2 Leiderschap	61
6.2.3 Samenwerking.....	61
6.2.4 Organisatieklimaat	62
6.2.5 Communicatieve efficiëntie	62
6.2.6 Evaluatie.....	63
6.3 Conclusie	63
7. Conclusies, discussie en aanbevelingen.....	65
7.1 Inleiding.....	65

7.2 Conclusies.....	65
7.2.1 Vragen en uitkomsten.....	65
7.2.2 Beantwoording van de probleemstelling.....	68
7.3 Discussie	68
7.3.1 Alternatieve verklaringen voor de gevonden resultaten.....	68
7.3.2 Tekortkomingen van het onderzoek.....	69
7.4 Aanbevelingen.....	69
7.4.1 Implicaties voor de theorie en suggesties voor vervolgonderzoek	69
7.4.2 Implicaties voor de praktijk en advies aan de organisatie.....	70
Literatuurlijst.....	73
Bijlage 1: Organogram UMC Utrecht	75
Bijlage 2: Integratie positionering in werkzaamheden afdeling Marketing en Communicatie	76
Bijlage 3: Notitie – advies team marketing t.a.v. positionering UMC Utrecht	82
Bijlage 4: Interview Egon Compter	85
Bijlage 5: Interview Suzanne Goedhart.....	100
Bijlage 6: Interview Nicole van der Eem	119
Bijlage 7: Interview Esther de Rijk.....	130
Bijlage 8: Organogram afdeling Marketing en Communicatie.....	152
Bijlage 9: Tijdlijn positionering.....	154
Bijlage 10: Kaderstellingsbrief.....	156
Bijlage 11: Powerpointpresentatie doorvertaalsessies	185
Bijlage 12: Enquête	191
Bijlage 13: Informatiebron positionering volgens de respondenten van de enquête.....	197
Bijlage 14: De positionering volgens de respondenten van de enquête	198
Bijlage 15: Gemiddelden en standaard-deviaties schaalvragen enquête.....	200

1. Inleiding

1.1 Introductie van het interventieonderzoek

Dit interventieonderzoek richt zich op de haalbaarheid en effectiviteit van communicatie over een verandering van werkwijze in het Universitair Medisch Centrum (UMC) Utrecht. Het UMC Utrecht ondergaat op dit moment een strategiewijziging waarbij ook de missie en visie veranderd zijn, resulterend in nieuwe waarden. Voor de communicatiemedewerkers van het UMC Utrecht is deze strategie vertaald in een positioneringsstatement. Deze positionering moet correct en overtuigend gecommuniceerd worden naar de medewerkers van het UMC Utrecht, zodat zij de nieuwe waarden goed kunnen uitdragen in hun werkzaamheden. Daarnaast moeten deze waarden ook in de externe communicatie terug te zien zijn.

De eerste stap in de communicatie over de strategiewijziging van het UMC Utrecht betreft de communicatie naar alle medewerkers van de afdeling Marketing en Communicatie. Zij zijn vervolgens verantwoordelijk voor de verdere verspreiding van deze informatie binnen de organisatie en voor de reflectie van de nieuwe waarden in de externe communicatie. Aan mij is gevraagd om de communicatie over de implementatie van de positionering richting de communicatiemedewerkers van het UMC Utrecht te evalueren.

In dit inleidende hoofdstuk wordt de aanleiding van dit onderzoek toegelicht en wordt weergegeven welke probleemstelling centraal zal staan in dit onderzoek. Ook zullen de beperkingen van het onderzoek worden besproken en worden de inhoud en structuur van het onderzoek toegelicht.

1.2 Aanleiding

In dit deel wordt beschreven wat de aanleiding is voor de strategiewijziging van het UMC Utrecht. Dit wordt geschetst aan de hand van de veranderingen in de zorg in Nederland waarna vervolgens beknopt het één en ander wordt uitgelegd over de organisatie zelf. Hierna wordt ingezoomd op de aanleiding van de strategiewijziging van het UMC Utrecht. Allereerst wordt de nieuwe strategie toegelicht om vervolgens te beschrijven hoe het UMC Utrecht zich wil onderscheiden van andere (academische) ziekenhuizen aan de hand van een positionering in de markt.

1.2.1 Context: zorg in Nederland

In 2012 verscheen het rapport “De zorgmarkt in 2020” van Atos Consulting. In het rapport werden vier scenario’s beschreven over hoe de zorgmarkt zich zou kunnen ontwikkelen. De verschillende scenario’s staan in kader 1. Met de wijzigingen in de zorgwetten in 2015 lijkt het scenario *geleide economie* te komen vervallen. De overige drie scenario’s beschrijven consumenten als mondig, actief en in staat om zelf keuzes te maken omtrent hun zorg en zorgaanbieders (Atos Consulting, 2012). Om deze reden is het voor ziekenhuizen belangrijk om zich goed te profileren, zodat zij consumenten zullen aantrekken en een sterke concurrentiepositie kunnen verkrijgen of behouden.

Vier toekomstscenario's voor 2020

Compenserende krachten

Er is sprake van een evenwicht. In deze wereld zien we een actieve en mondige patiënt die acteert op een markt die wordt gereguleerd door de overheid. De overheid staat open voor de eisen en wensen van de patiënt.

Marktwerking

De patiënt kan en gaat op basis van de beschikbare informatie en transparantie bewuste keuzes maken. In de strijd om de gunst van de patiënt is er scherpe concurrentie tussen zorgaanbieders en zorgverzekeraars. Soms wordt er tussen deze partijen samengewerkt.

Bipolaire wereld

Zorg is een commodity geworden en de patiënt selecteert op basis van de faciliteiten die hem door de zorgaanbieders en -verzekeraars worden geboden. Er is een scherpe concurrentie tussen zorgaanbieders en zorgverzekeraars.

Geleide economie

De overheid heeft de macht naar zich toe getrokken. De patiënt kan weinig kiezen maar legt zich hierbij neer. Hij heeft vertrouwen in de overheid.

Kader 1: Toekomstscenario's voor 2020 (bron: Atos Consulting).

1.2.2 De organisatie

Het UMC Utrecht is in 2000 opgericht en bestaat uit een samenvoeging van het Academisch Ziekenhuis Utrecht, het Wilhelmina Kinderziekenhuis en de medische faculteit van de Universiteit Utrecht. In het UMC Utrecht werken ruim 12.000 medewerkers, wat het UMC Utrecht de grootste werkgever in de regio maakt. De missie luidt als volgt: "Het UMC Utrecht is een internationaal toonaangevend universitair medisch centrum waarin kennis over gezondheid, ziekte en zorg voor patiënt en samenleving wordt gemaakt, getoetst, gedeeld en toegepast" (UMC Utrecht, 2015). In Bijlage 1 is het organogram opgenomen (UMC Utrecht, 2015). De waarden van het UMC Utrecht zijn terug te vinden in Figuur 1.

Het belang van de patiënt bepaalt ons handelen.

- *Wij zijn betrokken en gedreven*
- *Wij vernieuwen en zijn nooit uitgeleerd*
- *Wij werken samen en nemen verantwoordelijkheid*

Figuur 1: De waarden van het UMC Utrecht.

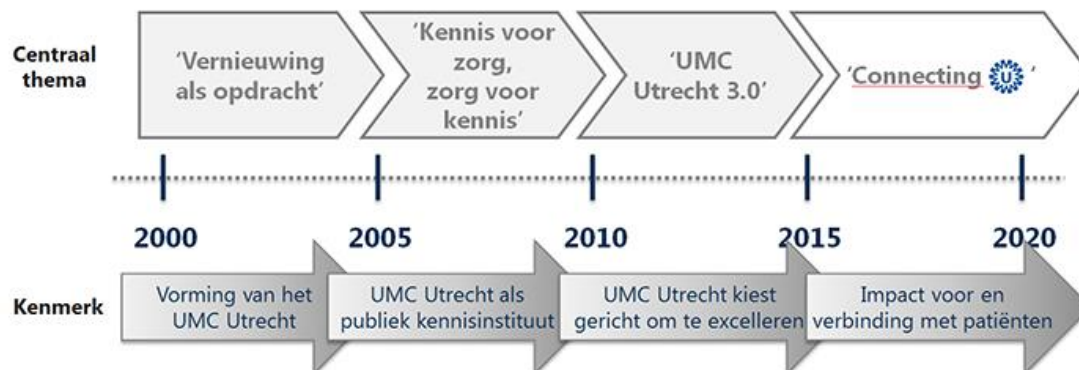
Het UMC Utrecht wil zich onderscheiden van andere ziekenhuizen in Nederland door toonaangevende kennis en ervaring te hebben in een zestal speerpunten. Deze speerpunten zijn als volgt:

- Brain:
 - Beroerte, ADHD/autisme, bipolaire stoornissen/schizofrenie, ALS;
- Infection and immunity:
 - Opportunistische infecties, immuundeficiënties, chronische ontsteking;
- Circulatory health:
 - Aderverkalking, hartfalen en beroerte;
- Personalised cancer care:
 - Borstkanker, maagdarmkanker;

- Regenerative medicine and stem cells:
 - Stamceltherapieën, tissue engineering voor het bewegingsapparaat en het hart;
- Child Health:
 - Chronische ontsteking, luchtweginfecties, stamceltherapieën voor zeldzame ziekten, vruchtbaarheidsinterventies.

1.2.3 De nieuwe strategie

Elk lustrum wordt de strategie van het UMC Utrecht vernieuwd. In figuur 2 zijn de centrale thema's van elk lustrum terug te vinden. *Vernieuwing als opdracht* stond in het teken van de vorming van het UMC Utrecht na de fusie tussen het Academisch Ziekenhuis Utrecht, de Medische Faculteit Utrecht en het Wilhelmina Kinderziekenhuis. De daaropvolgende strategie, *Kennis voor zorg, zorg voor kennis*, was gericht op het profileren van het UMC Utrecht als publiek kennisinstituut. In deze periode zijn grote investeringen gedaan in het onderzoek en de infrastructuur. Met *Strategie 3.0* is er een andere koers ingeslagen, maar die wel gebaseerd was op de kracht en investeringen van de periode daarvoor. De kern van *Strategie 3.0* was het maken van keuzes voor multidisciplinaire speerpunten om daarin te kunnen excelleren met als doel de patiëntenzorg significant te verbeteren.



Figuur 2: De centrale thema's van de strategiewijzigingen van het UMC Utrecht.

De nieuwste strategie, *Connecting U*, bouwt hierop voort. Deze strategie bevat twee hoofddoelen:

- de maatschappelijke impact van de speerpunten;
- de verbinding met de patiënten en andere belanghebbenden.

Met de maatschappelijke impact van de speerpunten wordt bedoeld, dat onderzoek moet leiden tot voor iedereen merkbare verbetering van zorg. Bovendien moet het UMC Utrecht in de speerpuntenaanpakken ook nu de beste plek zijn voor patiënten. Het tweede doel, de verbinding met de belanghebbenden, betekent dat bij alle processen men zich in de doelgroep moet verplaatsen. De doelen van deze strategie, alsmede de overige ambities van het UMC Utrecht, zijn vertaald naar de visie van het UMC Utrecht. Deze visie staat in figuur 3 omschreven.

*In onze speerpunt ziektebeelden kiezen patiënten, verwijzers en verzekeraars actief voor ons, omdat wij **aantoonbaar de beste, doelmatige en 'state of the art' zorg en behandeling bieden***

*Internationale onderzoekers en toonaangevende kennispartners erkennen de belangrijke rol en **maatschappelijke impact** van ons **multidisciplinair onderzoek en innovatie***

*Nationale en regionale partners erkennen en waarderen onze **inbreng van deze kennis en kunde** bij het vernieuwen en verbeteren van de zorg*

*Patiënten spelen een regierol in de behandeling, waarin zij onze **mensgerichte betrokkenheid en veiligheid** in de zorg ervaren*

*Toptalenten en studenten komen naar het UMC Utrecht vanwege **excellent en vooruitstrevend onderwijs**, veel **ontplooiingsmogelijkheden & klimaat van continue vernieuwing***

*We zijn intrinsiek gedreven om sociaal, ecologisch en economisch **duurzaam te handelen***

Figuur 3: De visie van het UMC Utrecht.

Op basis van de nieuwe strategie, *Connecting U*, heeft de directeur Marketing en Communicatie aan het marketingteam (bestaand uit drie personen) de opdracht gegeven een positionering te formuleren. Met positionering wordt het kiezen van een onderscheidende, relevante en geloofwaardige positie in het hoofd van de (ideale) klant bedoeld. Het doel van deze positionering is dat het UMC Utrecht een voorkeurspositie geniet bij de doelgroep, waardoor deze groep het merk als eerste zal overwegen en als hoogste zal waarderen. Marktgerichte organisaties presteren financieel beter en hebben een hogere klanttevredenheid. Allereerst heeft het marketingteam inzicht gekregen in de omgeving en interne organisatie van het UMC Utrecht door middel van een doelgroeponderzoek. Aan de hand van dit inzicht is een marketingstrategie en positionering voor het UMC Utrecht geformuleerd. De marketingstrategie en positionering moeten richting geven aan alle marketing- en communicatieactiviteiten binnen het ziekenhuis. Deze activiteiten moeten op hun beurt bijdragen aan de bedrijfsresultaten van het UMC Utrecht.

1.2.4 Positionering

Het UMC Utrecht wil zich graag onderscheiden van andere (academische) ziekenhuizen door zich op een unieke wijze te positioneren in de markt. Door een correcte positionering krijgt het UMC Utrecht een voorkeurspositie bij de doelgroep. De doelgroep zal vervolgens het merk als eerste overwegen en als hoogste waarderen. Allereerst is een omgevingsanalyse uitgevoerd, waarna vervolgens een positioneringsstatement is geformuleerd.

In de omgevingsanalyse (zie Bijlage 2) wordt onderscheid gemaakt tussen het zorgprofiel en het klantprofiel. In het zorgprofiel wordt verhelderd in hoeverre de vraag naar zorg in het algemeen stijgt en ook welk specifiek type zorg hier het meest naar voren komt. In het klantprofiel worden onder andere patiënten, prospects en verwijzers besproken. Patiënten zijn mensen die onder behandeling staan in het UMC Utrecht. Prospects zijn mensen die niet in het UMC Utrecht onder behandeling staan, maar die wel

voor het UMC Utrecht kunnen kiezen, mochten zij naar een ziekenhuis moeten gaan. Denk hierbij bijvoorbeeld aan mensen die in de provincie Utrecht wonen. Opvallend is dat ongeveer 60% van de patiënten in het UMC Utrecht hoogopgeleid zijn. Het percentage hoogopgeleiden is lager in de groep prospects.

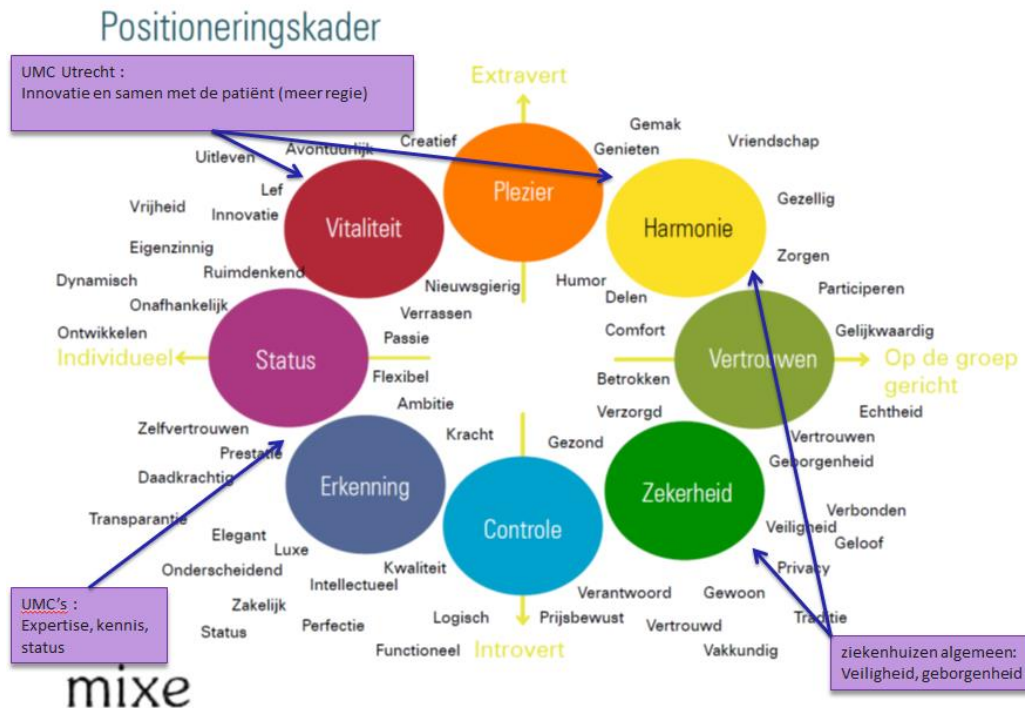
De verwijzers bestaan uit huisartsen en medisch specialisten. Huisartsen verwijzen in de meeste gevallen patiënten door naar de dichtstbijzijnde ziekenhuizen. Wanneer een meer specialistisch onderzoek nodig is, zal men echter doorverwijzen binnen het eigen netwerk. Denk hierbij aan bijvoorbeeld oud-studiegenoten. Dit heeft vaak te maken met het feit dat de huisarts de medisch specialist kent.

Niet elk ziekenhuis kan gespecialiseerd zijn in alle ziektebeelden. Om deze reden kunnen patiënten met bepaalde ziektebeelden door medisch specialisten in een ziekenhuis doorverwezen worden naar een ander, meer gespecialiseerd ziekenhuis. Op het moment dat een zorgverlener niet meer in staat is een patiënt verder te helpen, is hij immers verplicht diegene door te verwijzen. Net als huisartsen verwijzen ook medisch specialisten vaak nog door binnen hun eigen netwerk.

Na deze omgevingsanalyse is een positioneringsstatement geformuleerd, dat hieronder staat vermeld.

“Iedereen wil gezond zijn. Hoe belangrijk dat is, merk je pas als je ziek bent. Dan wil je maar één ding: de beste zorg op een manier die het beste bij jou past. Je wilt een ziekenhuis dat gespecialiseerd is in jouw aandoening. Waar ze wetenschappelijke kennis toepassen die niemand nog heeft. Zoals operaties zonder snijden, 3D printing, persoonlijke behandelingen op maat. Waar mensen worden opgeleid en onderzoek plaatsvindt voor de zorg van morgen. Waar mensen samenwerken voor jou en vooral, met jou. Een plek waar ze je zien als mens. Die plek, dat is het UMC Utrecht.” (bron: intern marketingplan)

De bijbehorende marketingstrategie is als volgt: “Binnen de profilering van het merk UMC Utrecht leggen we de focus op speerpuntzorg (zorg die binnen de zes eerdergenoemde speerpunten valt) en vernieuwing voor de doelgroep patiënten met (meerdere) chronische ziekten. Samen met zorgpartners bieden we deze groep een totaaloplossing afgestemd op de behoeften van de unieke patiënt. Zodat het UMC Utrecht wordt herkend en erkend op de zorg waarin zij excelleert.” Figuur 4 toont waar het UMC Utrecht zich in het positioneringskader wil bevinden. Dit kader is toegelicht tijdens de presentatie van het marketingplan voor communicatiemedewerkers.



Figuur 4: Positioneringskader van het UMC Utrecht.

Naar aanleiding van het positioneringsstatement en de marketingstrategie heb ik een gesprek gehad met twee leden van het marketingteam: Egon Compter (adviseur (online) marketing) en Nicole van der Eem (marktonderzoeker). Tijdens dit gesprek kwam naar voren dat de focus van de positionering op de speerpunten en op PatiëntTotaal ligt. Hieronder worden beide focuspunten toegelicht.

De eerder genoemde speerpunten van het UMC Utrecht zijn niet uniek in Nederland: speerpunten als Child Health en Cancer Care zijn ook terug te zien in andere UMC's. Daarnaast lijkt er in Nederland geen algemeen beleid te zijn wat betreft speerpunten. Er is geen overzicht te vinden met alle speerpunten van de UMC's. De speerpunten zijn zelfstandig vastgesteld door de Raad van Bestuur van het UMC, dat wil zeggen, de Raad van Bestuur heeft zelf besloten op welke zes speerpunten het UMC Utrecht zich zal onderscheiden. De Raad van Bestuur wil dat de speerpunten van het UMC Utrecht landelijk meer bekendheid gaan genieten, zodat het ziekenhuis zich kan onderscheiden van andere UMC's op het gebied van kennis en expertise.

De tweede focus ligt op PatiëntTotaal. Dit project betreft het verleggen van de focus op 'de duur van leven' naar die van 'de kwaliteit van leven'. Het idee is tot stand gekomen na gesprekken met chronisch zieken, die aangaven dat zij liever, om het kort te zeggen, kort genieten dan lang lijden. Om dit te realiseren moet een arts het gesprek aangaan met de patiënt en de patiënt meer betrekken bij het proces. Een helder voorbeeld is dat, wanneer een patiënt erg van paardrijden houdt, maar haar been zou geamputeerd moeten worden, zij een keuze voorgelegd kan krijgen. Wil ze langer leven, maar niet haar hobby kunnen uitvoeren, of wilt ze korter leven, maar kunnen paardrijden. Juist door dit gesprek aan te gaan, heeft de patiënt de regie over zijn of haar zorgtraject en daarmee over zijn of haar leven.

Een uitvoerige beschrijving van de werkzaamheden van de afdeling Marketing en Communicatie staat in Bijlage 2. De doelstellingen zijn uitgelicht aan de hand van de strategie Connecting U. In Bijlage 3 staat als toevoeging de opdracht van het marketingteam vermeld en wordt ook de stand van zaken rondom de positionering beschreven zoals deze aan het eind van de lente in 2015 was.

1.3 Probleemstelling

Het onderwerp van dit onderzoek betreft de (interne) communicatie rondom de implementatie van de positionering van het UMC Utrecht. Het doel van dit onderzoek is om meer inzicht te krijgen in hoe de positionering gecommuniceerd wordt door het marketingteam naar de medewerkers van de marketing- en communicatieafdeling. Als het duidelijk is voor medewerkers van de marketing- en communicatieafdeling hoe zij de positionering kunnen inzetten binnen hun werkzaamheden, dan zou dit in principe moeten leiden tot een verbeterde herkenning van de positionering in de externe communicatie. Het tweede, verder liggende doel is een optimalisering van de communicatie rondom de implementatie van de positionering.

De probleemstelling in dit onderzoek luidt: *In hoeverre bereikt de huidige wijze van implementatiecommunicatie van de positionering naar de communicatiemedewerkers het beoogde effect?*

De volgende onderzoeksvragen en deelvragen zijn van deze probleemstelling afgeleid:

1. *Wat was precies het doel en wie was de doelgroep van de communicatie over de implementatie van de positionering?*
2. *Hoe wordt de positionering gecommuniceerd naar de communicatiemedewerkers?*
 - a. *Welke middelen zijn ingezet om de positionering te communiceren naar de communicatiemedewerkers?*
 - b. *Op welke momenten zijn deze middelen ingezet?*
 - c. *Wat was de precieze inhoud van deze communicatiemiddelen?*
3. *Welke overwegingen zitten achter de gekozen communicatie-aanpak?*
 - a. *Hoe zijn de gemaakte keuzes voor communicatie-aanpak tot stand gekomen?*
 - b. *Welke randvoorwaarden hadden effect op de keuzes voor communicatie-aanpak?*
4. *Wat was de waardering van de doelgroep voor de communicatie rondom de implementatie van de positionering?*
5. *Wat is het effect van de communicatie over de implementatie van de positionering op de doelgroep?*
 - a. *Wat was het effect van de communicatie over de implementatie van de positionering op het begrip van de doelgroep over dit onderwerp?*
 - b. *Wat was het effect van de communicatie over de implementatie van de positionering op de intentie van de doelgroep om hun werkzaamheden aan te passen aan de positionering?*

1.4 Beperkingen van het interventieonderzoek

De implementatie van de positionering is in het voorjaar van 2015 van start gegaan. Vanaf medio augustus ben ik mijn onderzoek gestart bij het UMC Utrecht. Om deze reden ben ik niet aanwezig geweest bij de eerste communicatiemomenten over de positionering. Daarnaast is het implementatietraject nog niet beëindigd: naar verwachting zal de positionering in 2016 verder gerealiseerd worden. Daarom is dit interventieonderzoek geen eindevaluatie maar een tussentijdse evaluatie van het implementatietraject.

De interne communicatie over de positionering is tijdens mijn aanwezigheid bij het UMC Utrecht een aantal keren onderbroken door onverwachte omstandigheden. Zo gingen presentaties in week 37 niet door in verband met de openstelling van het calamiteitenhospitaal. Tijdens zo'n openstelling is de afdeling Marketing en Communicatie verantwoordelijk voor een correcte communicatie naar bijvoorbeeld de media, of familieleden van slachtoffers. De standaard dagelijkse werkzaamheden worden hierdoor vooruit geschoven of niet uitgevoerd.

In november is het UMC Utrecht een aantal keren negatief in het nieuws geweest. De grootste impact kwam vanwege een uitzending van het onderzoeksprogramma Zembla. Dit heeft ertoe geleid dat veel medewerkers ruim een week niet aan de reguliere werkzaamheden toekwamen. Voor leidinggevenden duurde deze periode langer. De implementatiecommunicatie over de positionering kwam hierdoor volledig stil te liggen. De enquête, besproken in hoofdstuk 5, is begin december onder medewerkers afgenomen. Een meerderheid van deze medewerkers had al enkele maanden niets meer over de positionering vernomen, omdat de geplande overleggen in november allemaal zijn komen te vervallen. De positionering lag hierdoor minder vers in het geheugen van de respondenten.

Ten tijde van dit onderzoek is bekend geworden dat er een reorganisatie zal gaan plaatsvinden van de afdeling Marketing en Communicatie. Bij deze bekendmaking werd na verloop van tijd duidelijk dat bij deze reorganisatie ook sprake zal zijn van ontslagen. De details van het plan zijn niet bekend, ook is niet bekend welke functies er gaan vervallen, maar dit onderwerp leeft wel onder de medewerkers van de afdeling. Baanonzekerheid kan leiden tot verminderde inzet binnen een organisatie (Ashford, Lee, & Bobko, 1989). Daarnaast heeft baanonzekerheid ook een negatieve invloed op de werkhouding en de houding ten opzichte van de organisatie (Sverke, Hellgren, & Näswall, 2002).

Vanwege de gevoeligheid van dit onderwerp is mij echter gevraagd om deze variabele niet te bevragen in het onderzoek naar de implementatie van de positionering. Ik heb aan dit verzoek voldaan. Hierdoor kan ik geen definitieve uitspraken doen over de effecten van baanonzekerheid op de implementatie van de positionering.

1.5 Inhoud en structuur van het onderzoek

In het theoretisch kader vorm ik allereerst een theoretische grondslag voor het onderzoek naar het communiceren van verandering. Mijn doel is om een kader te creëren waarmee ik de communicatie over de positionering kan meten. Daarnaast ondersteunt dit kader een vergelijking tussen de theorie en de praktijk. Aan de hand van dit kader zullen de onderzoeksvragen 1, 2 en 3 beantwoord worden. Deze onderzoeksvragen zullen aan de hand van kwalitatief onderzoek (onderzoek A) en

communicatieanalyses (onderzoek B) inhoudelijk beantwoord worden in respectievelijk hoofdstuk 3 en 4.

1. *Wat was precies het doel en wie was de doelgroep van de communicatie over de implementatie van de positionering?*
2. *Hoe wordt de positionering gecommuniceerd naar de communicatiemedewerkers?*
3. *Welke overwegingen zitten achter de gekozen communicatie-aanpak?*

Vervolgens beschrijf ik in het theoretisch kader de maatstaven waarmee ik de waardering en het effect van de positionering op de medewerkers wil gaan meten. Ik vermeld en onderbouw een deel van de constructen die in de enquête zullen terugkeren. Zo beschrijf ik de constructen die van invloed zijn op de weerstand van medewerkers tegen verandering, de constructen die van invloed zijn op de gedragseffecten van een boodschap en de constructen waarmee begrip gemeten kan worden. Aan de hand van een enquête waarin deze constructen gemeten worden, kan antwoord gegeven worden op onderzoeksvragen 4 en 5. Deze onderzoeksvragen worden vervolgens behandeld in hoofdstuk 5, waarin het kwantitatieve onderzoek besproken wordt.

4. *Wat was de waardering van de doelgroep voor de communicatie rondom de implementatie van de positionering?*
5. *Wat is het effect van de communicatie over de implementatie van de positionering op de doelgroep?*

Na afloop van de drie onderzoeken zal in hoofdstuk 6 een vergelijking gemaakt worden tussen de resultaten van deze verschillende onderzoeken. Voor de vergelijking wordt gebruik gemaakt van de theorie van Russ (2010) over programmatische en participatieve verandercommunicatie. Deze theorie wordt toegelicht in het theoretisch kader. De resultaten van de onderverdeling op basis van de twee frameworks van Russ (2010) dragen bij aan een passend advies voor het UMC Utrecht. De reden dat de vergelijking met de literatuur een eigen hoofdstuk heeft gekregen, is omdat de onderverdeling op basis van de twee frameworks de afzonderlijke onderzoeksresultaten overstijgt: de onderverdeling kan pas gemaakt worden wanneer alle onderzoeksresultaten bekend zijn.

In hoofdstuk 7 worden vervolgens de belangrijkste uitkomsten en conclusies van de onderzoeksvragen herhaald. Met deze informatie zal vervolgens de probleemstelling beantwoord worden: *In hoeverre bereikt de huidige wijze van implementatiecommunicatie van de positionering naar de communicatiemedewerkers het beoogd effect?* Na deze conclusie zullen vervolgens de alternatieve verklaringen en tekortkomingen van dit onderzoek besproken worden. Ik eindig met enkele aanbevelingen voor vervolgonderzoek op theoretisch gebied en advies voor de praktijksituatie van het UMC Utrecht.

2. Theoretisch kader

2.1 Inleiding

In februari 2014 heeft team marketing de volgende opdracht aangenomen: zorg voor een positionering voor het UMC Utrecht die aansluit bij de organisatiestrategie. Het is van belang dat het UMC Utrecht een onderscheidende en consistente identiteit heeft die bijdraagt aan een positieve belevingswaarde onder de stakeholders. De positieve belevingswaarde onder stakeholders zorgt voor een grotere betrokkenheid en binding met het merk UMC Utrecht. De corporate identiteit dient als vertrekpunt en verbinding voor alle marketing & communicatie van het UMC Utrecht (zie Bijlage 3 voor de volledige opdrachtbeschrijving).

De opdracht werd gegeven door Ralph van Disseldorp, directeur Marketing en Communicatie. Het team marketing bestond in 2014 uit Egon Compter, Suzanne Goedhart en Esther de Rijk. Later kwam hier Nicole van der Eem-Donkers bij en viel Esther de Rijk af in verband met het krijgen van een andere functie. Na marktonderzoek heeft het team marketing een positionering ontworpen die voor goedkeuring naar Van Disseldorp is gestuurd. Hij heeft de positionering vervolgens met verschillende interne stakeholders besproken, zoals de Raad van Bestuur, de merkhouders en de directeuren van de verschillende divisies.

Na goedkeuring van deze partijen is het vervolgens de taak van team Marketing om de positionering te communiceren naar de overige medewerkers van Marketing en Communicatie. Op deze afdeling werken ongeveer 60 mensen. De afdeling is verantwoordelijk voor allerlei typen communicatie, namelijk corporate communicatie, evenementen, fondsenwerving en sponsoring, interne communicatie, issue- en crisiscommunicatie, marketing, multimedia, online media, persvoorlichting en zorgcommunicatie. Daarnaast heeft elke divisie van het ziekenhuis (zie het organogram in Bijlage 1 voor de divisies) een eigen communicatieadviseur.

2.2 Het communiceren van verandering

Het communiceren van verandering in een organisatie is een lastige taak. Veel pogingen tot verandering falen, en in veel gevallen is dit te wijten aan slechte communicatie en een gebrek aan acceptatie voor de verandering onder werknemers (Richardson & Keith Denton, 1996). Een verandering wordt geïmplementeerd en behouden door voortdurende communicatie (Russ, 2008). Het is daarom voor organisaties belangrijk om zorg te dragen voor effectieve communicatie.

Volgens Van Ruler kan een organisatie zich op verschillende manieren bezig houden met het managen van (verander)communicatie. Zo zijn er vier modellen: het informatiemodel, het overredingsmodel, het intermediair model en het reflectief model. Bij het informatiemodel wil de organisatie medewerkers op de hoogte brengen van beoogde plannen of genomen beslissingen. Hiermee neemt zij onzekerheid weg. Bij het overredingsmodel wil de organisatie draagvlak creëren voor de plannen en besluiten van de organisatie. Bij het intermediair model wil de organisatie overleg plegen met betrokken partijen om zo

overeenstemming te bereiken over de strategie van de organisatie. Bij het reflectieve model wil de organisatie adequaat reageren op veranderingen in de samenleving en wil zij betekenis geven aan deze veranderingen (Van Ruler, 2003).

Bij elk model horen specifieke vaardigheden voor de manager. De kernvaardigheid is het ontwikkelen en uitvoeren van plannen die zo zijn opgesteld dat de organisatiedoelen worden bereikt. Deze vaardigheid vraagt om doel- en doelgroepdenken, kennis van psychologie en kennis van bedrijfskunde. Andere kernvaardigheden zijn het uitvoeren van groepsonderzoek, het ontwikkelen van onderbouwde plannen en het kiezen van de juiste middelen. Deze vaardigheden vragen om kennis van imago-onderzoek, doelgroepsegmentatie en actievoorbereidend en evaluerend onderzoek (Van Ruler, 2003).

Bij het communiceren van verandering is het belangrijk om te kijken naar het doel van de verandering. Dit doel bepaalt immers welke communicatiestijl geschikt is om de verandering over te brengen. Om te bepalen of een bepaald beoogd effect van verandercommunicatie bereikt is, moet achterhaald worden wat dit beoogd effect exact is. Daarnaast is het ook van belang om te weten welke doelgroep(en) met deze communicatie bereikt moet(en) worden. Op deze manier wordt helder in kaart gebracht wie wat moet weten.

2.2.1 Programmatische en participatieve verandercommunicatie

Travis Russ (2008) maakt een onderscheid tussen twee vormen van verandercommunicatie, namelijk programmatische verandercommunicatie en participatieve verandercommunicatie. Programmatische verandercommunicatie kenmerkt zich door het benadrukken van de top-down verspreiding van informatie over de verandering aan de medewerkers. Communicatiemodellen voor dit scenario maken gebruik van gecentraliseerde, gecontroleerde en voorgeschreven communicatiebenaderingen voor de implementatie van de veranderingen. Er is weinig ruimte voor participatie door de medewerkers, de controle vindt plaats door de besluitvormers, die vaak boven in de hiërarchie zitten. De meest gebruikte communicatie-activiteiten zijn kleine informele discussies en algemene informatiebijeenkomsten (Russ, 2008). Dit lijkt overeen te komen met het informatiemodel van Van Ruler (2003).

Participatieve verandercommunicatie komt minder vaak voor dan programmatische verandercommunicatie. Bij participatieve verandercommunicatie wordt input gevraagd van alle stakeholders, die hierdoor niet alleen de verandering krijgen opgelegd maar ook helpen creëren. De communicatiemodellen hierbij zien de verandering niet als een statisch iets, maar als een dynamisch gegeven dat niet eindigt. Betrokkenen komen uit alle lagen van de organisatie. Het hoofddoel van participatieve communicatie-activiteiten is een consensus tussen de betrokken partijen op te bouwen door het bevorderen van hun betrokkenheid en vragen om hun ideeën en inbreng. Voorbeelden van communicatie-activiteiten zijn open fora, werkgroepen, focusgroepen en brainstormsessies (Russ, 2008). Het overredingsmodel en het intermediair model van Van Ruler (2003) zijn herkenbaar in participatieve verandercommunicatie. In tabel 1 staan de fundamentele verschillen tussen programmatische en participatieve verandercommunicatie (Russ, 2010).

Tabel 1: Fundamentele verschillen tussen programmatische en participatieve communicatie (Russ, 2010).

Programmatisch framework	Participatief framework
Vaste implementatie	Flexibele implementatie
Directief leiderschap	Laissez-faire leiderschap
Weinig/geen samenwerking tussen stakeholders	Veel samenwerking tussen stakeholders
Autocratisch organisatieklimaat	Democratisch organisatieklimaat
Hoge communicatieve efficiëntie	Lage communicatieve efficiëntie
Voorafgaande evaluatie van een succesvolle verandering	Retroactieve evaluatie van een succesvolle verandering

Het eerste verschil tussen het programmatische en participatieve framework wordt bepaald door de vraag in hoeverre de implementatie vast of flexibel is. Bij het programmatische framework verloopt de implementatie top-down, via vastgestelde theorieën en paradigma's over hoe verandering gecommuniceerd moet worden. De gestelde communicatiedoelen zijn specifiek in termen van hoe, wanneer en waar medewerkers de verandering moeten implementeren. De communicatie is gericht op de inhoud. Bij het participatieve framework zijn de communicatiedoelen juist flexibel in termen van hoe, wanneer en waar de verandering geïmplementeerd moet worden. De veranderleiders moedigen medewerkers aan om zelf de verandering te ontdekken en theorieën te bedenken over de verandering en het implementatieproces. De communicatie is gericht op het proces (Russ, 2010).

Het tweede verschil is een onderscheid in het type leiderschap. Het type leiderschap is in principe terug te zien in de communicatievormen die elk framework typeren. De communicatie in het programmatische framework ligt vast, is van te voren vastgesteld en verloopt volgens richtlijnen en voorschriften. Doordat de communicatie top-down is, is er weinig ruimte voor input van medewerkers. Het leiderschap is sturend en directief. Bij het participatieve framework is er juist sprake van veel samenwerking en cocreatie, en is er ruimte voor bottom-up feedback. De communicatievormen zijn niet van te voren vastgesteld. Dit is kenmerkend voor laissez-faire leiderschap, oftewel leidinggevendendie de medewerkers de vrije hand geven (Russ, 2010).

Het derde verschil zit in de mate van samenwerking tussen de stakeholders en leiders van de verandering. In het programmatische framework wordt de verandering via een beperkt aantal, van te voren vastgestelde kanalen gecommuniceerd. De informatie is top-down, laag in dubbelzinnigheid en verloopt via gecoördineerd gebruik van een vastgesteld communicatiemodel. Bij het participatieve framework verloopt de communicatie tussen de stakeholders en de leiders vrijwel tegenovergesteld: de interactie verloopt via spontane en informele kanalen en patronen, en de dialogische communicatie is onvoorspelbaar en zeer dubbelzinnig (Russ, 2010).

Het vierde verschil is het gepercipieerde organizeatieklimaat. Programmatische methoden kunnen de perceptie geven van een organisatorische autocratie waarin de leiders de 'denkers' zijn en de medewerkers de 'doeners'. Dit soort percepties van ongelijkheid kunnen de weerstand van de medewerker tegen de verandering vergroten. Door het uitlokken van betrokkenheid en input van meerdere stakeholders kunnen participatieve communicatiemethoden echter een consensus creëren.

Ook kunnen deze leiden tot een grotere inzet voor de voorgestelde verandering en geven ze een groter gevoel van een waargenomen organisatorische democratie (Russ, 2010).

Communicatieve efficiëntie wordt beschreven als het uitvoeren van een communicatieve taak met een minimale besteding van tijd, moeite en middelen (Lewis, Hamel, & Richardson, 2011). Voor Russ is dit het vijfde verschil tussen de frameworks. Participatieve methoden vereisen een grote investering op het gebied van tijd en energie. Het vragen om en beheren van input van de stakeholders is een tijdrovende taak. Naast het feit dat de veranderleiders hier veel tijd aan kwijt zijn, wordt ook veel activiteit gevraagd van medewerkers die betrokken zijn bij de organisatorische verandering. Hierdoor is de communicatieve efficiëntie in het participatieve framework laag. Bij het programmatische framework is deze efficiëntie juist hoog, doordat het communicatieplan van te voren vastgesteld is en er weinig tot geen ruimte is voor verandering en input (Russ, 2010).

Het laatste verschil tussen het programmatische en participatieve framework dat Russ benoemt, is het verschil in de vorm van evaluatie van het veranderproces. De evaluatiecriteria voor het beoordelen van het veranderproces in een programmatisch framework zijn voorafgaand gedefinieerd, voorspelbaar en uniform. De criteria voor de beoordeling van een participatief implementatieproces van de verandering zijn echter onvoorspelbaar, dubbelzinnig en veelzijdig. De evaluatievorm is direct afgeleid van de communicatievorm: als het gehele communicatieplan vooraf al vast staat, dan kan men dit van te voren evalueren. Zeker omdat deze communicatievorm vaak al eerder is ingezet. Een flexibel en onvoorspelbaar communicatieplan leidt tot onvoorspelbaar resultaat. Om deze reden kan de evaluatie ook pas na afloop van het verandertraject plaatsvinden (Russ, 2010).

Frahm en Brown (2003) stellen dat traditionele modellen van verandercommunicatie programmatische communicatie aanraden, zonder dat er voldoende empirische onderbouwing was voor dit advies. De onderzoekers geven een aantal redenen voor het mislukken van de implementatie van veranderingen bij gebruik van programmatische communicatie. Eén van deze redenen is het idee dat de 'veranderaar', degene die de verandering start, de verandering enkel moet communiceren. Weick en Quinn (1999) stellen juist dat het de taak is van de 'veranderaar' om de dialoog te begeleiden en de verandering uit te leggen en toe te lichten.

Matos Marques Simoes en Esposito (2014) hebben onderzoek gedaan naar onder andere het effect van participatieve communicatie op de acceptatie van verandering. De auteurs stellen dat participatie niet werkt wanneer dit als middel gebruikt wordt door de 'veranderaar' om een verandering door te voeren. Authentieke participatie zou juist gebaseerd zijn op een wederzijds respect dat voortkomt uit het erkennen van de afhankelijkheid van de bijdrage van anderen. Een participatieve communicatiestructuur lijkt een positiever effect te hebben op de implementatie van verandering dan een programmatische structuur. Een verandering van programmatische naar participatieve communicatie leidde tot een grotere ontvankelijkheid en acceptatie van de verandering (Frahm & Brown, 2005). Onverwachte reacties bij participatieve verandering worden daarnaast ook minder snel als weerstand gezien.

Russ (2010) geeft voor zowel het programmatische als het participatieve framework de voor- en nadelen aan.

De voordelen van het programmatische framework zijn:

- Er zijn duidelijke verwachtingen voor medewerkers over hun rollen en verantwoordelijkheden. Voor leiders is verandercommunicatie consistent en gefocust;
- Het geeft een grotere controle over de situatie en er is een voorspelbaar verloop van gebeurtenissen;
- Het is makkelijker om de voortgang en het succes van de verandercommunicatie te meten;
- Het is makkelijker om verbanden te zien tussen implementatiemethoden en positieve of negatieve resultaten. Hierdoor kan bepaald worden of in de toekomst vergelijkbare of juist andere methoden ingezet moeten worden.

De nadelen van het programmatische framework zijn:

- Er is weinig input van medewerkers mogelijk op hun eigen rollen en verantwoordelijkheden. Dit kan de motivatie voor het implementeren van de verandering verlagen;
- Zoals eerder al is genoemd, schetst het een beeld waarin de leiders de 'denkers' zijn en de medewerkers de 'doeners'. Deze ongelijkheid kan leiden tot een negatieve attitude onder stakeholders en kan hierdoor de voortgang van de verandering dwarsbomen;
- Het gebrek aan flexibiliteit kan ertoe leiden dat het niet mogelijk is om bij te sturen, wanneer de situatie hierom vraagt. Zorgvuldig ontworpen programmatische methoden kunnen last-minute veranderingen ondermijnen die nodig zijn om onverwachte problemen op te lossen.

De voordelen van het participatieve framework zijn:

- Participatieve methoden geven de stakeholders een gevoel van eigenaarschap over de verandering en het implementatieproces;
- Doordat er ruimte is voor input van medewerkers, hebben zij een grotere perceptie van gelijkheid. Ze hebben het idee dat hun stem telt;
- Het gebruik van dialogische communicatie leidt ertoe dat leiders beter in staat zijn om de behoeften van medewerkers te peilen. Eventuele problemen kunnen beter ingeschat worden doordat medewerkers vaak beter weten wat er speelt;
- Participatieve methoden helpen medewerkers om meer flexibel en adaptief te worden, en in staat te zijn vakkundig en verantwoord te functioneren in diverse organisatorische omgevingen.

De nadelen van het participatieve framework zijn:

- Het vragen van input van meerdere belanghebbenden kan een uitdagend en frustrerend proces zijn. Daarnaast kan het lastig zijn om rekening te houden met de behoeften en verwachtingen van iedere betrokkene;
- De participatieve methode opent vaak de sluisen voor feedback van medewerkers. Ondanks deze enorme hoeveelheid input moeten de veranderaars veel tijd en energie steken in de

verwerking van deze feedback. Als dit namelijk niet gebeurt, kan dit tot negatieve percepties en een verlaagde motivatie leiden;

- Niet alle medewerkers waarderen een participatieve verandermethode. Het verzoek voor participatie kan medewerkers het gevoel geven dat ze afgeleid worden van hun 'echte' werkzaamheden. Zij kunnen ook gefrustreerd raken door het gebrek aan focus en een duidelijke koers;
- De uitkomsten van een participatieve communicatiemethode zijn organisch en onvoorspelbaar, waardoor het moeilijk wordt om de vooruitgang van een organisatie te meten.

De wijze waarop organisaties met hun werknemers communiceren over verandering heeft aanzienlijke gevolgen voor het succes van veranderinitiatieven, in het bijzonder voor individuele betrokkenheid, moreel en het behoud van de verandering (Goodman & Truss, 2004). In dit interventieonderzoek zal de communicatie over de positionering geëvalueerd worden aan de hand van een programmatisch dan wel participatief framework. Deze evaluatie vindt plaats in hoofdstuk 6 en draagt bij aan een passend advies voor het UMC Utrecht. Daarnaast kan met deze kaderstelling de theorie met de praktijk vergeleken worden. Door de onderzoeksresultaten te koppelen aan een bepaald type communicatie zal dit interventieonderzoek een bijdrage leveren aan onderzoek over verandercommunicatie. Om deze reden is het belangrijk om het gehele communicatieproces over de positionering van het UMC Utrecht in kaart te brengen.

Het is tevens belangrijk om te achterhalen waarom bepaalde keuzes voor communicatie-activiteiten gemaakt zijn. Er kunnen namelijk bepaalde randvoorwaarden aan deze activiteiten zitten, zoals tijd of geld. Mochten bepaalde beoogde effecten niet bereikt worden, dan is het noodzakelijk om te achterhalen of deze effecten binnen de geldige randvoorwaarden überhaupt haalbaar zijn.

2.3 Het succes van verandercommunicatie

Goede communicatie is essentieel in het laten slagen van een verandering in een organisatie. Om te bepalen of de communicatie ook daadwerkelijk goed was, kan men twee gevolgen van de communicatie meten: waardering en effect. Hier gaan onderzoeksvragen 4 en 5 over. De keuze voor een bepaald kanaal voor het overbrengen van een boodschap kan invloed hebben op hoe de boodschap wordt ontvangen. Als de communicatie laag gewaardeerd wordt, zal de boodschap minder snel geaccepteerd worden (Jansen & Janssen, 2011). Weerstand tegen verandering is een multidimensionale attitude die bestaat uit cognitieve (begrip), affectieve (waardering) en gedrags-componenten (Piderit, 2000). Om weerstand te ontdekken, zullen deze componenten gemeten moeten worden.

2.3.1 Waardering

Van Dam, Oreg en Schyns (2008) hebben onderzoek gedaan naar welke karakteristieken van de dagelijkse werkomgeving invloed hebben op de houding van medewerkers ten opzichte van een grote organisatorische verandering. In dit onderzoek hebben ze de dagelijkse werkomgeving gemeten aan de hand van percepties van het ontwikkelklimaat en de communicatie tussen managers en medewerkers. Het meten van de houding van medewerkers is belangrijk, omdat de reacties van deze medewerkers op verandering uiteindelijk het succes bepalen (Van Dam, Oreg, & Schyns, 2008). Deze reacties zijn natuurlijk deels beïnvloedbaar door communicatie.

Van Dam et al. (2008) beschrijven de drie onderdelen van verandercommunicatie die effect hebben op weerstand tegen verandering. Het eerste onderdeel is informatie: tijdige en correcte informatie leidt tot een verlaging van onzekerheid en angst, terwijl slechte informatievoorzieningen leiden tot roddels, cynisme en weerstand tegen verandering. Het tweede onderdeel is participatie: wanneer medewerkers mee kunnen werken aan de planning en implementatie van verandering, verhoogt dit de acceptatie. Participatie verhoogt daarnaast ook het begrip voor de verandering (Van Dam, Oreg, & Schyns, 2008). Het derde onderdeel is het vertrouwen in leiderschap. Medewerkers moeten vertrouwen hebben in de betrouwbaarheid, de integriteit en de visie van het management. Wanneer medewerkers geen vertrouwen hebben in hun leidinggevenden, kunnen zij zich vervreemden van de verandering en reageren met angst en verzet.

2.3.2 Gedrag

De theorie van gepland gedrag kan helpen bij het meten van de gedragseffecten van de boodschap. Iemands gedrag wordt bepaald door de gedragsintentie. Gedrag kan specifiek omschreven worden, de intentie niet. Intenties veranderen in de loop van tijd en per situatie. Ze worden beïnvloed door de komst van nieuwe informatie, ideeën en invloeden die op een bepaald moment van belang zijn. Als je iemands gedrag wilt beïnvloeden, moet je ervoor zorgen dat de gedragsintentie groter wordt. De gedragsintentie wordt beïnvloed door drie variabelen: de attitude, de subjectieve norm, en de eigeneffectiviteit (Aarts & van Woerkum, 2008).

Een attitude is een houding of een mening ten opzichte van iets. Een attitude wordt gevormd door na te denken over de consequenties van bepaald gedrag. De sterkte van de attitude wordt bepaald door de waardering die aan de consequentie wordt gehangen en door de kans dat een consequentie zich voordoet. Bij de subjectieve norm gaat het erom of de persoon zich wil aanpassen aan de groep. We laten ons daarbij beïnvloeden door het gedrag en de meningen van mensen die belangrijk zijn voor ons. Bij de subjectieve norm is het belangrijk om te weten dat de norm bepaald wordt door de manier waarop jij denkt dat andere mensen denken (Aarts & van Woerkum, 2008).

Bij eigeneffectiviteit gaat het om de mate waarin iemand denkt in staat te zijn het gedrag te kunnen uitvoeren. Het gaat hierbij om iemands inschatting. Eerdere ervaringen spelen hierbij een grote rol. Eigeneffectiviteit heeft ook een directe invloed op gedrag. Als iemands eigeneffectiviteit heel laag is, dan is hij geneigd om te falen in zijn gedrag. Als een voetballer een strafschop moet nemen en hij denkt dat hij gaat missen, dan zal hij de bal sneller naast het doel schieten (Aarts & van Woerkum, 2008).

Voor de theorie van gepland gedrag is het belangrijk om te onthouden dat de drie variabelen niet onafhankelijk van elkaar tot stand komen. Onze attitude wordt gevormd als we met mensen praten over een bepaald onderwerp. We laten ons dan beïnvloeden door de meningen van anderen. Voor de intentie van het uitoefenen van bepaald gedrag is het ook van belang dat men bekend is met wat dit gedrag dan inhoudt. In dit onderzoek wil ik daarom ook het begrip van de boodschap bevragen. Als laatst bevrage ik de geloofwaardigheid van de bron, die afhankelijk is van de betrouwbaarheid en deskundigheid van de bron (Hoeken, Hornikx, & Hustinx, 2009). Hoe hoger men de bron geloofwaardigheid beoordeelt, hoe eerder men geneigd is het standpunt in te nemen (Bouman, 2013).

2.3.3 Begrip

Bij het onderzoek naar de effecten van communicatie op begrip is het belangrijk dat een onderscheid gemaakt wordt tussen toepassing en reproductie (herinnering). Toepassing ontstaat wanneer mensen verschillende relaties zien tussen onderdelen van bijvoorbeeld een tekst (Houts, Doak, Doak, & Loscalzo, 2006). Wanneer onderzocht wordt in hoeverre de lezer een tekst heeft begrepen en de informatie uit een tekst kan toepassen, moeten dus inhoudelijke vragen over de tekst gesteld worden waarbij bepaalde verbanden aangegeven moeten worden.

Reconstructie kan via twee manieren bevraagd worden, namelijk vrije reconstructie en cued reconstructie. Bij vrije reconstructie hoort de lezer bepaalde informatie en ziet hij bepaalde afbeeldingen. Later kan hij zich deze informatie herinneren zonder dat hierbij een geheugensteuntje nodig was. Bij cued reconstructie krijgt de lezer achteraf een cue te zien, bijvoorbeeld een afbeelding, en kan zich hierdoor herinneren wat er besproken werd (Houts et al., 2006). Toepassing wordt dus bevraagd door het stellen van gerichte vragen, reconstructie door te vragen om de gelezen informatie te herhalen.

3. Onderzoek A: de interviews

3.1 Inleiding

Dit hoofdstuk geeft een overzicht van de resultaten van het eerste onderzoek naar de implementatiecommunicatie van de positionering. Dit kwalitatieve onderzoek moet antwoord geven op de eerste drie onderzoeksvragen. Deze worden hieronder herhaald. Hierbij moet wel opgemerkt worden dat het antwoord op vraag 2 slechts deels beantwoord kan worden op basis van de resultaten uit dit kwalitatieve onderzoek. De resultaten uit het communicatieve onderzoek zullen hier meer invulling aan geven. Dit onderzoek wordt in hoofdstuk 4 besproken.

1. *Wat was precies het doel en wie was de doelgroep van de communicatie over de implementatie van de positionering?*
2. *Hoe wordt de positionering gecommuniceerd naar de communicatiemedewerkers?*
3. *Welke overwegingen zitten achter de gekozen communicatie-aanpak?*

In deelhoofdstuk 3.2 wordt de onderzoeks aanpak beschreven en worden de interviews en de geïnterviewde personen voorgesteld. In deelhoofdstuk 3.3 volgt eerst een beschrijving van een aantal onderdelen van de afdeling Marketing en Communicatie. Deze beschrijving dient om de hiërarchische structuur te begrijpen. Ook wordt hier de tijdlijn beschreven van het positioneringstraject, van het begin van de strategie tot de toekomstplannen. Vervolgens worden de belangrijkste resultaten van de interviews beschreven aan de hand van een aantal onderwerpen. In deelhoofdstuk 3.4 worden de belangrijkste conclusies beschreven. Hiermee zullen onderzoeksvragen 1, 2 en 3 worden beantwoord. De inhoud van de communicatiemiddelen die bij onderzoeksvraag 2 beschreven worden, wordt verder behandeld in hoofdstuk 4.

3.2 Onderzoeks aanpak

Om een duidelijk inzicht te krijgen in de rol van de uitvoerders van het implementatieproject van de positionering, zijn interviews afgenomen met de drie leden van het marketingteam en hun directe leidinggevende. Het eerste teamlid is Egon Compter. Hij is werkzaam als adviseur (online) marketing. Het transcript van dit interview is terug te vinden in Bijlage 4. Het tweede lid is Suzanne Goedhart. Zij is marketeer en haar interview staat in Bijlage 5. Het derde lid is Nicole van der Eem-Donkers. Zij is marktonderzoeker, bijlage 6 bevat het transcript van dit interview.

Het vierde interview werd afgenomen bij Esther de Rijk. Zij is teamleider Marketing en Web en is hiermee de directe leidinggevende van het marketingteam. Het transcript van dit interview staat in bijlage 7. Daarnaast had ik graag nog Ralph van Disseldorp willen interviewen. Hij is als directeur van de afdeling Marketing en Communicatie opdrachtgever van het positioneringstraject. Zijn rol is duidelijk in de interviews naar voren gekomen. Helaas heb ik via zijn secretaresse vernomen dat hij geen tijd had voor het beantwoorden van mijn vragen.

De interviews zijn semi-gestructureerd afgenomen. De eerste vraag die de respondenten kregen, betrof hoe het project voor hen gestart was. Vervolgens bleef ik doorvragen tot het verhaal voor mij duidelijk was. De interviews verliepen hierdoor onderling in een verschillende volgorde. Voor deze interviews is een topiclijst ontwikkeld, maar deze werd pas aan het eind van het interview geraadpleegd om te controleren of alle onderdelen behandeld zijn. De topics zijn deels ontwikkeld aan de hand van de onderzoeksvragen, deels geïnspireerd door het theoretische onderscheid tussen programmatische en participatieve verandercommunicatie, en deels ontstaan uit het verlangen om een compleet beeld te krijgen van de implementatiestrategie van de positionering. De topics zijn in vraagvorm opgesteld en luiden als volgt:

1. Hoe is de positionering ontstaan?
2. Wat is het doel van de positionering?
3. Wie is de doelgroep van de communicatie over de positionering?
4. Welke communicatiemiddelen zijn ingezet voor de implementatie?
5. Op welke momenten zijn deze middelen ingezet?
6. Wat was de inhoud van deze middelen?
7. Hoe is de keuze van de communicatiemiddelen tot stand gekomen?
8. Hoe is van te voren bepaald of de communicatiekeuzes/middelen goed zijn?
9. Zaten er nog randvoorwaarden aan deze keuzes, en zo ja, welke?
10. Wie neemt de beslissingen?
11. Wie heeft de leiding?
12. Wie is eindverantwoordelijke?
13. Wat zie jij als jouw taak in dit proces?
14. In hoeverre is het leiderschap sturend (of laissez-faire)?
15. In hoeverre is de implementatie van te voren vastgesteld?
16. In hoeverre is er samenwerking tussen de stakeholders?
17. Hoe is het organisatieklimaat (autocratisch vs democratisch)?

De interviews zijn afgenomen in een rustige hoek van één van de bedrijfsrestaurants. Dit creëerde een informele setting en zorgde ervoor dat de respondenten niet door collega's of telefoontjes gestoord konden worden. De lengte van de interviews varieerde van 40 minuten tot iets meer dan een uur. De interviews zijn opgenomen met een mobiele telefoon.

3.3 Resultaten

Zoals aangegeven in de inleiding, zijn de resultaten van het kwalitatieve onderzoek ingedeeld in een vijftal onderwerpen. Het eerste onderwerp is het doel en de doelgroep. Hier wordt besproken welke opdracht het marketingteam heeft gekregen, wat het doel is van de positionering, wie de doelgroep is van de communicatie over de implementatie van de positionering en hoe de samenwerking met deze doelgroep verloopt. Het tweede onderwerp is leiderschap. Hier wordt besproken wie de exacte opdrachtgever was, wie de leiding geeft aan het project, wie de beslissingen neemt en wie uiteindelijk de eindverantwoordelijke is voor een succesvolle implementatie. Ook komt hier aan bod of de organisatie als autocratisch of democratisch gepercipieerd wordt.

Het derde onderdeel betreft de communicatieactiviteiten rondom de implementatie van de positionering. Hier wordt de lezer in chronologische volgorde meegenomen in het positioneringstraject, vanaf het moment dat het traject gestart is, tot de toekomstplannen. De doelgroepen en motivaties van communicatieactiviteiten worden in dit deel ook toegelicht. Het vierde onderwerp betreft de randvoorwaarden en tegenslagen van het positioneringstraject. Eerst worden de randvoorwaarden van het positioneringsonderzoek vermeld, waarna wordt besproken in hoeverre de strategie van het UMC Utrecht, Connecting U, invloed heeft gehad op de positionering. Vervolgens komen de tegenslagen aan bod die het marketingteam heeft ervaren tijdens het implementeren van de positionering. Hier wordt ook besproken welk effect deze tegenslagen hebben gehad op de implementatie.

Het laatste onderwerp, planning en evaluatie, betreft in hoeverre de implementatiecommunicatie van tevoren is vastgesteld en in hoeverre er sprake was van een planning. Ook worden hier de persoonlijke evaluaties genoemd van de marketingteamleden en wordt besproken in hoeverre het hele proces geëvalueerd is en wordt.

3.3.1 Het doel en de doelgroep

Er zijn twee typen doelen die hier besproken worden, namelijk het doel van de positionering en het doel van de interne communicatie over de positionering. Goedhart formuleert het doel van de positionering als volgt: “In de buitenwereld is er geen eenduidig beeld van het UMC Utrecht. We worden herkend vanwege de academische zorg en de innovatieve behandelingen, maar dat is nou niet echt onderscheidend. Als je wilt dat je verzekerd blijft van bepaalde patiëntenstromen en de juiste patiënten, en of dat nou bestaande patiënten zijn of nieuwe patiënten, en je wilt afspreken met je zorgverzekeraars, je wilt samenwerkingen aangaan, dan moet je zorgen dat je herkenbaar bent. Dat je een duidelijk profiel hebt.”

Compter is van mening dat je als grote organisatie keuzes moet maken waardoor je onderscheidend bent en waardoor het duidelijk is waar je voor staat. “Zodat de klant uiteindelijk een betere keuze kan maken en eerder voor jou zou kiezen.” Van der Eem stelt juist dat het doel voor haar niet duidelijk was: “Dat zou je eigenlijk aan de opdrachtgever moeten vragen. Ik denk dat dat in eerste instantie ook nog net niet voldoende gedefinieerd was, de opdracht was vrij open.” Compter merkt ook op dat de opdracht nooit helemaal helder geformuleerd was. Hierdoor wisten andere stakeholders niet goed wat ze konden verwachten, aldus Compter.

De Rijk vult hierbij aan dat dit de eerste keer is dat een positionering werd ontwikkeld voor en binnen het UMC Utrecht: “En het idee van Ralph was ook om gewoon een goede positionering voor het UMC Utrecht neer te zetten en een soort blauwdruk te maken voor de mogelijke andere positioneringstrajecten.” Een ander doel was ervaring op te doen met het doorlopen van een positioneringstraject. De Rijk vervolgt: “Maar dit was echt ook een beetje zo’n soort proeftuin om eens te leren en te oefenen met elkaar over hoe je dit nou doet.”

Het doel van de interne communicatie is volgens Compter het creëren van draagvlak. “Enerzijds om per team de teamleden te informeren over het onderzoek dat we hebben gedaan en de positionering die we hebben gekozen. En vooral ook samen met dat team bepalen wat dit nou voor hen betekent.” Deze

interne communicatie klinkt participatief. Goedhart wil hiernaast ook bewustwording creëren. Ze wil mensen meenemen in een bepaalde gedachtegang, zodat ze niet alleen het nut en de noodzaak van de positionering zien, maar dat ze het ook daadwerkelijk gaan uitdragen in hun werkzaamheden. Dit lijkt een vrij persuasieve doelstelling. De Rijk wilde ook deze bewustwording creëren: “Ik denk dat het wel heel goed is geweest om die doorvertaalsessies met die teams wel te doen, dat het alvast gaat leven en een beetje kan beklijven.”

Volgens Goedhart loopt dit doel ook samen met het type doelgroep dat zij benaderen. Ze stelt dat haar marketing- en communicatiecollega’s merkwerkers zijn, maar dat ze hen graag wil zien als ambassadeurs. Dit is nu nog niet het geval: “(...) ik denk dat in sommige gevallen we wel een beetje zielloos zijn.” Een verandering van werkwijze implementeren brengt uitdagingen met zich mee. “Sommige mensen werken hier al dermate lang, op een gegeven moment word je ook een beetje bedrijfsblind, die zeggen, “we doen het altijd zo”, of “ik ben het er niet mee eens.”” Compter vult dit aan door te zeggen dat het uitleggen van de positionering enerzijds informeren is, maar anderzijds ook overtuigen: “Onze collega’s zijn gemiddeld wel kritisch te noemen, daar had ik ook niets anders van verwacht. Dan heb je ook wel enigszins te overtuigen.”

De Rijk geeft aan dat ze hoge verwachtingen had van de communicatiemedewerkers: “En ik ben nog steeds van mening dat we dat mogen verwachten van de mensen die bij ons werken. Het zijn allemaal hoogopgeleide mensen, allemaal mensen die behoorlijk goed verdienen, en waarvan ik dan denk, ik vind dat je dat mag verwachten.” Ze geeft aan dat de teamleiders erg enthousiast waren over de positionering, maar houdt er rekening mee dat wellicht niet iedereen dit enthousiasme deelt, “want in de teams zullen ze er ongetwijfeld ook wat anders over denken.”

Wat betreft samenwerking heeft er veel onderlinge samenwerking en cocreatie plaatsgevonden. Dit is iets wat alle teamleden onderbouwen. De samenwerking met de doelgroep van de implementatiecommunicatie, de communicatiemedewerkers, is afhankelijk van hun positie in de hiërarchie. Goedhart stelt dat leidinggevendenden zelf kunnen bepalen in welke mate de positionering invloed gaat hebben op werkzaamheden. Op de vraag of communicatiemedewerkers dezelfde keuzevrijheid hebben, gaf ze het volgende antwoord: “Nou, van de communicatiemedewerkers feitelijk niet, want die moeten zich committeren aan het jaarplan en de doelstellingen die gezet worden.”

3.3.2 Het leiderschap

Het leiderschap van de afdeling Marketing en Communicatie verloopt volgens hiërarchische lijnen. In Bijlage 8 wordt dit leiderschap in een organogram uitgelegd. Daarnaast staan in deze Bijlage ook de namen van de accountmanagers van zowel de speerpunten als de divisies. Van Disseldorp heeft geregeld overleg met de verschillende teams, namelijk:

- 1 keer per zes weken een vergadering met de portefeuillehouders marketing;
- 1 keer per twee weken een vergadering met de MT-leden;
 - NB: Het MT bestaat uit de vijf teamleiders van de afdeling.
- 1 keer per maand een vergadering met de speerpuntmanagers;
- 1 keer per maand een vergadering met de divisie managers.

Verschillende vormen van leiderschap komen aan bod in het positioneringstraject. Denk hierbij aan de opdrachtgever, degene die de beslissingen neemt en degene die uiteindelijk verantwoordelijk is voor een succesvolle implementatie van de positionering. De respondenten lijken het niet op alle vlakken eens te zijn waar welke verantwoordelijkheden liggen.

Goedhart geeft aan dat de opdracht tot de ontwikkeling van een positionering is gegeven vanuit de Raad van Bestuur (RvB) aan Van Disseldorp. Het marketingteam kreeg van Van Disseldorp opdracht dit verder uit te werken. Compter stelt: "Hij heeft ons op een gegeven ogenblik met z'n drieën bij hem geroepen en heeft ons gevraagd om (...) samen met hem in eerste instantie een marktonderzoek op te leveren." Aan de hand van dat marktonderzoek moesten meerdere positioneringsrichtingen geformuleerd worden.

Voor Van der Eem verliep het traject wat anders: op het moment dat zij in dienst kwam bij het UMC Utrecht was het positioneringstraject reeds gestart. "Ik denk dat dat Ralph is geweest, maar ik weet het niet, want ik ben niet betrokken geweest bij het begin." De Rijk geeft aan dat Ralph de opdrachtgever is geweest. Zij beschrijft hem als een sturende leidinggevende, maar benoemt hierbij ook dat hij open staat voor feedback: "Tuurlijk zie je af en toe, dan wil hij iets gedaan krijgen en dan dramt hij het er gewoon door. Maar dat kan hij ook, die positie heeft hij dan. (...) Maar dan uiteindelijk ziet hij ook wel dat het niet werkt, en dan geeft hij je ook de vrijheid om het zelf op te pakken."

De Rijk wordt door de respondenten van het marketingteam duidelijk gezien als leidinggevende in het positioneringstraject en als degene die de beslissingen neemt. Deze rol komt dit niet als een verrassing, ze is immers teamleider Marketing en Web, waar ook het marketingteam onder valt (zie Bijlage 8). Wat betreft het nemen van beslissingen is dit afhankelijk van de aard van het besluit. Goedhart stelt: "In principe leggen wij als team voorstellen voor aan Esther en afhankelijk van het niveau zal zij zelf beslissen dan wel aan Ralph vragen." Compter geeft aan dat Esther de knopen doorhakt, maar dat hij eerst zelf over een beslissing nadenkt. "Ik kan wel goed inschatten wat er wel en niet doorheen komt."

Ik heb aan De Rijk gevraagd om haar eigen leiderschap te beschrijven. Ze vertelt hierover het volgende: "Ik houd erg van structuur en planning en resultaat. Ik zit er wel bovenop dat dingen af komen, binnen de juiste tijd en binnen het juiste geld en op die manier. Ik vind wel heel erg dat de mensen die in het team zitten, dat zijn echt de professionals. (...) Dus daarin laat ik hen heel erg vrij en laat ik hen mij adviseren. (...) Maar ik ben wel van het focus, daar gaan we naartoe en daar moeten we die stappen voor zetten en die stappen gaan we dan ook zetten. Daar ben ik wel sturend in."

De verantwoordelijkheid voor een succesvolle implementatie lijkt deels bij het marketingteam te liggen, maar welk deel dit is, is niet duidelijk. Van der Eem stelt dat er in 2016 nog communicatieactiviteiten uitgevoerd gaan worden door het marketingteam, maar dat zij er uiteindelijk nooit mee klaar zullen zijn. Ook Compter stelt dat hij het marketingteam ziet als eindverantwoordelijke voor een succesvolle implementatie. Goedhart ziet het juist als een gedeelde verantwoordelijkheid van de afdeling: "Nou, het is gedeelde verantwoordelijkheid. Wij zijn er als afdeling om ervoor te zorgen dat het merk UMC Utrecht juist geladen en gepercipieerd wordt."

De Rijk stelt dat de positionering het werk van het marketingteam was, maar dat het de verantwoordelijkheid is van de afdeling Corporate Communicatie dat deze positionering in de externe communicatie zichtbaar is. “Het is eigenlijk gewoon je communicatiestrategie. Dus dat mag Corporate Communicatie gaan doen. Zo langzamerhand mogen zij wat meer gaan overnemen van ons en de regie gaan nemen op die communicatie,” aldus De Rijk. De meningen over waar de verantwoordelijkheden liggen, lijken verdeeld te zijn.

De respondenten zijn ook bevraagd over het organisatieklimaat. Programmatische methoden kunnen immers de perceptie geven van een organisatorische autocratie, terwijl participatieve methoden juist een groter gevoel van een waargenomen organisatorische democratie. Compter stelt: “Ik weet dat een ziekenhuiscultuur uit origine wat autocratisch is, maar ik ervaar het zelf per definitie niet zo. Ik krijg heel veel vertrouwen van mijn leidinggevendenden om zelf dingen te mogen opzetten en ontwikkelen.” Van der Eem geeft aan dat, hoewel het zeker een hiërarchische organisatie is, er wel sprake is van een democratie als het gaat om operationele activiteiten waar geen budget mee gemoeid is. Ook Goedhart is hier dubbel over en stelt dat dit situatieafhankelijk is en geeft aan dat ook binnen het positioneringstraject er soms een autocratisch klimaat heerst. Dit weerhoudt haar er niet van om kritisch te blijven: “Maar we hebben bijvoorbeeld een oplegnotitie geschreven met echt wel een aantal discussiepunten en het advies erbij van, dit is iets wat gevoelige discussies kan opwerpen maar dit is niet iets wat je uit de weg moet gaan.”

3.3.3 Communicatieactiviteiten

De respondenten beschrijven een veelvoud aan communicatieactiviteiten rondom de implementatie van de positionering, van het creëren van consensus onder de leidinggevendenden tot het informeren van de communicatiemedewerkers. Om deze reden is een tijdlijn gemaakt, die terug te vinden is in Bijlage 9. De tijdlijn geeft een volledig overzicht van zowel de ontwikkeling van de positionering als de communicatie over de positionering. De communicatieactiviteiten zullen hier chronologisch beschreven worden.

Het ontstaan van de positionering

Begin 2014 werd door Van Disseldorp uit een aantal marketingadviseurs het marketingteam samengesteld. Aan dit team is gevraagd om marktonderzoek te doen en om op basis van de resultaten een aantal positioneringsvoorstellen te doen. Het oorspronkelijke plan was om het uiteindelijke positioneringsvoorstel in het najaar van 2014 te presenteren. Tegen die tijd bleek echter dat meer marktonderzoek nodig was: het definitieve voorstel werd in het voorjaar van 2015 gepresenteerd aan Van Disseldorp. De strategie, Connecting U, is begin 2015 gelanceerd.

De overleggen voorafgaand aan de heidag

Eén van de communicatiemomenten voorafgaand aan de heidag was een presentatie door het marketingteam in een accountmanagementoverleg. Van der Eem geeft aan dat deze presentatie niet goed verliep: “Ik had zelf heel sterk het gevoel, wat mij betreft was het niet goed gegaan. Ik had er ook echt geen goed gevoel bij. Ik vond zelf, als ik het verhaal terugspeelde, dat het in mijn oren heel wollig klonk. (...) Uiteindelijk heeft Ralph ook aangegeven aan Esther dat het strakker kon.”

De Rijk geeft aan dat de overleggen voorafgaand aan de heidag volgens de hiërarchische lijnen verliep: “Ik heb het eerst gepresenteerd aan Ralph, toen aan de portefeuillehouders, dat heb ik zelf gedaan. Toen heb ik het gepresenteerd aan het MT en toen zijn de teamleden het gaan presenteren aan die verschillende groepen en op de heidag.” Zij stelde dat het logisch was dat zij de formele communicatie op zich nam, maar dat de marketingteamleden graag de informatie met de collega’s wilden gaan delen.

De heidag

Van Disseldorp besloot in 2015 een personeelsdag te organiseren voor de afdeling Marketing en Communicatie. Deze dag werd de ‘heidag’ genoemd en vond plaats op 15 juni 2015. Elk team kon hier presenteren waar het mee bezig was. Volgens Compter heeft Van Disseldorp aan de subafdeling Marketing en Web gevraagd om de positionering te presenteren. Goedhart stelt echter: “De presentatie op de heidag, dat hebben wij als team gezegd, van, dat is het podium waar we de aftrap kunnen doen.” Deze heidag was het eerste moment voor communicatiemedewerkers in een niet-leidinggevende positie om kennis te maken met de positionering.

De Rijk vertelt echter een ander verhaal: “Nou, via de heidag was gewoon, dat kwam er tussendoor. Dat was niet onze planning.” Toen Ralph echter aan het marketingteam vroeg om hier ook te presenteren, was het voor De Rijk wel direct duidelijk wat er gepresenteerd zou worden: “Toen hadden wij net die positionering opgeleverd. Wat ga je dan presenteren als marketingteam? Dat natuurlijk.” Ze geeft aan dat het ook wel prettig was om daar te presenteren: “Dus dat was gewoon een extraatje, zeg maar,” maar herhaalt, “het zat niet in het originele plan.”

In een speech aan het begin van de heidag stond Van Disseldorp even stil bij de positionering, waarna de teams elk een stand hadden waar ze hun projecten tentoonstelden. Volgens Compter waren mensen erg geïnteresseerd in de presentatie van het marketingteam. Hij beschrijft het als volgt: “Er was hele positieve energie te zien. (Er was geen weerstand,) alleen maar gezonde kritische vragen, dus dat is goed, omdat dat ons ook weer scherper maakt.”

De kaderstellingsbrief

Op 10 juli 2015 is de kaderstellingsbrief voor 2016 verspreid. “Die kaderstellingsbrief wordt gestuurd aan de leidinggevenden van die divisies en die moeten dat doorvertalen in hun eigen jaarplannen en dan komt het via de lijnorganisatie in de afdelingen terecht. Maar de doelgroep voor de kaderstellingsbrief zijn de MT’s en de directeuren,” aldus De Rijk. Ze vertelt ook dat het de bedoeling was dat informatie over de positionering in de kaderstellingsbrief voor 2015 zou komen, maar dat was toen niet goed gegaan: “Dat jaar is die brief ook anders gegaan dan andere jaren, daar is een wisseling in gekomen. En daardoor is onze informatie er gewoon niet in gekomen.”

De kaderstellingsbrief wordt ontwikkeld door de afdeling Strategie en Beleid. De positionering wordt niet als apart onderdeel beschreven in deze brief, maar is volgens Goedhart organisch meegenomen in de inhoud. “En het is verweven natuurlijk in de hele organisatiestrategie, maar ook bijvoorbeeld in de verschillende charters die opgezet zijn,” aldus Goedhart. Een charter is een tekst die is opgesteld om

bepaalde richtlijnen als referentietekst te presenteren, zodat handelingen hieraan kunnen worden afgestemd. De kaderstellingsbrief wordt in hoofdstuk 4 verder toegelicht.

De doorvertaalsessies

In september zijn voor de verschillende teams presentaties gehouden over de positionering, ook wel ‘doorvertaalsessies’ genoemd. De term voor deze presentatie is op zichzelf al interessant in het licht van programmatische en participatieve communicatie: er ligt iets wat vertaald moet worden (programmatisch), maar vertalen is iets anders dan uitvoeren, dat vergt toch participatie. Volgens Van der Eem kwam het idee voor deze presentaties naar aanleiding van de presentatie die het marketingteam in het accountmanagersoverleg gegeven heeft. Ze stelde dat: “het wel goed (is) om dit voor ieder team te doen, zodat het ook interactief wordt, mensen de gelegenheid geeft om vragen te stellen en met elkaar daarover in gesprek te gaan.”

Compter ziet deze doorvertaalsessies als het geven van een theoretisch kader aan de communicatiemedewerkers. Hij stelt dat zo’n theoretisch kader bij het ene team ook meer los maakt dan bij het andere team. “Als je minder met positioneren hebt, dan leeft het dan ook nog niet, denk ik, als je een theoretisch kader krijgt. Zodra het moment komt dat je bijvoorbeeld naar aanleiding van de positionering website-aanpassingen gaat doen, dan valt bij iemand die daar wellicht minder mee heeft het kwartje meer, van oh, dus dat betekent het.”

Van der Eem herkent ook dat de positionering een ‘theoretisch verhaal’ is. Zij stelt echter dat in de doorvertaalsessies ook voorbeelden zijn gebruikt om de theorie praktisch te maken: “Dus met voorbeelden hebben we dat toen willen uitleggen, van nou, dat betekent dus dat we het niet meer zo doen, dit was het verleden, maar we gaan het zo doen. “ Goedhart stelt: “Wat wij hebben gedaan, is een presentatie gegeven en daarna gelijk de discussie aangegaan, want er kwamen heel veel vragen en opmerkingen.” Na afloop van de doorvertaalsessies zijn de powerpointpresentatie en het marktonderzoek naar de medewerkers gemaïld. De inhoud van de presentaties wordt verder besproken in hoofdstuk 4.

De toekomst

De communicatieactiviteiten die tot nu toe genoemd zijn, zijn reeds uitgevoerd. Daarmee is de implementatie van de positionering echter nog niet af. Ik heb de respondenten gevraagd naar de toekomstplannen van de implementatie. Er lijkt hier een splitsing te zijn in twee groepen met enerzijds Goedhart en Van der Eem en anderzijds Compter en De Rijk. Goedhart en Van der Eem stellen dat de doorvertaalsessies nog niet zijn afgelopen. “We hebben eigenlijk de doorvertaalsessies steeds afgesloten met dat we hier in een aantal weken op terug zouden komen. Met het verzoek om vanuit de praktijk op zoek te gaan naar voorbeelden die passen binnen de kaders die we nu hebben besproken. En dan kunnen we met elkaar de beste voorbeelden delen om het nog meer body te geven, van dit is de bedoeling,” aldus Van der Eem.

Goedhart heeft een soortgelijk beeld van de toekomst: “We wilden ze (na de presentaties) de ruimte geven om creatieve sessies te houden. Wat één van onze voorstellen was, was om periodiek een soort

brainstormsessie te houden aan de hand van een casus of een mooi project, van, hoe ga je dat nou doen? En hoe vlieg je dat nou vanuit de verschillende disciplines aan? En wat betekent het? En wat kies je wel en wat kies je niet? En waarom niet?”

Compter en De Rijk zijn echter van mening dat de basis van de positionering duidelijk is voor de communicatiemedewerkers, die de positionering nu via een zogenaamd ‘middelenrijk concept’ verder gaan uitwerken. Zij gebruiken dit middelenrijke concept als een kader om de positionering vorm te geven. Het middelenrijke concept is in opdracht van De Rijk ontwikkeld door een extern marketingbureau. De Rijk legt het middelenrijke concept uit: “Eigenlijk is het een communicatieconcept. Dus wat we doen is, we bedenken een beeldvorm en een tekstvorm en de combinatie daarvan, zodat die toepasbaar is op alle middelen die je maakt. (...)En (...) die twee kernwaarden, ‘samen’ en ‘voorsprong’, die moesten in één beeld en tekst gevangen worden. Dat was de opdracht.” Het middelenrijke concept is hier niet zozeer de interpretatie of uitvoering van de positionering, maar geldt ter beeldvorming en ondersteuning van de positionering.

Compter zegt hierover het volgende: “Nou, we hebben eigenlijk iedereen formeel ook op de hoogte gesteld van. Wat mij betreft is dat rond. Wat ik zei, nu zit het natuurlijk vooral in de doorvertaling. Die gaan we zoveel mogelijk gezamenlijk doen. De basis daarvoor gaat zijn het middelenrijke concept, en daarvoor gaan wij directe collega’s van Marketing en Communicatie erbij betrekken in de vorm van cocreatiesessies om de doorvertaling te doen naar de voor hun relevante middelen. En we gaan hetzelfde doen met de speerpuntmensen.”

De Rijk benoemt hierbij dat ze dit verder wil ontwikkelen met de teams: “Wij noemen dat cocreatiesessies, waarin we met elkaar ook de middelen op tafel leggen en zeggen, oké, als je nou die positionering neemt. Die is doorvertaald in dit concept. Hoe kan je dat concept op dat middel plakken?” Ze stelt wel dat het marketingteam geen content gaat ontwikkelen. Ze stelt dat het middelenrijke concept zal worden uitgelegd. “Vervolgens gaat iedereen er gewoon mee aan de slag en dan gaan we een soort coaching on the job doen,” aldus De Rijk.

In principe is de implementatie nooit ‘af’. Compter geeft aan dat het positioneringstraject onderdeel is geworden van zijn werkzaamheden voor het UMC Utrecht. Op de vraag of hij de positionering zal moeten blijven bewaken, zei hij het volgende: “Het zal altijd blijven, denk ik, ja. Ik ben marketeer en dat blijft. (...)Ja, voor het UMC Utrecht zeker.” Goedhart geeft aan dat zij verwacht dat de positionering vanaf 2016 zichtbaar zal zijn in de communicatie-uitingen, maar wil periodieke brainstormsessies blijven geven. Al met al zijn de respondenten het met elkaar eens dat de positionering iets is wat blijvend gecommuniceerd moet worden.

3.3.4 Randvoorwaarden en tegenslagen

Aan de respondenten is gevraagd of er nog bepaalde randvoorwaarden verbonden waren aan het positioneringstraject. Hierbij kwamen twee verschillende randvoorwaarden naar voren: de ‘standaard’ randvoorwaarden, zoals budget en tijd, en de organisatiestrategie. Ik benoem eerst de mening van respondenten over de standaard randvoorwaarden. Zo is aan Compter gevraagd of er randvoorwaarden

waren verbonden aan de opdracht, waarop hij zei, “als er geen initiële opdrachtformulering is, dan zijn de randvoorwaarden vaak ook niet gedefinieerd. Dus eigenlijk nee, formeel niet.”

Goedhart noemde drie randvoorwaarden, namelijk geld, capaciteit en impact. Ze geeft aan dat voor 2015 geen budget is gegeven voor de implementatie, enkel voor de onderzoeken die begin 2015 hebben plaatsgevonden. Qua capaciteit geeft ze aan dat het team veel tijd heeft gekregen voor de positionering. Wat betreft impact stelt ze dat hier eigenlijk enkel sprake van was geweest als de positionering een andere richting op zou gaan dan de strategie: “Maar stel je voor dat wij hadden gezegd van, hé, op basis vanuit het marktonderzoek past het helemaal niet bij de organisatiestrategie hoe we er herkend worden, dus we moeten hier fel op inzetten in onze positionering. Terwijl het eigenlijk een beetje wegloopt van de organisatiestrategie, dan hebben we een behoorlijke impact natuurlijk.”

Van der Eem noemde als randvoorwaarde ook deze strategie: “Dat was natuurlijk de organisatiestrategie, want dat was het uitgangspunt, dat was een gegeven.” Goedhart gaf aan dat de positionering synchroon is ontwikkeld aan de organisatiestrategie, die per 2016 start. Later in het interview is haar gevraagd wat er eerst was, de strategie of het marktonderzoek. Zij stelde toen dat de strategie er eerst was: “De organisatiestrategie is ons uitgangspunt geweest, we hebben marktanalyses gedaan en daarna hebben we een aantal dingen uit die organisatiestrategie getoetst.”

Naar het gevoel van Compter liepen het strategietraject en het positioneringstraject parallel. Hij stelt dat de positionering een mooie doorvertaling is van de strategie, maar dat er zeker verschillen zijn. “De strategie is meer een intern verhaal en de positionering is extern.” Hij maakt een vergelijking: “De strategie is voor de hele winkel, de positionering is enkel voor de etalage.”

De Rijk sluit aan bij deze vergelijking van Compter. Ze voegt hieraan toe dat ze het wel lastig vond om de positionering na afloop van de strategie te ontwikkelen: “Dan denk ik, ja, jongens, kom op, je gaat toch eerst de positie bepalen en dan ga je je bedrijfsstrategie maken en dat weet toch iedere kip, denk je dan. Maar zo werkt het gewoon in de praktijk niet.” Hoewel de strategie al wel in een vergevorderd ontwikkelstadium zat, hebben de onderzoeken van het marketingteam toch invloed gehad op de uiteindelijke versie van de strategie: “We hebben wel bijvoorbeeld, er waren vier waarden, kernwaarden, daar hebben wij er twee van gemaakt.” De Rijk beaamt dat de positionering een soort vormgeving is van de strategie en dat het eerder genoemde middelenvrije concept een soort vormgeving is van de positionering.

Er zijn weinig projecten die geen tegenslagen kennen. Bij het implementatieproject zijn er invloeden van buitenaf geweest waardoor het project vertraging opliep. De respondenten noemen verschillende tegenslagen. De eerste tegenslag werd kenbaar in de zomer van 2015, dit is de geplande reorganisatie van de concernstaf van de Raad van Bestuur, waar ook de afdeling Marketing en Communicatie onder valt. Met deze reorganisatie zullen ontslagen gemoeid zijn. Dit kunnen enerzijds contracten zijn die niet verlengd worden, maar er zal waarschijnlijk ook sprake zijn van herplaatsingstrajecten voor medewerkers.

Van der Eem denkt dat de reorganisatie invloed zou kunnen hebben op de implementatie van de positionering. Zij stelt: “En daar komt nog eens bij dat mensen natuurlijk ook zo iets hebben van, of

kunnen zoiets hebben van, zit ik er nog volgend jaar, en waar moet ik dan mee beginnen, en zou ik niet eerst even afwachten hoe de nieuwe organisatie eruit komt te zien en of er daar dan niet misschien wel hele andere dingen worden besloten.” Goedhart denkt dat de reorganisatie het traject enkel heeft vertraagd, maar dat dit niet zal leiden tot veranderingen in de implementatie. Compter maakt geen melding van de reorganisatie.

De Rijk geeft aan dat de reorganisatie nogal wat teweeg had gebracht, met name binnen de teams. Aan haar is toen gevraagd of ze verwacht dat de reorganisatie een negatieve invloed heeft gehad op de acceptatie van de positionering. Hier was ze het niet mee eens: “Ik zie eerder het tegenovergestelde gebeuren. Dat mensen juist extra hun best gaan doen.” Daarnaast is eerder aangegeven dat, mede door de reorganisatie, het implementatieproces was vertraagd. De reorganisatie heeft dus volgens haar enkel het proces vertraagd, maar heeft geen andere invloed gehad op het traject.

De andere grote tegenslag is de negatieve berichtgeving over het UMC Utrecht in de Nederlandse media geweest. In de uitzending van het onderzoeksjournalistieke programma Zembla van 4 november 2015, genaamd ‘Ziekenhuis calamiteiten’, werd de KNO-afdeling van het UMC Utrecht in een negatief daglicht gesteld. Deze gebeurtenis heeft ertoe geleid dat veel medewerkers van de afdeling Marketing en Communicatie zowel voorafgaand aan de aflevering als in de dagen hierna hun dagelijkse werkzaamheden hebben gestaakt om bij te dragen aan een correcte afwikkeling van deze gebeurtenis. De implementatie van de positionering is in deze periode stil komen te liggen.

De Rijk beaamt dit en geeft aan dat de impact van zowel de reorganisatie als Zembla groot is geweest op Van Disseldorp: “En de crisis, die liep voor hem al vanaf augustus, die uitzending met Zembla en zo. Hij is ook heel erg van z’n focus afgeweest, gewoon gedwongen door die twee grote elementen.” Het implementatieproject zou al in een verder stadium zijn als de crises er niet waren: “En ik denk als dat niet was geweest, dan had hij ook veel meer de lijn vastgehouden en dan waren dingen ook sneller afgetikt geweest. Dan waren we al bij de Raad van Bestuur geweest en dan waren we al verder geweest in het traject,” zo stelt De Rijk.

Van der Eem stelt: “En ik denk dat op het moment dat in dat hele traject vertraging komt, dan gaat het allemaal vervagen en dan moet je eigenlijk het hele verhaal weer opnieuw gaan uitleggen om mensen daarin mee te krijgen.” Goedhart geeft aan dat het positioneringstraject dusdanig stil kwam te liggen, dat er (ten tijde van het interview) nog geen concrete afspraak was voor het herstarten van het traject. “Nu is in principe de crisis bezworen en we gaan de trajecten, die nu stilliggen, weer opstarten, dus ik verwacht dat het vanaf deze maand weer concreet gaat worden, wanneer we wat oppakken,” aldus Goedhart.

3.3.5 Planning en evaluatie

De communicatie richting de teamleiders en accountmanagers stond al een tijd vast, volgens Compter. “Eigenlijk de momenten die ik nu net noem zijn al van te voren bedacht. In het accountmanagersoverleg, maar dat is vrij logisch, die zijn er structureel periodiek. Dat we daar een paar keer, op momenten, wat moesten vertellen over de voortgang en over de eindresultaten, dat lag al veel langer vast.”

Er is geen planning gemaakt voor het hele positioneringstraject. De planning voor de eerste fase, de ontwikkeling van de positionering, bestond, maar men heeft zich niet aan deze planning kunnen houden. Voor de implementatiefase was er geen planning, deze was van te voren niet stap voor stap vastgesteld. Het plannen van vervolgssessies naar aanleiding van de doorvertaalsessies verliep intuïtief: “Dat ging meer organisch. Omdat je toch merkt dat het ene team meer behoeften heeft dan het andere team.”

Zoals bij elk nieuw project zijn er ook leermomenten geweest. Compter stelt dat het leermoment voor hem is geweest om voortaan eerst de opdrachtformulering duidelijk te krijgen, zodat hij in het vervolg, naar verwachting, minder hoeft te bemiddelen over het product dat hij oplevert. Goedhart geeft aan dat het ontbreken van een planning voor de implementatie haar leermoment was: “Nou ja, dat is wel iets waarvan ik denk van, de volgende keer, bij zo’n traject, hoe ga je dat daadwerkelijk borgen en continueren. Dat vind ik wel voor mijzelf een leerpunt.”

De Rijk stelt dat het gehele proces een leerproces was. Ze geeft aan dat dit het eerste positioneringstraject was voor het UMC Utrecht, maar dat in de toekomst dit soort trajecten gepland staan voor het Wilhelmina Kinderziekenhuis (WKZ) en voor de speerpunten. Om deze reden heeft zij zichzelf actief betrokken gehouden in het positioneringstraject: “Maar ik wilde dat wel heel graag omdat het de eerste keer was dat we in het UMC zoiets deden en ik wilde dat traject gewoon van A tot Z meegemaakt hebben om ook als leidinggevende volwaardig gesprekspartner voor mijn teamleden te kunnen zijn.”

Dit afstudeeronderzoek geldt als tussentijdse evaluatie van het communicatietraject over de positionering. Daarnaast gelden de leermomenten die de respondenten opmerken als een vorm van persoonlijke evaluatie. Het is niet bekend of er aan het eind van dit traject nog een evaluatie gaat plaatsvinden, al zou dat wel gewaardeerd worden. Compter zegt hierover het volgende: “Maar er is altijd ruimte voor verbetering dus we moeten zeker goed gaan evalueren hoe het gegaan is. Vandaar dat het ook zo belangrijk is om goed te gaan monitoren straks en te gaan evalueren.” Ook Goedhart stipt een evaluatie aan als een vervolgstap die nog gemaakt dient te worden.

3.4 Conclusies

De interviews hebben inzicht gegeven in hoe het positioneringstraject verlopen is. Met behulp van deze informatie is antwoord gegeven op de eerste drie onderzoeksvragen. Onderzoeksvraag 2 zal met de informatie van dit kwalitatieve onderzoek niet volledig beantwoord worden. In hoofdstuk 4 worden de kaderstellingsbrief en de doorvertaalsessies inhoudelijk onderzocht. Dit communicatieonderzoek zal meer inzicht geven in deze communicatiemiddelen.

- 1. Wat was precies het doel en wie was de doelgroep van de communicatie over de implementatie van de positionering?*

Doordat er nooit een duidelijke opdrachtoomschrijving is geweest, is het exacte doel van het positioneringstraject ook niet van te voren vastgesteld. Uit de interviews is gebleken dat dit doel vaak is veranderd. In de eerste fase van het traject, het marktonderzoek, was het doel om inzichten te

verkrijgen van externe stakeholders. Ook was het een toetsing van de strategie. Men had een beeld van hoe de buitenwereld het UMC Utrecht zag, en het marktonderzoek testte of dit beeld correct was. Het marktonderzoek en de strategie hebben hiermee invloed op elkaar gehad: de strategie bepaalde de richting van het marktonderzoek, terwijl het marktonderzoek ook enigszins de strategie bijschaafde. Om deze reden sluiten de strategie en de positionering goed op elkaar aan.

In de tweede fase van het traject, de implementatiefase, was het doel om de strategie te vertalen naar de werkzaamheden van medewerkers. Compter stelde dat de positionering een doorvertaling is van de strategie. Tegelijkertijd wordt de implementatiecommunicatie die nu gegeven is, gezien als een theoretisch kader voor de communicatiemedewerkers. Ook wordt de positionering gezien als een manier om richting te geven aan werkzaamheden. Dit toont aan dat de implementatiefase nog niet afgerond is: het doel van het implementeren is volgens het marketingteam nog niet bereikt.

De doelgroep bestaat eigenlijk uit twee groepen. Enerzijds zijn er de leidinggevendenden. Zij zijn degenen die beslissen hoeveel aandacht er in hun team besteed gaat worden aan de positionering. Anderzijds zijn er de communicatiemedewerkers. Zij worden op verschillende wijzen omschreven. Alle respondenten zijn van mening dat de communicatiemedewerkers voornamelijk geïnformeerd dienen te worden over de positionering. De Rijk ziet hen daarnaast ook als hoogopgeleide medewerkers die aan de hand van de doorvertaalsessies in staat horen te zijn om de positionering tot op zekere hoogte te kunnen visualiseren. De marketingteamleden zien echter collega's die kritisch zijn en waarvan sommigen vastgeroest kunnen zitten in hun werkwijzen. De teamleden zijn van mening dat er ook sprake moet zijn van een zekere overtuigende communicatie.

2. Hoe wordt de positionering gecommuniceerd naar de communicatiemedewerkers?

De implementatiecommunicatie over de positionering wordt op verschillende wijzen gecommuniceerd naar de communicatiemedewerkers. De tijdlijn in Bijlage 9 geeft een duidelijk overzicht weer van de communicatiemomenten over de positionering. Er is gekozen om de positionering niet eenmalig groots te communiceren, maar om gebruik te maken van verschillende contactmomenten. De implementatie neemt hierdoor meer tijd in beslag, maar dit zorgt ook voor een betere fundering voor een correcte uitvoering van de positionering. Ook zijn verschillende communicatiemiddelen ingezet, namelijk teamoverleggen, een personeelsdag, een kaderstellingsbrief en doorvertaalsessies. Alle geïnterviewden gaven daarnaast aan dat de implementatiecommunicatie nog niet geëindigd is: in de toekomst zullen er meer contactmomenten plaatsvinden.

De verantwoordelijkheid van deze communicatie ligt om deze reden dan ook bij verschillende mensen. Het lijkt erop dat deze verantwoordelijkheid hiërarchisch is opgebouwd: de directeur Marketing en Communicatie, Van Disseldorp, is verantwoordelijk voor de communicatie naar de hoogste lagen: de Raad van Bestuur en zijn collega's bij het portefeuilleoverleg Marketing. De verantwoordelijkheid van communicatie naar leidinggevendenden binnen de afdeling Marketing en Communicatie lag eerst bij Van Disseldorp, deze verantwoordelijkheid lijkt nu bij De Rijk te liggen. Van Disseldorp is echter vaak aanwezig bij de overleggen tussen de verschillende groepen leidinggevendenden en het schijnt aan hem te zijn of De Rijk de positionering kan benoemen en toelichten bij dit soort overleggen. De

verantwoordelijkheid voor het overdragen van informatie over de positionering naar communicatiemedewerkers ligt bij de marketingteamleden. In hoeverre hier vervolgens in werkoverleggen aandacht aan wordt besteed in de verschillende teams van de afdeling Marketing en Communicatie, lijkt juist weer bepaald te worden door de teamleiders.

3. Welke overwegingen zitten achter de gekozen communicatie-aanpak?

Om deze vraag te beantwoorden, is het opnieuw nodig om een tweedeling te maken in de doelgroep. Enerzijds is er communicatie naar de leidinggevenden en teamleiders van de communicatieafdelingen van het UMC Utrecht, anderzijds is er communicatie naar de medewerkers, en de aanpakken verschillen van elkaar. Er zit een bepaalde structuur in communicatie naar leidinggevenden. Teamoverleggen staan van te voren vast en tijdens die teamoverleggen kan er tijd worden ingeruimd voor het toelichten van een bepaald onderwerp, zoals de positionering. De communicatie volgt gestructureerd, teamleiders houden elkaar zo op de hoogte van wat er speelt. Tegelijkertijd is het van belang dat deze communicatie alsnog goed verloopt. Enerzijds dienen de medewerkers geïnformeerd te worden over de positionering, anderzijds lijken het de teamleiders te zijn die overtuigd moeten worden van het uitdragen van de positionering en het veranderen van de werkzaamheden. Zij zijn degenen die uiteindelijk leiding geven aan het team, zij gelden als de schakel tussen Van Disseldorp en de communicatiemedewerkers.

De overwegingen achter de communicatie-aanpak richting de communicatiemedewerkers lijken te verschillen per contactmoment. De keuze voor de bespreking op de heidag, wat het eerste contactmoment was, is door Van Disseldorp gemaakt. Hoe hij tot deze keuze is gekomen, is niet bekend. De keuze voor de doorvertaalsessies is gemaakt naar aanleiding van de presentaties in de managementoverleggen en naar aanleiding van de heidag. Uit de overleggen bleek dat soortgelijke presentaties, maar met de toevoeging van voorbeelden en de mogelijkheid tot discussie, een verstandige beslissing leken om de positionering te communiceren naar de communicatiemedewerkers. Bij de heidag was de presentatie algemeen: de werkzaamheden van communicatiemedewerkers van verschillende afdelingen verschillen onderling dusdanig dat een meer specifieke aanpak logisch leek. De contactmomenten die nog moeten plaatsvinden, lijken bepaald te zijn doordat de doorvertaalsessies niet voldoende bleken om de positionering uit te gaan dragen. Daarnaast is tot deze contactmomenten besloten om het middelenvrije concept toe te lichten en te implementeren. Al met al was er geen sprake van een vooraf vastgesteld plan.

4. Onderzoek B: communicatieanalyse van de kaderstellingsbrief en de doorvertaalsessies

4.1 Inleiding

Uit het kwalitatieve onderzoek is gebleken dat verschillende communicatiemiddelen en –momenten zijn ingezet om medewerkers te informeren over de positionering. De Rijk gaf aan dat de communicatie richting het middenmanagement is verlopen via de hiërarchische lijnen: de positionering is besproken en gepresenteerd tijdens overleggen met de directeur Marketing en Communicatie, Ralph van Disseldorp, met de portefeuillehouders en met het MT. Daarnaast is de positionering verwerkt in de kaderstellingsbrief, gericht aan de directeuren en leidinggevendenden binnen het UMC Utrecht.

De communicatie naar de communicatiemedewerkers van het UMC Utrecht verliep op een meer informele wijze. Zo is de positionering gepresenteerd op de heidag, de personeelsdag voor medewerkers van de afdeling Marketing en Communicatie. Ook zijn voor de teams van deze afdeling en voor de communicatiemedewerkers van de speerpunten en de directies doorvertaalsessies georganiseerd. Tijdens deze sessies werden mensen meegenomen in het positioneringstraject en was er ruimte voor vragen en discussie.

In dit hoofdstuk zal ik twee communicatiemiddelen analyseren. Het eerste middel is de kaderstellingsbrief, dit document is terug te vinden in Bijlage 10. Het tweede communicatiemiddel omvat de doorvertaalsessies. De powerpointpresentatie die bij deze sessies is gebruikt, staat in Bijlage 11. Met behulp van deze analyse kan ik onderzoeksvraag 2 inhoudelijk beter beantwoorden.

2. Hoe wordt de positionering gecommuniceerd naar de communicatiemedewerkers?

In deelhoofdstuk 4.2 wordt de onderzoeksaanpak beschreven. In deelhoofdstuk 4.3 volgen de communicatieanalyses. De conclusie wordt in deelhoofdstuk 4.4 besproken, waarbij ook de onderzoeksvraag beantwoord zal worden. Deze vraag is reeds gedeeltelijk bij het kwalitatieve onderzoek beantwoord. Om een goed overzicht te geven over de communicatiewijze van de positionering naar de medewerkers, zal ook de informatie met betrekking tot dit onderwerp uit hoofdstuk 3 meegenomen worden.

4.2 Onderzoeksaanpak

Doordat twee communicatiemiddelen geanalyseerd worden, is er ook sprake van twee verschillende communicatieaanpakken. De kaderstellingsbrief behandelde niet enkel de communicatieve aspecten van de strategie en de positionering: dit document, verspreid gemaakt in juli 2015, verschaft de divisies de kaders waarin het jaarplan voor 2016 ontworpen dient te worden. Uit de kaderstellingsbrief zijn

relevante passages gehaald die direct betrekking hebben op de communicatie. Bij elk van deze passage's wordt bekeken of deze is beïnvloed door de strategie, of dat juist de positionering hier sterk naar voren komt.

Om dit onderscheid te maken, is het belangrijk om eerst een heldere definitie te geven van zowel de strategie als de positionering. Positioneren is het kiezen van een onderscheidende, relevante en geloofwaardige positie in het hoofd van de (ideale) klant (Bijlage 11). De positionering is een concretisering en vormgeving van de strategie, waarbij keuzes worden gemaakt wat betreft communicatie om de positie in het hoofd van de klant te beïnvloeden. Compter stelde : "De strategie is meer een intern verhaal en de positionering is extern," en maakte hierbij de vergelijking: "De strategie is voor de hele winkel, de positionering is enkel voor de etalage."

De analyse van de kaderstellingsbrief kijkt dus allereerst welke meldingen er gemaakt worden van externe communicatie door communicatiemedewerkers, waarna vervolgens deze communicatiemeldingen verdeeld worden in meldingen gebaseerd op de strategie of meldingen gebaseerd op de positionering.

Vervolgens worden de doorvertaalsessies geanalyseerd. Ik ben bij het merendeel van deze sessies aanwezig geweest: de sessie voor de accountmanagers vond plaats voordat ik werkzaam was bij het UMC Utrecht en de sessie voor het Multimediateam heeft niet plaatsgevonden. Bij mijn aanwezigheid heb ik aantekeningen gemaakt. Eén sessie, voor het Corporate Communicatieteam, heb ik opgenomen. In verband met bedrijfsgevoelige informatie die tijdens deze sessie is besproken, is deze opname niet getranscribeerd. In plaats van een transcript zal per slide aangegeven worden welke informatie hier mondeling bij is gegeven.

4.3 Resultaten

4.3.1 De kaderstellingsbrief

De kaderstellingsbrief voor 2016 is ontworpen aan de hand van de strategie Connecting U en de verschillende deelonderwerpen die de strategie ondersteunen. Het doel van de kaderstellingsbrief is het op hoofdlijnen vaststellen van het beleid en aangeven van de grenzen waarbinnen bevoegdheden mogen worden uitgevoerd. Hiermee wordt niet de strategie gecommuniceerd, maar worden doelstellingen gecommuniceerd die (deels) gebaseerd zijn op of geïnspireerd zijn door de strategie. De positionering is het communiceren van deze strategie naar de buitenwereld vanuit een marketingperspectief. Niet bij elk onderwerp komt de communicatieve kant van de strategie of de positionering naar voren. Ik bespreek hier enkel de onderdelen waarin de communicatiekant wel zichtbaar is.

In de inleiding komt het belang van het marktonderzoek duidelijk naar voren. Hier wordt gesteld dat Connecting U de belanghebbenden als uitgangspunt moet nemen: "Dat betekent goed luisteren en willen weten wat zij (de belanghebbenden, red.) van ons verwachten. En daar vervolgens als één ("one-firm") aan tegemoet te komen." Om te achterhalen wat de belanghebbenden verwachten van het UMC Utrecht is immers (markt)onderzoek nodig. En om vervolgens aan deze verwachtingen tegemoet te komen, is het belangrijk om keuzes te maken wat betreft de communicatie.

Bij het speerpunt 'Circulatory Health' staat de volgende zin: "Dat vraagt om cardiovasculair-breed georganiseerde werkprocessen en om goede randvoorwaarden zoals geïntegreerde marketing en communicatie." Deze zin wekt de suggestie dat marketing en communicatie nog niet geïntegreerd is. Hier komt niet specifiek de strategie of de positionering naar voren, maar het feit dat deze integratie onderdeel moet gaan worden van het jaarplan van dit speerpunt, toont een goede kans voor het marketingteam om te zorgen dat de marketing en communicatie aansluit bij de positionering.

Bij het speerpunt 'Personalized Cancer Care' staat de volgende zin: "Patiënten, artsen en verzekeraars kiezen voor het Usmc Utrecht Cancer Center vanwege het succesvolle totale zorgconcept en de beschikbaarheid van de laatste innovaties en kennis." Deze zin is een heldere weerspiegeling van het doel van de positionering. Het is daarnaast ook de enige inhoudelijke mededeling die de positionering weerspiegelt. Het Cancer Center wil zich onderscheiden in het hoofd van de ideale klant, iets waar een positionering zorg aan bijdraagt.

In het onderdeel 'Science in Transition in de praktijk' staat vermeld: "Daarbij rapporteren en communiceren wij over onderzoeksresultaten in de vorm van narratives waarin maatschappelijke problemen centraal staan." Deze rapportage is onderdeel van de strategie, waarin de maatschappelijke impact van de speerpunten centraal staat. De passage is echter niet specifiek genoeg om herleidbaar te zijn naar de positionering: er is geen sprake van een keuze om de klant te beïnvloeden.

De 'Concretisering van zorgprofiel' omschrijft de doelstelling "dat in 2020 95% van de zorgomzet past binnen het gedefinieerde zorgprofiel." De strategie stelt in principe dat iedereen welkom is in het UMC Utrecht, terwijl de positionering onderstreept dat niet iedereen in het UMC Utrecht behandeld zal worden. Dit houdt niet in dat mensen zullen worden weggestuurd uit het UMC Utrecht, maar kan wel betekenen dat men sneller overgaat op het doorverwijzen van patiënten naar andere ziekenhuizen. Dit is iets wat in de doorvertaalsessies ook is toegelicht, zie hoofdstuk 4.3.2. Hoewel deze passage niet specifiek over communicatie gaat, komt hier wel duidelijk de positionering naar voren.

De realisatie van dit zorgprofiel wordt middels communicatie bewerkstelligd op de volgende wijze: "het zorgassortiment wordt helder beschreven en breed gecommuniceerd naar stakeholders." De brede communicatie komt niet overeen met wat in de doorvertaalsessie naar Corporate Communicatie is gecommuniceerd. Hier werd juist vermeld dat er keuzes gemaakt moeten worden in zowel de inhoud van de communicatie als in de ontvanger van deze informatie. In plaats van een brede communicatie van het zorgassortiment zal er sprake zijn van selectieve communicatie waarin enkele zorgproducten in 'de spotlights' komen te staan. Deze passage in de kaderstellingsbrief lijkt dus meer gebaseerd te zijn op de strategie en minder op de positionering.

De laatste verwijzingen van communicatie naar stakeholders of klanten vindt plaats in het onderdeel 'fondsenwerving'. Hier staat de volgende passage: "Hierbij geldt als uitgangspunt dat het nieuwe projecten dienen te zijn, waarvoor fondsenwerving een eigen keuze kan maken met betrekking tot het werven van charitatieve middelen. (...) Via de lijn van de speerpunten zullen projecten gedefinieerd worden. (...) Voorstellen voor concrete projecten (zijn, red.) gekoppeld aan de speerpunten en doelen van het UMCU met een wervend karakter voor 2016." Het team van Fondsenwerving zal zich dus

moeten richten op het verkrijgen van fondsen voor projecten die specifiek gekoppeld zijn aan speerpunten. Hoewel er dus wel sprake is van een keuze, is deze keuze niet specifiek genoeg om in te zien of en hoe de passage verwijst naar de positionering. Hier lijkt dus sprake te zijn van een keuze op basis van de strategie.

4.3.2 De doorvertaalsessies

De doorvertaalsessies zijn in september 2015 door het marketingteam gegeven aan de communicatiemedewerkers van het UMC Utrecht. Bij deze doorvertaalsessies was Goedhart altijd aanwezig, Compter en Van der Eem rouleerden. De Rijk is niet aanwezig geweest. De sessies zijn voor elk van de volgende teams en personen georganiseerd:

- Het team van Corporate Communicatie
- Het team van Zorgcommunicatie
- Het team van Multimedia (deze sessie heeft echter nooit plaatsgevonden)
- Het team van Fondsenwerving
- Het team van Marketing en Web
- Het team van Arbeidsmarktcommunicatie
- De accountmanagers van de speerpunten
- De accountmanager voor het opleidingscentrum (dit was een sessie met één persoon)

Bij ongeveer de helft van de sessies was niet het gehele team aanwezig. De sessies duurden ongeveer 60 tot 90 minuten. Ze werden gestart met een powerpointpresentatie. De slides van deze presentatie staan in Bijlage 11. Na afloop van de powerpointpresentatie was er ruimte voor discussie en vragen. Het was ook mogelijk om tijdens de presentatie vragen te stellen. Na afloop van de doorvertaalsessies kregen de communicatiemedewerkers de powerpointpresentatie en het marktonderzoek per e-mail opgestuurd.

De presentatie

Slide 1: Bij deze slide werd een grove schets gegeven van het traject dat tot de positionering leidde. Hierbij werd ook verteld welke onderzoeken het team heeft uitgevoerd.

Slide 2: Bij deze slide is verteld wat een positionering is.

Slide 3: Het model van Mixe wordt toegelicht. De presentator geeft aan dat verschillende bedrijven zich op verschillende wijzen profileren om zo het juiste publiek aan te trekken. Er wordt gesteld dat de UMC's in Nederland herkend worden aan expertise, kennis en status, maar dat het verlangen is dat het UMC Utrecht erkend gaat worden op basis van de kernwaarden: voorsprong en samen.

Slide 4: Deze slide toont de trends in de markt. Er wordt een onderscheid gemaakt in vier groepen. De eerste groep is de patiënt. De presentator geeft aan dat er een toename verwacht wordt van chronisch zieken als gevolg van vergrijzing. Daarnaast wordt de kwaliteit van leven als belangrijk gezien door de patiënt.

De tweede groep is de markt. Er wordt gesteld dat de macht van zorgverzekeraars toeneemt. Ook wordt vanuit zowel de overheid als de zorgverzekeraars een vergroting van transparantie gevraagd, waarbij

prestaties aan kosten gekoppeld moeten worden. Als laatst ziet men de opkomst van zelfstandige behandelcentra (ZBC). Zij kunnen elementen als snelheid en klantgerichtheid beter bewerkstelligen.

De derde groep is de technologie. Hier wordt het PatiëntTotaal toegelicht: dit project betreft het verleggen van de focus op 'de duur van leven' naar die van 'de kwaliteit van leven'. Technologie maakt het mogelijk om de patiënt meer centraal te stellen, doordat de patiënt zelf inzicht heeft in het zorgproces en doordat zorg op afstand mogelijk wordt gemaakt.

De vierde groep is de klant. De mondigheid is een belangrijk onderdeel geworden van onze klant, waardoor de relatie met de arts anders wordt. Daarnaast uiten ze hun tevredenheid en ongenoegen veel meer op online platformen zoals Independer.

Slide 5: Op deze slide staan figuren die het waargenomen imago van het UMC ten opzichte van een aantal andere ziekenhuizen visualiseren. De aspecten die dit imago bepalen, zijn beoordeeld door verschillende doelgroepen, namelijk patiënten, prospects en verwijzers. Het onderzoek onder deze doelgroepen wordt verder toegelicht op het gebied van aanpak en resultaten. Deze slide werd vaak als moeilijk te lezen ervaren.

Slide 6: Op deze slide wordt het verschil getoond tussen de organisatiestrategie en de marketingstrategie. Er wordt aangegeven dat in het hele traject de organisatiestrategie het vertrekpunt is geweest. De vergelijking met de winkel en de etalage wordt gemaakt. Deze vergelijking is ook gemaakt in het kwalitatieve onderzoek. Er wordt gesteld dat het UMC Utrecht niet de totaaloplossing alleen kan bieden; hiervoor zal namelijk een goede samenwerking moeten plaatsvinden met andere zorgpartners en ZBC's. Ook wordt verteld dat de focus vanuit Marketing en Communicatie gelegd gaat worden op chronisch zieken.

Slide 7: Deze slide toont de positionering van het UMC Utrecht. Mensen gaven aan dat deze slide niet goed te lezen was bij de presentatie. Om deze reden is deze slide vaak weinig of niet toegelicht en werd in plaats daarvan vermeld dat de presentatie per e-mail nog toegestuurd zou worden.

Slide 8: In deze slide wordt uitgelegd wat er concreet gaat veranderen in de werkwijzen van de communicatiemedewerkers. Hier wordt eerst de oude situatie toegelicht, vervolgens wordt verteld waar de medewerkers nu de focus op dienen te leggen. De presentator geeft aan dat, waar de focus nu ligt op high-tech innovatie, deze verschoven zal worden naar de beste zorg die bij een patiënt als persoon past.

Slide 9: Op deze slide staan voorbeelden van nieuwsberichten waarin de patiënt centraal staat. Deze nieuwsberichten tonen in de eerste zin aan waarom het bericht relevant is voor de patiënt. Elk artikel wordt even toegelicht.

Slide 10: Op deze slide wordt toegelicht hoe de positionering naar voren kan komen in nieuwsberichten. Er worden voorbeelden gegeven van 'foutieve' nieuwskoppen, waarbij wordt aangegeven wat hier dan fout aan zou zijn. Vervolgens wordt uitgelegd hoe een correcte nieuwskop eruit zou zien.

Slide 11: Deze slide is eigenlijk weinig zichtbaar geweest bij de doorvertaalsessies. Vaak startte de discussie bij slide 9 of 10 en bleef men tijdens de discussie bij deze slide 'hangen'. Deze slide is daarom ook zelden toegelicht.

De mate van interactie

Om de doorvertaalsessies in een programmatisch of participatief framework te plaatsen, zal gekeken worden naar de mate van interactie tussen de aanwezigen bij deze sessies. Russ beschrijft de doorvertaalsessie in principe als een participatieve communicatie-activiteit: één van de voorbeelden van activiteiten die hij geeft is namelijk een kleine informele vergadering waarin feedback wordt gegeven en waarin ideeën worden uitgewisseld. Punten waarop de mate van interactiviteit wordt beoordeeld, zijn het creëren van consensus, het bevorderen van betrokkenheid en het vragen om ideeën en inbreng. Ook worden de communicatiestromen bekeken: van de sessieleiders (de leden van het marketingteam) naar de aanwezigen, van de aanwezigen naar de sessieleiders en de communicatie tussen de aanwezigen onderling (Russ, 2008).

Bij het analyseren van de mate van interactiviteit volgens de hierboven genoemde punten, is een interessante tweedeling aan het licht gekomen in de doorvertaalsessies. Wanneer de sessieleiders spreken over hoe de positionering tot stand is gekomen en wat deze inhoudt, is de interactie zeer laag. Er worden door de sessieleiders geen vragen gesteld aan de aanwezigen en eventuele vragen van de aanwezigen worden door de sessieleiders beantwoord, waarna geen dialoog gestart wordt. Dit deel van de doorvertaalsessie betreft enkel de overdracht van informatie en valt binnen het programmatische framework.

Wanneer echter de overgang gemaakt wordt naar het uitdragen van de positionering binnen de werkzaamheden van de aanwezigen, lijkt de communicatie-activiteit volledig te veranderen. Aanwezigen lijken op dit moment over voldoende informatie over de positionering te beschikken om een actieve inbreng te geven in de discussie. Wat betreft consensus werd weinig aandacht besteed aan in hoeverre de aanwezigen het eens waren met de positionering zelf, maar werd wel getracht een consensus te bereiken over hoe deze positionering tot uiting kan worden gebracht in de communicatie. Hiervoor is door de sessieleiders herhaaldelijk om ideeën en inbreng gevraagd. Dit was noodzakelijk: elke genodigde was deskundig in zijn of haar eigen communicatiegebied. De marketingdeskundige kan bijvoorbeeld niet aan de arbeidsmarktdeskundige vertellen hoe zij haar werk uit moet voeren.

De communicatiestromen liepen in dit deel van de doorvertaalsessie vaak in alle genoemde richtingen. Zo waren er momenten waarop de aanwezigen onderling probeerden vast te stellen hoe de positionering hun werk zou beïnvloeden. Dit kwam enkel voor wanneer meerdere aanwezigen dezelfde werkzaamheden hadden, zoals bij de drie persvoorlichters. Wanneer mensen binnen hetzelfde communicatieteam toch verschillende werkzaamheden hadden, verliep de dialoog voornamelijk tussen de sessieleiders en de aanwezigen, zoals bij de sessies met de accountmanagers van de speerpunten.

Een andere methode om de interactiviteit van de doorvertaalsessies te meten is op basis van cognitieve, affectieve en kinesthetische betrokkenheid (Russ, 2010). Cognitieve betrokkenheid is de mate waarin mensen bereid zijn om de moeite te doen die nodig is om complexe ideeën te begrijpen en om moeilijke

vaardigheden aan te leren (Valk, 2012) en door het stellen van leerdoelen en persoonlijke investeringen in het leerproces (Appleton, Christenson, Kim, & Reschly, 2006). Affectieve betrokkenheid betreft de mate waarin medewerkers zich emotioneel betrokken voelen bij de organisatie (Allen & Meyer, 1990) en in hoeverre zij een positieve houding hebben ten opzichte van het leren van de positionering (Appleton, Christenson, Kim, & Reschly, 2006). Kinesthetische betrokkenheid houdt in dat medewerkers een nieuwe activiteit leren door deze uit te voeren, niet door enkel hierover te praten (Leite, Svinicki, & Shi, 2010).

De cognitieve betrokkenheid van medewerkers is lastig te bepalen wanneer men dit enkel moet doen aan de hand van de doorvertaalsessies. Op basis van de vernomen interactie tijdens de doorvertaalsessies lijkt men wel moeite te doen om de, enigszins complexe, positionering te begrijpen en door middel van voorbeelden ook te concretiseren. Na afloop van de sessies werd ook door de sessieleiders gevraagd om zelf met (extra) voorbeelden te komen voor een volgende sessie. Niet alleen hebben deze volgende sessies (nog) niet plaatsgevonden, maar deze leerdoelen zijn ook niet gesteld door de aanwezigen zelf maar door de sessieleiders. Er moet vermeld worden dat dit slechts oppervlakkige observaties zijn en dat deze observaties niet voldoende zijn om de cognitieve betrokkenheid te meten.

Het is ook lastig om de affectieve betrokkenheid van medewerkers exact te meten: het gaat hier immers om een gevoel, om een emotie. Tijdens de doorvertaalsessies wordt door zowel de sessieleiders als de aanwezigen gesproken van 'wij' wanneer ze praten over het UMC Utrecht, maar niet alleen is het lastig te achterhalen of met 'wij' het gehele UMC Utrecht bedoeld wordt, of enkel de communicatie-afdeling, of zelfs enkel het sub-communicatieteam. Daarnaast is deze observatie onvoldoende om meteen te spreken van affectieve betrokkenheid.

Tijdens de doorvertaalsessies was in lichte mate sprake van kinestetische betrokkenheid. In alle sessies probeerden een aantal aanwezigen zelf voorbeelden te geven van de verandering door de positionering vorm te geven in de uitvoering van hun werkzaamheden. Dit werd echter niet door alle aanwezigen gepoogd. Daarnaast is het bespreken van het vormgeven van de positionering niet hetzelfde als het daadwerkelijk veranderen van de werkzaamheden. Dit moet echter niet gezien worden als een probleem: uit de interviews die in hoofdstuk 3 zijn besproken blijkt dat de communicatie-activiteiten die voor 2016 gepland staan een meer kinesthetisch karakter hebben. Om de mate van participatie te meten op basis van cognitieve, affectieve en kinesthetische betrokkenheid zou dus een diepgaander onderzoek nodig zijn.

4.4 Conclusies

Met behulp van de inzichten die verworven zijn van de twee communicatieanalyses kan een breder antwoord gegeven worden op onderzoeksvraag 2:

2. Hoe wordt de positionering gecommuniceerd naar de communicatiemedewerkers?

Uit het kwalitatieve onderzoek is gebleken dat de implementatiecommunicatie op verschillende wijzen is gecommuniceerd naar de communicatiemedewerkers. Binnen het middenmanagement vindt deze

communicatie formeel plaats via de hiërarchische lijnen en via officiële documenten, zoals de kaderstellingsbrief. De positionering staat in deze brief niet concreet beschreven: er is geen passage waarin de positionering helder wordt uitgelegd. Sterker nog, het woord 'positionering' komt in de kaderstellingsbrief niet voor. In plaats daarvan komt de positionering tot uiting in bepaalde passages en doelstellingen in de kaderstellingsbrief. Dit kan ertoe leiden dat divisies of directies wel de positionering tot uiting brengen in hun communicatiewerkzaamheden, zonder dat zij zich daarvan bewust zijn.

Zoals het in dit document is beschreven, is de positionering niet van invloed op elke divisie of directie. Hierbij moet wel opgemerkt worden dat, simpelweg omdat het niet concreet in de kaderstellingsbrief staat, dit niet betekent dat de positionering ook geen invloed zal hebben op alle divisies of directies. Het middelen vrije concept dat beschreven staat in hoofdstuk 3 zal, na goedkeuring van de Raad van Bestuur, immers zichtbaar moeten worden in elk communicatiemiddel.

Daarnaast vindt er ook een verschuiving plaats in de verantwoordelijkheid voor een correcte implementatie: door de positionering te formuleren in concrete doelstellingen, zijn de verantwoordelijken voor het uitdragen van deze positionering nu de divisies, directies en andere onderdelen waarvoor de positionering in het jaarplan dient te komen. Dit neemt niet weg dat de verantwoordelijken voor de jaarplannen en de uitvoering van deze plannen wel voldoende en correcte informatie nodig hebben over deze positionering. Deze wijze van communiceren valt binnen het programmatische framework van verandercommunicatie.

De doorvertaalsessies lijken als doel te hebben om de discussie aan te gaan. De marketingteamleden stellen veel open vragen aan de communicatiemedewerkers om zo een dialoog op gang te brengen. Met de presentatie wilden de marketingteamleden voldoende informatie over de positionering overbrengen zodat de communicatiemedewerkers ook deze discussie aan wilden gaan. De ene groep maakte meer gebruik van de discussiemogelijkheden als de andere groep. Ook was de discussie vaak deels gericht op de specifieke werkzaamheden van het team waarvoor de presentatie was.

Al met al hebben de doorvertaalsessies een tweeledig karakter. In het eerste deel, waarin de positionering wordt onderbouwd en uitgelegd, is er sprake van programmatische verandercommunicatie. Het betreft de informatieoverdracht van de positionering: het doel is om kennis te delen, niet om consensus te creëren. In het tweede deel van de doorvertaalsessie verandert het type communicatie naar een meer participerend framework. Er wordt actief om input gevraagd, deze wordt ook gegeven door de aanwezigen en er wordt getracht om een consensus te creëren wat betreft het uitdragen van de positionering.

-

5. Onderzoek C: de enquête over de communicatie van de positionering

5.1 Inleiding

Goede communicatie is essentieel in het laten slagen van een verandering in een organisatie. Om deze reden is een derde onderzoek opgezet, namelijk een enquête onder de communicatiemedewerkers van het UMC Utrecht. De enquête is bedoeld om te meten hoe de verandercommunicatie is gepercipieerd en kan als indicatie gelden om te bepalen of de implementatie van de positionering succesvol is verlopen. Met behulp van de uitkomsten van dit kwantitatieve onderzoek wil ik onderzoeksvragen 4 en 5 kunnen beantwoorden.

4. *Wat was de waardering van de doelgroep voor de communicatie rondom de implementatie van de positionering?*
5. *Wat is het effect van de communicatie over de implementatie van de positionering op de doelgroep?*

In deelhoofdstuk 5.2 wordt de onderzoeks aanpak beschreven en wordt de enquête toegelicht. In deelhoofdstuk 5.3 volgen de resultaten uit dit kwantitatieve onderzoek, waarna in deelhoofdstuk 5.4 de belangrijkste conclusies worden beschreven en de antwoorden op onderzoeksvragen 4 en 5 worden gegeven.

5.2 Onderzoeks aanpak

De enquête is, naast het bevragen van de algemene gegevens, opgebouwd uit drie onderdelen. Deze onderdelen worden gemeten aan de hand van constructen, die in het geval van schaalvragen bestaan uit ten minste drie vragen. Deze vragen waren geformuleerd als stellingen en konden beantwoord worden op zevenpuntschalen (variërend van 1 = *helemaal niet mee eens* tot 7 = *helemaal mee eens*, tenzij anders aangegeven). De volledige enquête is te vinden in Bijlage 12.

Alle onderdelen worden hier eerst kort aangekondigd, per construct zal vervolgens een toelichting volgen. Het eerste onderdeel is begrip: dit wordt gemeten aan de hand van twee open vragen. Het tweede onderdeel is waardering. Dit onderdeel meet ik aan de hand van een zestal constructen. Van Dam, Oreg en Schyns (2008) hebben onderzoek gedaan naar welke karakteristieken van de dagelijkse werkomgeving invloed hebben op de houding van medewerkers ten opzichte van een grote organisatorische verandering. Uit dit onderzoek kwamen drie constructen naar voren waaruit kan blijken of er enige weerstand is tegen de verandering, namelijk 'informatie', 'participatie' en 'vertrouwen in leiderschap'. Ook wil ik drie andere constructen meten die specifiek zijn ontwikkeld voor het UMC Utrecht, namelijk 'praktische consequenties', 'nieuws waarde/gebruikswaarde van (strategie en) de positionering' en 'overtuigingen over de inhoud van de positionering'.

Het laatste onderdeel is gedrag: het is interessant om te weten of communicatiemedewerkers ook de positionering zullen uitdragen in hun werkzaamheden. De theorie van gepland gedrag kan helpen bij het meten van de gedragseffecten van een boodschap. Iemand's gedrag wordt bepaald door de gedragsintentie. Deze intentie wordt beïnvloed door vijf constructen, namelijk 'attitude', 'subjectieve norm', 'eigeneffectiviteit', 'gedragsattitude en overtuigingen' en 'geloofwaardigheid van de bron'. De geloofwaardigheid van de bron wordt tegelijkertijd gemeten met het vertrouwen in leiderschap en zal daarom niet herhaald worden bij de gedragsvragen.

De enquête is opgesteld met behulp van het online enquêteprogramma Qualtrics. De link naar de enquête is per e-mail verspreid naar de communicatiemedewerkers van het UMC Utrecht. Na 7 dagen werd per e-mail een herinnering gestuurd. Wanneer de proefpersonen de link aanklikten, kregen ze eerst een introductie te zien. Deze introductie gaf informatie over het doel, de duur en de opzet van het onderzoek. De introductie benadrukte dat de gegevens van de deelnemers vertrouwelijk en anoniem behandeld zouden worden.

5.2.1 Algemene gegevens

De rol van de algemene gegevens is om informatie over de doelgroep te verkrijgen. Vraag 3 vraagt bijvoorbeeld naar de informatiebronnen, waardoor achterhaald kan worden of de bron invloed heeft gehad op de waardering, overtuigingskracht en begrip van de positionering. Vraag 4 meet of er wellicht een verschil is tussen medewerkers die lang en die kort in dienst zijn. Door vraag 5 te stellen, kunnen we meten of er een verschil is tussen medewerkers van verschillende sub-afdelingen.

1. Vul hier uw leeftijd in.
2. Vul hier uw geslacht in.
 - a. Man
 - b. Vrouw
3. Via welke informatiebron(nen) heeft u over de positionering van het UMC Utrecht gehoord? U kunt meerdere opties aanvinken.
 - a. Intranet
 - b. UMC&Zo
 - c. De heidag in mei 2015
 - d. De kaderstellingsbrief
 - e. De doorvertaalsessies (presentaties)
 - f. Collega's
 - g. Anders, namelijk:
4. Hoeveel jaren werkt u al voor het UMC als communicatiemedewerker?
5. Wat is uw functieomschrijving?

5.2.2 Begrip

Voordat gemeten kan worden hoe de informatie over de positionering is aangekomen bij de doelgroep, is het eerst noodzakelijk om te meten wat de doelgroep weet over deze positionering. Implementatie in de werkzaamheden kan immers pas plaatsvinden als men weet wat men moet implementeren. Ik wil dit graag meten middels het construct 'begrip'. Begrip is een construct dat bestaat uit reproductie en

toepassing (Houts, Doak, Doak, & Loscalzo, 2006). Bij reproductie wordt gevraagd om de informatie te herhalen, dit gebeurt in vraag 6. Bij toepassing wordt gevraagd om de informatie in de praktijk tot uiting te brengen, dit gebeurt in vraag 7.

6. Beschrijf hieronder de positionering van het UMC Utrecht.
7. Geef een voorbeeld waarin u beschrijft hoe de positionering van het UMC Utrecht uw directe werkzaamheden beïnvloedt.

5.2.3 Waardering

Zoals eerder is vermeld, kan eventuele weerstand tegen veranderingen gemeten worden aan de hand van drie constructen. Het eerste construct is informatievoorziening. Tijdige en correcte informatie leidt tot een verlaging van onzekerheid en angst, terwijl slechte informatievoorziening leidt tot roddels, cynisme en weerstand tegen verandering. Daarnaast is dit een indicator of communicatiemedewerkers behoefte hebben aan meer informatie over de positionering. Vraag 8 t/m 11 meten dit construct.

8. Ik heb voldoende informatie ontvangen over de positionering.
9. Ik heb duidelijke informatie ontvangen over de positionering.
10. Ik heb de informatie over de positionering in een juiste tijdsspanne ontvangen.
11. De informatie over de positionering die ik heb ontvangen, is nuttig.

Het tweede construct dat eventuele weerstand kan meten, is participatie. Wanneer medewerkers mee kunnen werken aan de planning en implementatie van verandering, dan verhoogt dit de acceptatie. Participatie verhoogt daarnaast ook het begrip voor de verandering (Van Dam, Oreg, & Schyns, 2008). Vragen 12 t/m 14 meten dit construct.

12. Ik heb de mogelijkheid gehad om invloed uit te oefenen op het besluit rondom de positionering.
13. Ik vind het belangrijk om invloed te hebben op hoe ik mijn werkzaamheden uitvoer.
14. Ik wil graag de positionering uitdragen.

Het derde construct meet het vertrouwen in het leiderschap. Medewerkers moeten vertrouwen hebben in de betrouwbaarheid en integriteit alsmede in de visie van het management. Wanneer medewerkers geen vertrouwen hebben in hun leidinggevendenden, kunnen zij zich verzetten tegen verandering. Uit de interviews is gebleken dat het marketingteam medewerkers informeert over de positionering en ondersteunt bij het implementeren en integreren van deze positionering in hun werkzaamheden. In dat opzicht zijn zij de projectleiders van de implementatie.

Het marketingteam speelt daarnaast ook een tweede rol: de leden van het team zijn niet enkel de projectleiders, maar ook de bron van de informatie (waarmee vraag 3 wel meegenomen wordt). De bron van informatie heeft invloed op de intentie van medewerkers om het gedrag uit te oefenen en maakt daarmee deel uit van het onderdeel 'gedrag'. Of iemand een boodschap accepteert, is deels afhankelijk van wie de boodschap brengt. De geloofwaardigheid van de bron is afhankelijk van de betrouwbaarheid en deskundigheid van de bron (Hoeken, Hornikx, & Hustinx, 2009). Omdat er veel overlap is tussen het vertrouwen in leiderschap en de geloofwaardigheid van de bron, worden deze

elementen in één construct gemeten. Vraag 15 t/m 19 meten dit construct. In hoeverre de eigen leidinggevenden de positionering ondersteunen, wordt bevraagd bij het construct 'subjectieve norm'.

15. Het team dat de positionering heeft ontwikkeld, heeft een duidelijke visie.
16. Het team dat de positionering heeft ontwikkeld, is betrouwbaar.
17. Het team dat de positionering heeft ontwikkeld, is deskundig.
18. De communicatie over de positionering toonde betrouwbaarheid aan.
19. De communicatie over de positionering toonde deskundigheid aan.

Met het construct praktische consequenties kan achterhaald worden welke invloed de positionering precies heeft op medewerkers. Hiermee kan bekeken worden in hoeverre medewerkers denken dat de positionering hun dagelijkse werkzaamheden zal beïnvloeden. Mocht men bijvoorbeeld van mening zijn dat er niets voor hen zal veranderen, dan kunnen de begripsvragen geëvalueerd worden om te kijken of dit inderdaad zo zou moeten zijn. Dit construct wordt gemeten aan de hand van vragen 20 t/m 22.

20. Met deze positionering verandert er niets in mijn dagelijkse werkzaamheden.
21. Ik denk dat de positionering vernieuwing brengt in mijn werkzaamheden.
22. De positionering is niet relevant voor mijn werkzaamheden.

Uit de interviews die ik heb afgenomen kwam naar voren dat er behoefte was om te weten of medewerkers het verschil inzien tussen de strategie en de positionering. De positionering is immers een hulpmiddel bij het uitdragen van de strategie. De positionering is inherent verbonden aan de strategie. Om deze reden is het construct nieuwswaarde/gebruikswaarde van (strategie en) positionering toegevoegd. Aangezien dit de eerste officiële positionering is, stel ik eerst een tweetal vragen over de strategie. Door middel van deze vragen wil ik weten of men verandering ziet in de strategie. Deze vragen kunnen gekoppeld worden aan het construct 'praktische consequenties': mochten medewerkers het idee hebben dat er niets verandert aan hun dagelijkse werkzaamheden, dan zou een oorzaak kunnen zijn dat men het verschil niet ziet in de strategieën. Om dit te kunnen achterhalen of uit te sluiten, wil ik graag deze vragen stellen.

Het lijkt mij daarnaast van toegevoegde waarde om te meten of mensen niet alleen inzien waarom de positionering nodig was, maar ook waarom de positionering als hulpmiddel gebruikt wordt. Hiermee wordt niet enkel de nieuwswaarde van de positionering gemeten, maar ook de gebruikswaarde hiervan ter aanvulling op de strategie. Vragen 23 t/m 29 gaan over deze nieuwswaarde en gebruikswaarde.

23. Connecting U is een duidelijke koerswijziging ten opzichte van de vorige strategie.
24. Ik zie niet veel verschil tussen deze strategie en de vorige strategie.
25. Ik begrijp wat het verschil is tussen de strategie en de positionering.
26. De positionering is een tijdelijke trend: ik zal snel weer overgaan tot de orde van de dag.
27. De positionering helpt mij om de strategie te vertalen in mijn communicatiewerk.
28. Ik snap waarom de positionering nodig was als aanvulling op de strategie.
29. De positionering geeft richting aan mijn werkzaamheden.

De onderstaande vragen meten de overtuigingen van communicatiemedewerkers over de inhoud van de positionering. Deze vragen zijn interessant voor het marketingteam als terugkoppeling op het inhoudelijke gedeelte. De overtuigingen worden gemeten aan de hand van vragen 30 t/m 33.

30. Ik vind de positionering aansprekend voor patiënten.
31. Ik vind de positionering aansprekend voor verwijzers.
32. Ik vind de positionering aansprekend voor burgers.
33. Ik vind dat het UMC Utrecht zich met deze positionering onderscheidt van andere ziekenhuizen.

5.2.4 Gedrag

Een attitude is een houding of een mening ten opzichte van iets. Een attitude wordt gevormd door na te denken over de consequenties van bepaald gedrag. De sterkte van de attitude wordt bepaald door de waardering die aan de consequentie wordt gehangen en door de kans dat een consequentie zich voordoet. De attitude maakt samen met de subjectieve norm en de eigeneffectiviteit onderdeel uit van de theorie van gepland gedrag. Het gedrag dat ik hierbij onderzoek is het uitdragen van de positionering. Vragen 34 t/m 37 meten dit construct.

34. Ik vind de positionering: (zeer onverstandig – zeer verstandig).
35. Ik vind de positionering: (helemaal niet veelbelovend – zeer veelbelovend).
36. Ik vind de positionering: (helemaal niet relevant – zeer relevant).
37. Ik vind de positionering: (helemaal niet vernieuwend – zeer vernieuwend).

Bij de subjectieve norm gaat het er om of de persoon zich wil aanpassen aan de groep. We laten ons daarbij beïnvloeden door het gedrag en de meningen van mensen die belangrijk zijn voor ons. Bij de subjectieve norm is het belangrijk om te weten dat de norm bepaald wordt door de manier waarop mensen denken dat andere mensen denken (Aarts & van Woerkum, 2008). In het kader van de positionering bevraag ik de houding ten opzichte van twee type mensen, namelijk collega's en leidinggevenden. Vraag 38 t/m 43 gaan hierover.

38. Mijn collega's vinden dat ik de positionering moet uitdragen.
39. Mijn collega's dragen de positionering uit.
40. Ik vind de mening van mijn collega's belangrijk.
41. Mijn leidinggevende vindt dat ik de positionering moet uitdragen.
42. Mijn leidinggevende draagt de positionering uit.
43. Ik vind de mening van mijn leidinggevende over de positionering belangrijk.

Bij eigeneffectiviteit gaat het om de verwachting van mensen over de mate waarin ze in staat zijn uit te voeren wat ze zich voornemen. Het gaat hierbij om iemands inschatting. Eigeneffectiviteit heeft ook een directe invloed op gedrag. Als iemands eigeneffectiviteit heel laag is, dan is hij geneigd om te falen in zijn gedrag. Als een voetballer bijvoorbeeld een strafschop moet nemen en hij denkt dat hij gaat missen, dan zal hij de bal sneller naast het doel schieten (Aarts & van Woerkum, 2008). Om deze reden is het belangrijk om de eigeneffectiviteit van de medewerkers te meten. Vraag 44 t/m 47 meet dit construct.

44. Ik ben er zeker van dat ik de positionering kan uitdragen in mijn werkzaamheden.

45. Het uitdragen van de positionering is voor mij: (moeilijk – makkelijk).
46. Het is mijn keuze of ik de positionering zal uitdragen.
47. Ik weet hoe ik deze positionering correct en volledig kan uitdragen in mijn werkzaamheden.

De laatste vragen die ik stel, betreffen de gedragsattitude (48) en overtuigingen rond de gevolgen van het gedrag (49 en 50). Hoe positiever de gevolgen zijn, hoe groter de acceptatie is voor de gedragsverandering.

48. Tegenover het uitdragen van de positionering sta ik: (zeer negatief – zeer positief).
49. Wat voor gevolgen denkt u dat de positionering heeft voor de kwaliteit van uw werk? (zeer negatief – zeer positief)
50. Wat voor gevolgen denkt u dat de positionering heeft voor de tevredenheid met uw werk? (zeer negatief – zeer positief)

5.3 Resultaten

De enquête is naar 77 communicatiemedewerkers van het UMC Utrecht gestuurd, waarbij als uitgangspunt is genomen dat iedereen die uitgenodigd was voor de doorvertaalsessie ook uitgenodigd is om deel te nemen aan de enquête. Let wel: hieronder vielen ook de medewerkers die niet bij de doorvertaalsessie aanwezig zijn geweest. Met ‘communicatiemedewerkers’ worden bedoeld: iedereen die werkzaam is bij één van de vijf teams van de afdeling Marketing en Communicatie, inclusief de teamleiders maar met uitzondering van het marketingteam, en de communicatiemedewerkers voor de speerpunten, de divisies en de directies. Zie ook Bijlage 8 voor een overzicht van deze communicatiemedewerkers.

Een aantal medewerkers van de afdeling Marketing en Communicatie heeft mij persoonlijk benaderd om te vertellen dat zij van mening zijn onvoldoende bekend te zijn met de positionering om de enquête in te vullen. Daarnaast heeft Compter mij verteld dat Van Disseldorp is benaderd door communicatiemedewerkers van de speerpunten. Deze medewerkers gaven aan dat de enquête te vroeg kwam en dat zij deze om deze reden ook ongepast vonden. Compter heeft mij later op de hoogte gesteld van het feit dat dit naderhand besproken is in het marketingteam en dat zij van mening zijn dat de enquête niet te vroeg werd uitgebracht.

5.3.1 Demografische gegevens

Aan het onderzoek deden in totaal 38 respondenten mee. Het uitvalpercentage was 42.1 %. Uiteindelijk hebben 22 respondenten het onderzoek afgerond. Alleen hun resultaten zijn meegenomen in de analyse. Van de 22 respondenten zijn 21 vrouw. Dit is niet verrassend: het ruime merendeel van de communicatiemedewerkers bij het UMC Utrecht zijn vrouwen. De gemiddelde leeftijd van de respondenten is 40,1 jaar. De respondenten zijn gemiddeld 5,7 jaar werkzaam bij het UMC Utrecht.

Aan de respondenten is gevraagd om hun functie te omschrijven. Het doel van deze vraag was om te achterhalen in welk Marketing- en Communicatieteam¹ de respondenten werkzaam zijn. Helaas zijn de

¹ De afdelingen zijn: Corporate Communicatie, Zorgcommunicatie, Multimedia, Fondsenwerving en Marketing en Web.

functieomschrijvingen niet verhelderend genoeg om hier een goede verdeling in te maken. Wel blijkt uit de antwoorden op deze vraag dat uit elk team tenminste één teamlid de enquête heeft ingevuld. Ook heeft in totaal tenminste één teamleider de enquête ingevuld. Daarnaast hebben tenminste één communicatief divisieadviseur, één communicatief speerpuntadviseur en één communicatief directieadviseur de enquête ingevuld. Hoewel de respons minder dan 50% was, is elk type communicatiemedewerker vertegenwoordigd.

De respondenten konden aangeven via welke communicatiekanalen zij over de positionering van het UMC Utrecht hebben gehoord. Hierbij konden mensen meerdere bronnen aanvinken. De bronnen waar mensen uit konden kiezen, waren het intranet, UMC&Zo (personeelsblad), de heidag, de kaderstellingsbrief, de doorvertaalsessies, collega's, en 'anders', waarbij mensen zelf iets in konden vullen. Uit deze bronnen worden de interactieve sessies, namelijk de heidag en de doorvertaalsessies, als meest informatief gezien. In het UMC&Zo is geen informatie gegeven over de positionering, op het intranet is weinig informatie hierover te vinden, en uit hoofdstuk 4 is gebleken dat de kaderstellingsbrief ook weinig informatie verschaft over de positionering. Het is lastig te bepalen hoe informatief collega's als bron zijn.

Elf respondenten hebben meerdere opties aangevinkt. Eén respondent heeft aangegeven dat hij of zij niet van het bestaan van de positionering af wist. Een andere respondent heeft geen enkele keuzemogelijkheid gekozen, maar heeft aangegeven van het bestaan af te weten middels "diverse middelen en overleggen."

De kaderstellingsbrief is gestuurd naar de directeuren en teamleiders van het UMC Utrecht. De brief is niet actief verzonden naar andere medewerkers, maar is wel openbaar beschikbaar op het intranet. De twee teamleiders hebben beiden deze optie niet aangevinkt. Twee andere respondenten die hun functie respectievelijk omschrijven als 'communicatieadviseur' en 'communicatiemedewerker / vormgever fondsenwerving' hebben dit wel gedaan. In het UMC&Zo heeft nooit informatie gestaan over de positionering; hierin wordt echter wel vaak aandacht besteed aan de strategie. Deze bron is als optie toegevoegd om te helpen bepalen of mensen het onderscheid zien tussen de strategie en de positionering. Drie respondenten hebben deze bron aangekruist, maar geen van deze drie gaven aan dat dit de enige informatiebron voor hen was.

Hoewel de heidag door het marketingteam beschouwd wordt als de lancering van de positionering onder de communicatiemedewerkers, hebben slechts vier medewerkers deze optie aangevinkt. Negen medewerkers geven aan dat ze informatie over de positionering hebben verworven bij de doorvertaalsessies. Het intranet heeft informatie verschaft aan vijf medewerkers, en zeventien medewerkers gaven aan hierover van collega's te hebben gehoord. In Bijlage 13 staat een verdeling van de antwoorden op de vraag over de informatiebron.

5.3.2 Begrip

Zoals in hoofdstuk 5.2.2 is verteld, zijn er twee open begripsvragen gesteld. De eerste vraag mat de herinnering van de positionering. Deze luidde als volgt: "Beschrijf hieronder de nieuwe positionering van het UMC Utrecht." De antwoorden op deze vraag staan in Bijlage 14. Om deze vraag te beantwoorden,

zal ik hier eerst de definitie van een positionering herhalen. Positioneren is het kiezen van een onderscheidende, relevante en geloofwaardige positie in het hoofd van de (ideale) klant (Bijlage 11). Uit het kwantitatieve onderzoek is gebleken dat het marketingteam de positionering ziet als een concretisering en vormgeving van de organisatiestrategie, waarbij keuzes worden gemaakt wat betreft communicatie om de positie in het hoofd van de (ideale) klant te beïnvloeden. De slide in figuur 5 komt uit de presentatie van de doorvertaalsessie en benadrukt het verschil tussen de organisatiestrategie en de marketingstrategie (positionering).



Figuur 5: Het verschil tussen de organisatiestrategie (Connecting U) en de marketingstrategie (de positionering).

Bij het beoordelen van de antwoorden op de eerste begripsvraag is dus een verschil gehanteerd tussen de organisatiestrategie en de positionering, waarbij het antwoord gericht moet zijn op de communicatie en op het maken van keuzes over waar de focus op gelegd moet worden. Van de 22 antwoorden heb ik drie antwoorden goedgekeurd. Deze respondenten benoemden het feit dat het UMC Utrecht zich met name wil gaan richten op chronisch zieken, terwijl de strategie juist zegt dat iedereen welkom is. De drie antwoorden zijn als volgt:

- “We gaan voor verbeteren van de gezondheid, richten ons met name op chronisch zieken en staan ons voor op voorsprong en samen met anderen.”
- “De positionering is gericht op vernieuwing en samen. De focus op speerpunten komt terug en als doelgroep worden chronisch zieken genoemd.”
- “Ik heb in de zomer in een overleg een presentatie gezien. Sindsdien heb ik niets meer vernomen hierover. Ik kan de positionering niet meer zo opnoemen. Ik zeg nu de volgende punten uit mijn hoofd: - meer nadruk op chronische patiënten - wat de patiënt wil, is belangrijker -”

Van de overige negentien antwoorden beschrijven zeven de strategie. Drie personen geven enkel de kernwaarden van de strategie weer, drie personen geven aan niet te weten wat de positionering is en zes personen geven een fout antwoord, door ofwel één of meer foutieve kernwaarden te noemen, ofwel de strategie/positionering foutief te omschrijven. Van de drie respondenten die correcte antwoorden hebben gegeven, is één teamleider en één communicatief directieadviseur.

Met de tweede vraag werd gemeten in hoeverre de respondenten de positionering kunnen toepassen op hun werkzaamheden. Deze vraag luidde als volgt: "Geef een voorbeeld waarin u beschrijft hoe de positionering van het UMC Utrecht uw directe werkzaamheden beïnvloedt." De antwoorden op deze vraag staan niet vermeld in dit document: deze keuze is gemaakt om de privacy van de respondenten te waarborgen, bij veel antwoorden was namelijk de identiteit van de respondent te herleiden. Bij het onderscheid in de verschillende typen antwoorden zal ik, daar waar mogelijk, voorbeelden geven. Zo gaven in totaal zeven respondenten aan dat de positionering hun werkzaamheden niet of nauwelijks beïnvloedt:

- "De positionering van het UMC Utrecht beïnvloedt mijn directe werkzaamheden niet."
- "Ik denk niet dat mijn werk heel veel anders wordt met de nieuwe positionering."
- "Niet (of nauwelijks) naar mijn idee."

Bij zes respondenten was het onduidelijk in hoeverre de positionering de werkzaamheden beïnvloedt, omdat er geen concreet, inhoudelijk antwoord gegeven werd:

- "Heel direct, is leidend voor mijn werk."
- "Content presenteren die met positionering samenvalt."
- "De positionering wordt uitgewerkt in een marketingcommunicatie concept. Dit wordt vervolgens vertaald naar corporate communicatie en diverse communicatie-uitingen."

Vier respondenten benoemden de invloed van de strategie op hun werkzaamheden, maar juist niet de invloed van de positionering:

- "Meer gebruik maken van input van patiënten om beslissingen te nemen over bijvoorbeeld de manier van informatievoorziening en de inhoud."
- "De strategie en positionering moeten altijd centraal staan in mijn dagelijkse werkzaamheden. Je moet je er altijd bewust van zijn. Bijvoorbeeld berichtgeving over behandelingen/ onderzoeken waaruit sterk blijkt wat de patiënt er aan heeft en dat het zorg/onderzoek van hoog niveau is."

Twee respondenten gaven een antwoord dat specifiek inging op veranderingen in hun werkzaamheden die niet te herleiden zijn naar de strategie of de positionering. Uit de antwoorden van drie respondenten kwam duidelijk naar voren dat de positionering invloed heeft op hun werkzaamheden en hoe de positionering hun werkzaamheden verandert. Twee van deze antwoorden worden in dit onderzoek niet herhaald omdat zij de anonimiteit van de respondenten zouden schaden. Het derde antwoord luidt als volgt:

- “Zelf ben ik aan het kijken hoe we de positionering kunnen doorvertalen binnen onze divisie. De eerste stap is al gezet door te kijken welke ziektebeelden binnen onze divisie belangrijk zijn (etalageproducten). Vervolgens wil ik kijken via welke bestaande middelen we deze ziektebeelden onder de aandacht kunnen brengen bij de patiënten en verwijzers met de positionering in het achterhoofd, innovatie en samen!”

5.3.3 Waardering

De vragen uit hoofdstuk 5.2.3 zijn ingedeeld in verschillende constructen. Om te kijken of de waarderingsvragen ook echt de constructen meten, zijn betrouwbaarheidsanalyses uitgevoerd. Uit deze betrouwbaarheidsanalyses blijkt dat veel constructen voldoende betrouwbaar zijn, namelijk *informatievoorziening* ($\alpha = 0.89$), *vertrouwen in het leiderschap* ($\alpha = 0.88$), *praktische consequenties* ($\alpha = 0.80$) en *overtuigen over de inhoud van de positionering* ($\alpha = 0.85$).

De waarderingsvragen over de *participatie* bleken niet voldoende betrouwbaar te zijn ($\alpha=0.1$). Deze vragen konden daarom niet samengevoegd worden tot één construct. Ze zijn in de verdere analyses steeds apart meegenomen. De vragen over *nieuwswaarde* vormen samen ook geen construct, maar constructen worden wel gevonden wanneer de vragen in twee onderwerpen gescheiden worden: vragen 23 tot en met 25 gaan over de *nieuwswaarde van de strategie* ($\alpha = 0.69$) en vragen 26 tot en met 29 gaan over de *gebruikswaarde van de positionering* ($\alpha = 0.91$). In tabel 2 staan de gemiddelden en de standaarddeviaties van de waarderingsconstructen. De gemiddelden en standaarddeviaties van de waarderingsvragen staan apart vermeld in Bijlage 15.

Tabel 2: Gemiddelden en standaarddeviaties van de waarderingsconstructen (n=22).

Construct	Gemiddelde	Standaarddeviatie
Informatievoorziening	3,77	1,36
Participatie vraag 12: Ik heb de mogelijkheid gehad om invloed uit te oefenen op het besluit rondom de positionering.	2,64	1,40
Participatie vraag 13: Ik vind het belangrijk om invloed te hebben op hoe ik mijn werkzaamheden uitvoer.	5,77	1,48
Participatie vraag 14: Ik wil graag de nieuwe positionering uitdragen.	5,77	1,15
Vertrouwen in het leiderschap	4,97	1,0
Praktische consequenties	4,61	1,56
Nieuwswaarde van de strategie	4,53	1,15
Gebruikswaarde van de positionering	4,95	1,32
Overtuigen over de inhoud van de positionering	4,51	1,05

5.3.4 Gedrag

Voor de gedragsvragen uit hoofdstuk 5.2.4 zijn ook betrouwbaarheidsanalyses uitgevoerd. Uit deze analyses blijkt dat alle constructen gevormd kunnen worden: *attitude* ($\alpha = 0.82$), *subjectieve norm* ($\alpha = 0.88$) en *gedragsattitude en overtuigingen* ($\alpha = 0.91$). De vragen over de *eigeneffectiviteit* vormen een construct wanneer vraag 46 wordt weggelaten ($\alpha = 0.69$). Na evaluatie van deze vraag (het is mijn keuze

of ik de positionering zal uitdragen), is bepaald dat de formulering van de vraag misverstand kan oproepen. Om deze reden zal vraag 46 in verdere analyses buiten beschouwing gelaten worden. In tabel 3 staan de gemiddelden en de standaarddeviaties van de gedragsconstructen. De gemiddelden en standaarddeviaties van de gedragsvragen staan apart vermeld in Bijlage 15.

Tabel 3: Gemiddelden en standaarddeviaties van de gedragsconstructen (n=22).

Construct	Gemiddelde	Standaarddeviatie
Attitude	5,66	0,82
Subjectieve norm	4,74	0,97
Eigeneffectiviteit	4,62	0,98
Gedragsattitude en overtuigingen	5,08	0,86

5.4 Conclusies

De resultaten van de enquête geven inzicht in de kennis en meningen van de communicatiemedewerkers over de positionering. Belangrijk is om bij het interpreteren van deze resultaten rekening te houden met het feit dat slechts drie respondenten de positionering correct konden uitleggen, en slechts drie respondenten een correct voorbeeld konden geven over hoe de positionering hun werkzaamheden beïnvloedt. De respondenten konden, zoals eerder vermeld, de waarderings- en gedragsstellingen beantwoorden op zevenpuntsschalen variërend van 1 = *helemaal niet mee eens* tot 7 = *helemaal mee eens*. Een score van 4 is dus gemiddeld. Met behulp van de informatie uit de enquête is antwoord gegeven op onderzoeksvragen 4 en 5.

4. Wat was de waardering van de doelgroep voor de communicatie rondom de implementatie van de positionering?

De waardering van de positionering en de communicatie over de positionering is met behulp van zes constructen gemeten. Hiervan bleek één construct onbetrouwbaar te zijn, waardoor de vragen uit dit construct apart zijn gemeten. Een ander construct bleek ook onbetrouwbaar te zijn, de vragen hierbij dienden verdeeld te worden in twee constructen. Het construct *informatievoorziening* heeft een gemiddelde score van 3,77. De informatievoorziening wordt niet positief gewaardeerd. Dit resultaat kan beschouwd worden als indicator dat medewerkers behoefte hebben aan meer informatie over de positionering.

De vragen over *participatie* schetsen een interessant beeld over in hoeverre medewerkers zich betrokken voelen in het positioneringstraject. De vraag 'Ik heb de mogelijkheid gehad om invloed uit te oefenen op het besluit rondom de positionering' werd gemiddeld beantwoord met een 2,6. De hierop volgende vraag luidde 'ik vind het belangrijk om invloed te hebben op hoe ik mijn werkzaamheden uitvoer'. Hierop kwam een hoog gemiddelde: 5,77. Uit de interviews is gebleken dat de positionering *invloed* zal hebben op hoe medewerkers hun *werkzaamheden* uitvoeren. Medewerkers geven aan hier graag invloed op te willen hebben, maar stellen tegelijkertijd niet het idee te hebben dat ze invloed hebben gehad op het besluit rondom de positionering.

In het theoretisch kader wordt gesteld dat, wanneer medewerkers mee kunnen werken aan de planning en implementatie van verandering, dit de acceptatie verhoogt. De *acceptatie van de positionering* lijkt echter al hoog te liggen, de vraag 'ik wil graag de positionering uitdragen' werd beantwoord met gemiddeld 5,77. Als mensen geen invloed denken te hebben op het besluit rond de positionering, wil dat niet zeggen dat ze denken geen invloed te hebben op het vertalen ervan. Helaas heb ik hier niet naar gevraagd, dus kan ik hier geen uitspraken over doen.

De vijf overgebleven constructen tonen allen waarderingsscores die rond of net boven het gemiddelde liggen. Een score tussen 4.5 en 5 beschrijf ik als 'aanzelend positief'. Zo tonen de resultaten aan dat medewerkers *vertrouwen* hebben in *het leiderschap* van de positionering. Dit leiderschap scoort gemiddeld een 4,90. Men is van mening dat het marketingteam betrouwbaar en deskundig is en een duidelijke visie heeft. Gemiddeld genomen is men ook van mening dat de positionering uiteindelijk *invloed* zal hebben op *hun werkzaamheden*, dit construct heeft een gemiddelde van 4,60. De respondenten zien de *nieuws waarde* in *van de strategie* Connecting U, dit construct scoort een 4,53. Ook geven ze de *gebruikswaarde van de positionering* een voldoende: dit construct krijgt een 4,95 uit 7 punten. Men is gemiddeld genomen positief over de *inhoud van de positionering* en geeft dit construct een 4,51.

Over het algemeen hebben de communicatiemedewerkers een aanzelend positieve houding ten opzichte van de positionering. Men geeft wel aan niet precies te weten wat de positionering inhoudt of welk effect het heeft op hun werkzaamheden; het verlangen naar meer informatie wordt weerspiegeld in het construct *informatievoorziening*. Daarnaast geven medewerkers aan dat zij graag verlangen naar participatie, maar deze participatie niet ervaren bij de implementatie van de positionering. Waar dit gevoel van gebrek aan participatie precies aan ligt, is aan de hand van deze enquête niet te zeggen. Hier zou vervolgonderzoek voor nodig zijn. Hoewel er dus zeker verbeterpunten zijn voor de implementatiecommunicatie, wordt deze communicatie op dit moment wel al gewaardeerd.

De vijfde onderzoeksvraag wordt beantwoord aan de hand van twee deelvragen:

5. *Wat is het effect van de communicatie over de implementatie van de positionering op de doelgroep?*
 - a. *Wat was het effect van de communicatie over de implementatie van de positionering op het begrip van de doelgroep van dit onderwerp?*
 - b. *Wat was het effect van de communicatie over de implementatie van de positionering op de intentie van de doelgroep om hun werkzaamheden aan te passen aan de positionering?*

De eerste deelvraag betreft het effect van de communicatie op het begrip van de positionering. Begrip is gemeten aan de hand van de herinnering en toepassing van de informatie. Op het gebied van herinnering is gebleken dat drie personen een min of meer correcte omschrijving van de positionering kunnen geven. Het merendeel van de respondenten blijkt echter niet goed het onderscheid te kunnen maken tussen de positionering en de strategie, en beschrijft ofwel de strategie, of geeft de kernwaarden van de strategie weer. Het schijnt dat men zich niet goed kan herinneren wat de positionering inhoudt.

Daarnaast lijken medewerkers de positionering ook niet correct te kunnen toepassen op hun werkzaamheden. Dit is begrijpelijk: als je niet weet wat iets is, kun je het ook niet goed toepassen. Drie medewerkers beschrijven de veranderingen in hun werkzaamheden correct. Een groot deel van de medewerkers is van mening dat de positionering niet zal leiden tot veranderingen in hun werk. Dit kan te wijten zijn aan het feit dat slechts negen respondenten aangeven de doorvertaalsessies te hebben meegemaakt, waarvan vier ook informatie over de positionering hebben verkregen via de heidag (zie Bijlage 13). Veel geven aan de informatie via collega's te hebben vernomen. Hieruit blijkt dat de communicatie over de positionering nog niet voltooid is.

De tweede deelvraag betreft de intentie van medewerkers om hun werkzaamheden aan te passen aan de positionering. Deze intentie is gemeten aan de hand van vier constructen. Het eerste construct is de *attitude*. De attitudevragen peilden de houding ten opzichte van de positionering. Met een gemiddelde score van 5,66 is deze houding positief te noemen. Het tweede construct is de *subjectieve norm*. Deze norm houdt in in hoeverre een persoon zich wil aanpassen aan de groep. In dit onderzoek bestaat de groep uit collega's en leidinggevenden. Als construct samengenomen is de subjectieve norm gemiddeld 4,74: medewerkers veronderstellen dat hun collega's en leidinggevenden de positionering willen uitdragen en medewerkers vinden de mening van hun collega's en leidinggevenden belangrijk. Hierbij moet wel vermeld worden dat professionals over het algemeen niet heel hoog scoren op de subjectieve norm, en dat moet ook niet.

Het derde construct dat is gemeten, is de *eigeneffectiviteit* van medewerkers: in hoeverre denken zij in staat te zijn om de positionering uit te dragen in hun werkzaamheden. Men heeft hier een positief oordeel over: dit construct scoort een 4,62. Het laatste construct mat de *gedragsattitude en overtuigingen*. Dit construct meet hoe men denkt over de gevolgen van het uitdragen van de positionering: hoe positiever de gevolgen zijn, hoe groter de acceptatie is van de positionering. Men gaf dit construct gemiddeld een 5,08. Medewerkers zijn dus van mening dat de positionering positieve gevolgen heeft op de kwaliteit van en de tevredenheid met hun werk.

Het effect van de communicatie over de implementatie van de positionering op de doelgroep is dus als volgt te omschrijven: de begripsvragen tonen aan dat medewerkers nog niet goed op de hoogte zijn van wat de positionering inhoudt en welk effect dit heeft op hun dagelijkse werkzaamheden. Tegelijkertijd gaven de meeste respondenten aan deze informatie via collega's te hebben vernomen en niet via de communicatiemiddelen die het marketingteam heeft ingezet om hun collega's te bereiken. De positionering is echter wel overtuigend: medewerkers hebben een voorzichtig positieve houding ten opzichte van de positionering en zijn van mening dat hun collega's de positionering ook graag willen uitoefenen. Ook zijn ze van mening zelf in staat te zijn om de positionering uit te dragen en schatten ze de gevolgen van dit gedrag positief in.

6. Vergelijking met de literatuur

6.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zal een vergelijking gemaakt worden tussen de resultaten van de drie verschillende onderzoeken. De drie onderzoeken hebben elkaar aangevuld en een helder beeld gegeven van de positionering, van ontstaan tot implementatie. Daarnaast is de implementatie zelf nader bestudeerd en zijn de effecten van deze implementatie op de doelgroep gemeten. Voor de vergelijking maak ik gebruik van de theorie van Russ (2010) over programmatische en participatieve verandercommunicatie en zal ik de verschillende communicatie-uitingen over deze twee frameworks verdelen. De resultaten van de onderverdeling op basis van de twee frameworks van Russ (2010) dragen bij aan een passend advies voor het UMC Utrecht. Dit advies zal niet enkel gericht zijn op het verdere verloop van het implementatietraject van de positionering van het UMC Utrecht, maar kan ook ondersteuning bieden aan eventuele volgende positioneringstrajecten. Het advies zal in hoofdstuk 7 behandeld worden.

6.2 Vergelijking op basis van de frameworks

In het theoretisch kader is het onderscheid tussen twee typen verandercommunicatie gemaakt, namelijk programmatische verandercommunicatie en participatieve verandercommunicatie (Russ, 2008). Russ noemt zes fundamentele verschillen tussen programmatische en participatieve verandercommunicatie, die worden herhaald in tabel 4. De zes verschillen zullen elk kort toegelicht worden, waarna waar mogelijk de communicatie over de implementatie van de positionering per onderwerp in deze frameworks wordt geplaatst.

Tabel 4: Fundamentele verschillen tussen programmatische en participatieve communicatie (Russ, 2010).

Programmatisch framework	Participatief framework
Vaste implementatie	Flexibele implementatie
Directief leiderschap	Laissez-faire leiderschap
Weinig/geen samenwerking tussen stakeholders	Veel samenwerking tussen stakeholders
Autocratisch organisatieklimaat	Democratisch organisatieklimaat
Hoge communicatieve efficiëntie	Lage communicatieve efficiëntie
Voorafgaande evaluatie van een succesvolle verandering	Retroactieve evaluatie van een succesvolle verandering

6.2.1 Implementatie

Het eerste verschil tussen het programmatische en participatieve framework wordt bepaald door de vraag in hoeverre de implementatie vast of flexibel is. Bij het programmatische framework verloopt de implementatie top-down, de gestelde communicatiedoelen zijn specifiek geformuleerd en de communicatie is gericht op inhoud. Bij het participatieve framework zijn de communicatiedoelen juist flexibel, veranderleiders moedigen medewerkers aan om zelf de verandering te ontdekken en te implementeren, en de communicatie is gericht op het proces (Russ, 2010).

Op het gebied van implementatie lijkt zich in het positioneringstraject een scheiding voor te doen tussen de communicatie naar het middenmanagement en de communicatie naar de medewerkers. In het kwalitatieve onderzoek gaf teamleider en MT-lid De Rijk aan dat zij de communicatie naar het ander middenmanagement, zoals de portefeuillehouders en de andere MT-leden, op zich nam. Ze gaf hierbij ook direct al aan dat deze communicatie via de vastgestelde, hiërarchische structuren liep volgens bepaalde protocollen. De implementatie richting het middenmanagement is dus te plaatsen binnen het programmatische framework.

De implementatie richting de communicatiemedewerkers valt echter binnen het participatieve framework. De leden van het marketingteam hebben de taak op zich genomen om de positionering te communiceren. Uit het kwalitatieve onderzoek bleek dat het communicatieplan voor deze implementatie niet vooraf gereed was: het plan voor het volgende middel werd vaak opgesteld na afloop van een communicatiemoment. Ook plannen op de langere termijn staan niet vast: elk lid heeft een ander idee over hoe de implementatie verder zal verlopen. De communicatie is gericht op het proces: aan medewerkers is uitgelegd wat de positionering is, maar het is aan de medewerkers zelf om dit naar eigen inzicht te implementeren in hun werkzaamheden.

6.2.2 Leiderschap

Het tweede verschil is het onderscheid in het type leiderschap. De communicatie in het programmatische framework ligt vast, is van te voren vastgesteld en verloopt volgens richtlijnen en voorschriften. Doordat de communicatie top-down is, is er weinig ruimte voor input van medewerkers. Het leiderschap is sturend en directief. Bij het participatieve framework is er juist sprake van veel samenwerking en cocreatie, en is er ruimte voor bottom-up feedback. De communicatievormen zijn niet van te voren vastgesteld. Dit is kenmerkend voor laissez-faire leiderschap, oftewel leidinggevenden die de medewerkers de vrije hand geven (Russ, 2010).

Het verschil in leiderschap is al gedeeltelijk aan bod gekomen in deelhoofdstuk 6.2.1. Opnieuw is een onderscheid te maken in de communicatie naar het middenmanagement en de communicatie naar de medewerkers. De Rijk communiceert naar de andere middenmanagers volgens richtlijnen en voorschriften. Zij gebruikt deze momenten voornamelijk om andere managers in te lichten over de positionering. Dit komt overeen met de werkwijze bij het programmatische framework.

De leden van het marketingteam hebben tijdens de doorvertaalsessies juist getracht om cocreatie te stimuleren. Medewerkers hadden tijdens deze sessie de ruimte en vrijheid om feedback te geven en om zelf invulling te geven aan de implementatie van de positionering in eigen werkzaamheden. De communicatievormen zijn, zoals eerder vermeld, niet van te voren vastgesteld in een communicatieplan. De communicatie naar de medewerkers past dus in het participatieve framework.

6.2.3 Samenwerking

Het derde verschil zit in de mate van samenwerking tussen de stakeholders en leiders van de verandering. In het programmatische framework wordt de verandering via een beperkt aantal, van te voren vastgestelde kanalen gecommuniceerd. De informatie is laag in dubbelzinnigheid en verloopt via gecoördineerd gebruik van een vastgesteld communicatiemodel. Bij het participatieve framework verloopt de communicatie tussen de stakeholders en de leiders vrijwel tegenovergesteld: de interactie

verloopt via spontane en informele kanalen en patronen, en de dialogische communicatie is onvoorspelbaar en zeer dubbelzinnig (Russ, 2010).

De kanalen waarmee De Rijk over de positionering heeft gecommuniceerd naar het middenmanagement zijn beperkt en van te voren vastgesteld (zie ook het schema in deelhoofdstuk 3.3.2). De communicatiemomenten speelden zich allemaal af in geplande overleggen. Er is gebruik gemaakt van een vastgesteld communicatiemodel. Dit komt overeen met de werkwijze bij het programmatische framework. In het participatieve framework is de communicatie zeer dubbelzinnig (Russ, 2010). Deze dubbelzinnigheid van de communicatie is zichtbaar in de resultaten van het kwantitatieve onderzoek, specifiek in de antwoorden op de begripsvragen. Het feit dat slechts een paar respondenten de positionering correct konden uitleggen, toont aan dat de positionering nog niet duidelijk is voor de communicatiemedewerkers.

6.2.4 Organisatieklimaat

Het vierde verschil is het gepercipieerde organisatieklimaat. Programmatische methoden kunnen de perceptie geven van een organisatorische autocratie waarin de leiders de 'denkers' zijn en de medewerkers de 'doeners'. Dit soort percepties van ongelijkheid kunnen de weerstand van de medewerker tegen de verandering vergroten. Door het uitlokken van betrokkenheid en input van meerdere stakeholders kunnen participatieve communicatiemethoden echter een consensus creëren. Ook kunnen deze leiden tot een grotere inzet voor de voorgestelde verandering en geven ze een groter gevoel van een waargenomen organisatorische democratie (Russ, 2010).

Het organisatieklimaat maakt onderscheid tussen leiders en medewerkers. De communicatie tussen De Rijk en het middenmanagement bevatte in principe slechts communicatie tussen leiders. Bij de communicatie tussen leiders en medewerkers, hierbij heb ik het over de doorvertaalsessies, is getracht om betrokkenheid en input te creëren onder de communicatiemedewerkers. Uit het kwantitatieve onderzoek is gebleken dat deze participatie niet als zodanig wordt ervaren door deze medewerkers. Zij gaven aan niet gemerkt te hebben dat zij invloed hebben kunnen uitoefenen op het besluit rondom de positionering, terwijl zij wel graag deze invloed willen hebben.

Uit het kwantitatieve onderzoek bleek echter niet dat medewerkers weerstand hadden tegen de veranderingen in hun werkzaamheden die de positionering teweeg zou brengen. Ze gaven aan dat hun werkzaamheden zouden veranderen en stelden dat zij positief hier tegenover stonden en dat ook de gevolgen voor de kwaliteit en tevredenheid van hun werk positief werden ingeschat. Het gepercipieerde organisatieklimaat lijkt dus binnen het programmatische framework te vallen wat betreft het vaststellen van de positionering, maar wellicht niet wat betreft het doorvertalen. De mogelijk negatieve gevolgen die Russ (2010) over het organisatieklimaat binnen het programmatische framework schetst, zijn niet gemeten.

6.2.5 Communicatieve efficiëntie

Communicatieve efficiëntie wordt beschreven als het uitvoeren van een communicatieve taak met een minimale besteding van tijd, moeite en middelen (Lewis, Hamel, & Richardson, 2011). Participatieve methoden vereisen een grote investering op het gebied van tijd en energie. Het vragen om en beheren van input van de stakeholders is een tijdrovende taak, terwijl het geven van deze input veel tijd vergt

van betrokken medewerkers. Hierdoor is de communicatieve efficiëntie in het participatieve framework laag. Bij het programmatische framework is deze efficiëntie juist hoog, doordat het communicatieplan van te voren vastgesteld is en er weinig tot geen ruimte is voor verandering en input (Russ, 2010).

De communicatie binnen het middenmanagement is van te voren vastgesteld en valt binnen het programmatische framework van Russ (2010). Volgens Russ zou de communicatieve efficiëntie van de communicatie binnen het middenmanagement dus hoog moeten liggen. Helaas is het niet mogelijk geweest om deze efficiëntie in dit onderzoek te meten. De efficiëntie van de communicatie tussen het marketingteam en de communicatiemedewerkers kan als laag gezien worden. Russ (2010) stelt dat dit een grote investering vergt qua tijd en energie. Deze investering was aanvankelijk gepland: na de doorvertaalsessies zouden er vervolgspraken plaatsvinden.

Door de crisis die de negatieve berichtgeving van het UMC Utrecht in de media teweeg heeft gebracht, heeft het marketingteam eigenlijk niet de mogelijkheid gehad om meer tijd en energie te steken in de implementatie van de positionering. Dit heeft vermoedelijk bijgedragen aan het feit dat er 'klachten' zijn geweest over de timing van de enquête. Al met al kan voorzichtig geconcludeerd worden dat de communicatieve efficiëntie laag zou zijn geweest als de implementatie zonder onderbreking doorgang had kunnen vinden. De communicatie van het marketingteam naar de teamleden valt hiermee opnieuw in het participatieve framework.

6.2.6 Evaluatie

Het laatste verschil tussen het programmatische en participatieve framework dat Russ benoemt, is het verschil in de vorm van evaluatie van het veranderproces. De evaluatiecriteria voor het beoordelen van het veranderproces in een programmatisch framework zijn voorafgaand gedefinieerd, voorspelbaar en uniform. De criteria voor de beoordeling van een participatief implementatieproces van de verandering zijn echter onvoorspelbaar, dubbelzinnig en veelzijdig (Russ, 2010).

Er is niet veel te vertellen over de vorm van evaluatie van het implementatieproces, omdat hier niet veel over bekend is. De communicatie richting het middenmanagement volgt een vast patroon. De Rijk suggereert dat dit een vast patroon is en dat dit proces altijd naar tevredenheid verloopt, maar zij zegt dit niet expliciet. Daarnaast is dit onderzoek een evaluatie van het communicatieproces. Ik heb deze evaluatie niet van te voren vastgesteld: veel onderwerpen en maatstaven heb ik in de loop van mijn onderzoek ontwikkeld. Dit lijkt overeen te komen met de criteria van het participatieve framework.

6.3 Conclusie

De eerste conclusie betreft het onderscheid tussen het programmatische en het participatieve framework. Gebleken is dat de communicatie over de implementatie van de positionering niet binnen één framework valt. In plaats daarvan dient een onderscheid gemaakt te worden in twee typen communicatie: het ene type richt zich op het middenmanagement, het andere type richt zich op de communicatiemedewerkers.

De Rijk heeft de communicatie richting het middenmanagement op zich genomen. Uit de vergelijkingen blijkt dat deze communicatie binnen het programmatische framework past. Hierbij zijn echter de aspecten *organisatieklimaat* en *communicatieve efficiëntie* buiten beschouwing gelaten, omdat er voor

deze aspecten niet voldoende informatie beschikbaar was om een conclusie te trekken. Ook is de plaatsing van deze communicatie binnen het aspect *evaluatie* een voorzichtige plaatsing. Desalniettemin beschouw ik de communicatie binnen het middenmanagement als programmatische communicatie.

De communicatie vanuit het marketingteam naar de communicatiemedewerkers valt binnen het participatieve framework. Deze plaatsing is voor de aspecten *implementatie, leiderschap, samenwerking* en *communicatieve efficiëntie* duidelijk. Voor het aspect *evaluatie* is dit ook ondersteund, met de genoemde kanttekening. Op het gebied van *organisatieklimaat* is wel onderbouwd dat de communicatie binnen het participatieve framework valt, al lijken de negatieve gevolgen die Russ stelt op basis van deze plaatsing zich op het moment van onderzoek niet voor te doen. Al met al zal de communicatie naar de medewerkers als participatieve communicatie beschouwd worden.

7. Conclusies, discussie en aanbevelingen

7.1 Inleiding

Na een aantal maanden van uitvoerig onderzoek in het UMC Utrecht is een helder beeld ontstaan van de communicatie rondom de positionering. In dit laatste hoofdstuk zullen de conclusies van het onderzoek besproken worden. De onderzoeksvragen zullen allereerst behandeld worden, waarna de probleemstelling beantwoord kan worden. In het tweede deel van dit hoofdstuk wordt de discussie gevoerd. Hier wordt besproken wat eventuele alternatieve verklaringen voor de gevonden resultaten kunnen zijn en wat de tekortkomingen van het onderzoek zijn. In het derde deel zullen aanbevelingen gedaan worden, waarbij de implicaties voor de theorie en de praktijk besproken worden. Tot slot worden suggesties voor vervolgonderzoek gegeven.

7.2 Conclusies

Het doel van dit onderzoek is het meten van de huidige stand van zaken omtrent de implementatiecommunicatie van de positionering richting de communicatiemedewerkers van het UMC Utrecht. Om hier een helder beeld van te krijgen, zijn een vijftal onderzoeksvragen opgesteld die ter ondersteuning gelden van de probleemstelling van dit onderzoek. Dit deelhoofdstuk zal eerst de vijf onderzoeksvragen en de bijbehorende uitkomsten behandelen. Vervolgens zal de probleemstelling behandeld worden.

7.2.1 Vragen en uitkomsten

In dit deelhoofdstuk zullen de onderzoeksvragen en antwoorden behandeld worden. De antwoorden op onderzoeksvragen 1 tot en met 5 zijn aan bod gekomen in de hoofdstukken 3, 4 en 5. Deze vragen zullen hier herhaald worden, maar de antwoorden zijn ingekort om enkel de kern van de boodschap weer te geven.

1. *Wat was precies het doel en wie was de doelgroep van de communicatie over de implementatie van de positionering?*

Het doel van de communicatie over de implementatie is om een theoretisch kader mee te geven aan de communicatiemedewerkers. Hiermee wordt gesteld dat medewerkers op de hoogte zouden moeten zijn van wat de positionering is en hoe deze tot stand is gekomen. Ook wordt de positionering gezien als een manier om richting te geven aan werkzaamheden. De organisatiestrategie dient vertaald te worden naar de werkzaamheden van de medewerkers, binnen het kader van de positionering. De respondenten uit het kwalitatieve onderzoek zijn van mening dat de communicatiemedewerkers voornamelijk geïnformeerd dienen te worden over de positionering.

De doelgroep bestaat uit twee groepen. Enerzijds zijn er de leidinggevenden, het middenmanagement. Zij zijn degenen die beslissen hoeveel aandacht er in hun team besteed gaat worden aan de positionering. Anderzijds zijn er de communicatiemedewerkers. Zij worden op verschillende wijzen

omschreven. De Rijk ziet hen als hoogopgeleide medewerkers die aan de hand van de doorvertaalsessies in staat horen te zijn om de positionering tot op zekere hoogte te kunnen visualiseren. De marketingteamleden zien echter collega's die kritisch zijn en waarvan sommigen vastgeroest kunnen zitten in hun werkwijzen.

2. Hoe wordt de positionering gecommuniceerd naar de communicatiemedewerkers?

De implementatiecommunicatie over de positionering wordt op verschillende wijzen gecommuniceerd naar de communicatiemedewerkers. De tijdlijn in Bijlage 9 geeft een duidelijk overzicht weer van de communicatiemomenten over de positionering. Er is gekozen om de positionering niet eenmalig groots te communiceren, maar om gebruik te maken van verschillende contactmomenten. Ook zijn verschillende communicatiemiddelen ingezet, namelijk teamoverleggen, een personeelsdag, een kaderstellingsbrief en doorvertaalsessies. Uit het kwalitatieve onderzoek bleek daarnaast dat de implementatiecommunicatie nog niet geëindigd is: in de toekomst zullen er meer contactmomenten plaatsvinden.

Binnen het middenmanagement vindt deze communicatie formeel plaats via de hiërarchische lijnen en via officiële documenten, zoals de kaderstellingsbrief. De positionering staat in deze brief niet concreet beschreven: er is geen passage waarin de positionering helder wordt uitgelegd. Dit is niet heel vreemd, de kaderstellingsbrief is niet bedoeld om de positionering te communiceren, maar om doelstellingen te communiceren. De positionering kan invloed hebben op bepaalde doelstellingen en komt ook tot uiting in bepaalde passages in de kaderstellingsbrief. Dit kan ertoe leiden dat divisies of directies wel de positionering tot uiting brengen in hun communicatiewerkzaamheden, zonder dat zij hierin de positionering herkennen. Deze wijze van communiceren valt binnen het programmatische framework van verandercommunicatie.

De doorvertaalsessies hebben een tweeledig karakter. In het eerste deel, waarin de positionering wordt onderbouwd en uitgelegd, is er sprake van programmatische verandercommunicatie. Het betreft de informatieoverdracht van de positionering: het doel is om kennis te delen, niet om consensus te creëren. In het tweede deel van de doorvertaalsessie verandert het type communicatie naar een meer participierend framework. Er wordt actief om input gevraagd, deze wordt ook gegeven door de aanwezigen en er wordt getracht om een consensus te creëren wat betreft het uitdragen van de positionering.

3. Welke overwegingen zitten achter de gekozen communicatie-aanpak?

Voor het beantwoorden van deze vraag dient wederom een onderscheid gemaakt te worden tussen de communicatie richting het middenmanagement en de communicatie richting de communicatiemedewerkers. Er zit een bepaalde structuur in communicatie naar de teamleiders en de rest van het middenmanagement. Teamoverleggen staan van te voren vast en tijdens die teamoverleggen kan er tijd worden ingeruimd voor het toelichten van een bepaald onderwerp, zoals de positionering. De communicatie volgt gestructureerd, teamleiders houden elkaar zo op de hoogte van wat er speelt. Deze manier van communiceren lijkt een dusdanig vast patroon te volgen dat hier vanuit het marketingteam weinig tot geen overwegingen achter zitten: het loopt zoals het altijd loopt.

De overwegingen achter de communicatie-aanpak richting de communicatiemedewerkers lijken te verschillen per contactmoment. De keuze voor de bespreking op de heidag, wat het eerste contactmoment was, is door Van Disseldorp gemaakt. De keuze voor de doorvertaalsessies is gemaakt naar aanleiding van de presentaties in de managementoverleggen en naar aanleiding van de heidag. Uit de overleggen bleek dat soortgelijke presentaties, maar met de toevoeging van voorbeelden en de mogelijkheid tot discussie, een verstandige beslissing leken om de positionering te communiceren naar de communicatiemedewerkers. De contactmomenten die nog moeten plaatsvinden, lijken bepaald te zijn doordat de doorvertaalsessies volgens een aantal geïnterviewden niet voldoende zijn voor de communicatiemedewerkers om de positionering uit te gaan dragen. Daarnaast is tot deze contactmomenten besloten om het middelenrijke concept toe te lichten en te implementeren. Al met al was er geen sprake van een vooraf vastgesteld plan.

4. *Wat was de waardering van de doelgroep voor de communicatie rondom de implementatie van de positionering?*

De waardering voor de communicatie van de positionering is aan de hand van een aantal constructen gemeten. De scores van de volgende constructen waren allemaal positief: *de acceptatie van de positionering, het vertrouwen in het leiderschap van de positionering, de invloed op de werkzaamheden, de nieuws waarde van de strategie, de gebruikswaarde van de positionering* en *de inhoud van de positionering*. Het construct *informatievoorziening* scoorde negatief. Op het gebied van *participatie* geven respondenten aan dat zij graag invloed hebben op de implementatie, maar deze niet ervaren. Afgezien van de constructen *informatievoorziening* en *participatie* worden er aarzelend positieve waarderingsscores gemeten.

5. *Wat is het effect van de communicatie over de implementatie van de positionering op de doelgroep?*

Het effect van de communicatie in deelvraag 5 is op twee manieren gemeten, namelijk het effect op het begrip van de positionering en het effect op de intentie om de positionering uit te dragen. De begripsmetingen toonden dat medewerkers onvoldoende bekend zijn met de positionering om deze uit te leggen. Ook konden zij niet aan de hand van een voorbeeld toelichten hoe de positionering hun werkzaamheden heeft beïnvloed of zal beïnvloeden.

De intentie van de communicatiemedewerkers om hun werkzaamheden aan te passen is gemeten aan de hand van vier constructen, namelijk *attitude, subjectieve norm, eigeneffectiviteit* en *gedragsattitude en overtuigingen*. Op al deze constructen is gemiddeld positief geantwoord. Eén vraag is niet betrokken bij het construct *eigeneffectiviteit*, namelijk de vraag 'het is mijn keuze of ik de positionering zal uitdragen.' Deze vraag scoorde een gemiddelde van 3,0. Al met al is het effect van de communicatie over de implementatie tweeledig: het effect op het begrip van de positionering is negatief: het begrip is niet voldoende. Het effect op de intentie om de positionering uit te dragen is positief: men wil dit gedrag gaan vertonen.

7.2.2 Beantwoording van de probleemstelling

Met behulp van de antwoorden van de onderzoeksvragen kan nu de probleemstelling beantwoord worden. Deze luidde als volgt:

In hoeverre bereikt de huidige wijze van implementatiecommunicatie van de positionering naar de communicatiemedewerkers het beoogd effect?

De doelen die bij onderzoeksvraag 1 omschreven staan, kunnen concreet vertaald worden naar twee constructen: enerzijds wilden de marketingmedewerkers dat de communicatiemedewerkers kennis kregen over de inhoud van de positionering. Uit de resultaten van de begripsvragen is gebleken dat dit doel (nog) niet bereikt is. Men heeft meer informatie nodig om dit begrip van de positionering te creëren. Daarnaast wordt de positionering gezien als een manier om richting te geven aan werkzaamheden. Uit de waarderingsvragen blijkt dat de communicatiemedewerkers het idee hebben dat de positionering hen richting geeft. Medewerkers lijken open te staan voor de verandering, maar weten nog onvoldoende over de inhoud om deze verandering te kunnen doorvoeren in hun werkzaamheden.

Uit de onderzoeken is gebleken dat de implementatie van de positionering nog in volle gang is. Het zal dan ook geen verrassing zijn dat het beoogd effect, namelijk een acceptatie van de positionering en een correcte uitvoering hiervan in de communicatie-uitingen, nog niet bereikt is. De momentopname die middels dit onderzoek opgenomen is, toont aan dat de communicatiemedewerkers open en welwillend tegen de aankomende aanpassing van hun werkzaamheden staan. Het onderscheid tussen de strategie en de positionering wat voor het marketingteam duidelijk is, is echter nog niet duidelijk voor de communicatiemedewerkers. Doordat men nog niet voldoende bekend is met de daadwerkelijke inhoud van de positionering, kan men deze op dit moment nog niet correct uitdragen.

De huidige wijze van implementatiecommunicatie van de positionering bereikt dus wel het effect op het gebied van acceptatie en welwillendheid, maar nog niet het effect op het gebied van uitdraging in en aanpassing van de communicatiewerkzaamheden. De implementatieplannen van het marketingteam tonen wel aan dat de leden van dit team gemotiveerd zijn om ook dit effect te bewerkstelligen.

7.3 Discussie

In dit deelhoofdstuk zullen twee discussietopics besproken worden. Eerst zullen alternatieve verklaringen voor de gevonden resultaten behandeld worden. Vervolgens worden de tekortkomingen van het onderzoek besproken.

7.3.1 Alternatieve verklaringen voor de gevonden resultaten

Het ruime merendeel van de onderzochte constructen in het kwantitatieve onderzoek is positief beoordeeld. Tegelijkertijd was de respons op het kwantitatieve onderzoek lager dan ik aanvankelijk had verwacht. Een aantal medewerkers van de afdeling Marketing en Communicatie heeft mij persoonlijk benaderd om te vertellen dat zij van mening is onvoldoende bekend te zijn met de positionering om de enquête in te vullen. Daarnaast gaf een aantal andere communicatiemedewerkers aan dat de enquête te vroeg kwam en dat zij deze om deze reden ook ongepast vond. De weerstand tegen dit onderzoek heeft ertoe geleid dat het kwantitatieve onderzoek niet alle meningen van de

communicatiemedewerkers heeft kunnen meten, wellicht zelfs enkel de meningen van de welwillende communicatiemedewerkers. Dit zou een verklaring kunnen zijn voor de positieve beoordeling van de onderzochte constructen.

7.3.2 Tekortkomingen van het onderzoek

In hoofdstuk 1.4 is een aantal beperkingen van het onderzoek besproken. Eén van deze beperkingen was dat mijn onderzoeksperiode midden in de implementatieperiode valt: de implementatie was reeds gestart toen ik bij het UMC Utrecht aan de slag ging en zal na mijn onderzoeksperiode verder gerealiseerd worden. Daarnaast zijn er tijdens mijn onderzoeksperiode omstandigheden geweest waardoor het implementatieproces stil is komen te liggen. Deze omstandigheden betroffen de openstelling van het calamiteitenhospitaal in september en de negatieve berichtgeving over het UMC Utrecht in de media gedurende eind oktober, begin november. Deze communicatieonderbreking heeft er naar alle waarschijnlijkheid toe geleid dat de positionering minder vers lag in het geheugen van de respondenten van het kwantitatieve onderzoek.

Ten tijde van dit onderzoek is bekend geworden dat er een reorganisatie zal gaan plaatsvinden van de afdeling Marketing en Communicatie. Bij deze bekendmaking werd na verloop van tijd duidelijk dat bij deze reorganisatie ook sprake zal zijn van ontslagen. Baanonzekerheid kan leiden tot een verminderde inzet binnen een organisatie. Vanwege de gevoeligheid van dit onderwerp is de reorganisatie niet bevraagd in het kwantitatieve onderzoek. Eventuele effecten van deze reorganisatie zouden een effect kunnen hebben op het implementatietraject, maar of dit ook zo is, is niet bekend.

Tijdens het analyseren van de onderzoeksgegevens is gebleken dat, met het bestaan van twee verschillende doelgroepen, er sprake was van twee communicatieframeworks, namelijk programmatisch en participatief. Russ (2010) noemt een zestal punten waarop de frameworks van elkaar verschillen, namelijk implementatie, leiderschap, samenwerking, organisatieklimaat, communicatieve efficiëntie en evaluatie. De communicatie die binnen het programmatische framework viel is onvoldoende onderzocht om uitspraken te doen over alle punten die Russ noemt.

7.4 Aanbevelingen

In dit laatste deelhoofdstuk worden de aanbevelingen behandeld. Dit deelhoofdstuk is enerzijds gericht op de theorie en anderzijds op de praktijk. Voor de theorie wordt bepaald wat de implicaties van dit onderzoek zijn. Ook worden hier suggesties voor vervolgonderzoek gegeven. De implicaties voor de praktijk bespreken wat mogelijke bedreigingen zijn voor de implementatiecommunicatie van het UMC Utrecht. Het wordt afgesloten met advies aan het marketingteam.

7.4.1 Implicaties voor de theorie en suggesties voor vervolgonderzoek

De resultaten van dit onderzoek zijn vergeleken met de frameworks die door Russ (2010) zijn opgesteld voor verandercommunicatie. Getracht is om aan de hand van de resultaten de communicatie binnen een framework te plaatsen, namelijk het programmatische of het participatieve framework. Dit is echter niet volledig gelukt. Allereerst diende een tweedeling gemaakt te worden in de implementatiecommunicatie. In dit onderzoek is deze tweedeling gemaakt op basis van de doelgroep van de communicatie.

Bij de implementatie van de positionering in het UMC Utrecht is sprake van verandering op grote schaal: er werken immers bijna 12.000 medewerkers bij het UMC Utrecht en bijna allen zullen in zekere mate te maken hebben of krijgen met de positionering. Zo'n brede communicatie kan niet centraal verzorgd worden. Er zal sprake zijn van een vertakking van communicatiestromen. Dit kan leiden tot een verandering van het type communicatie, wat is gebeurd in het implementatieproces van de positionering. Bij het onderzoeken van de communicatie rondom zo'n verandering, moet rekening gehouden worden met het feit dat wellicht niet alle communicatie binnen één framework geplaatst kan worden.

Het is echter niet vastgesteld dat de verschijning van twee communicatieframeworks te wijten is aan de grootte van de organisatie. Het UMC Utrecht is een zorginstelling, een semi-overheidsinstelling en een non-profit organisatie. Wellicht heeft het type organisatie invloed op de frameworks. Wellicht kan het ook de mate van hiërarchie zijn: hoe sterker een hiërarchische structuur te merken is in een organisatie, hoe groter de mate van programmatische verandercommunicatie. Opvallend is dat de hiërarchie meer merkbaar was in de communicatie richting de teamleiders en het middenmanagement dan richting de medewerkers. Dit kan ook aan het communicatiedoel liggen: het middenmanagement moet vooral geïnformeerd worden. De medewerkers moeten zelf invulling gaan geven aan de positionering. Hiervoor is andere communicatie nodig. Dit doet vermoeden dat er wel vaker sprake zal zijn van programmatische verandercommunicatie voor de ene doelgroep, en participatieve verandercommunicatie voor de andere doelgroep, vooral in grote organisaties.

Al met al blijkt dat de theorie van Russ (2010) over programmatische en participatieve verandercommunicatie niet één op één past op de praktijksituatie in het UMC Utrecht. Waar dit exact aan te wijten is, is niet duidelijk. Een oorzaak zou de grootte van de organisatie kunnen zijn, maar er zijn ook argumenten te bedenken waarom de hiërarchische structuur de communicatie kan beïnvloeden. Of wellicht kan de oorzaak elders liggen. Vervolgonderzoek is nodig om de discrepantie tussen theorie en praktijk nader te analyseren.

Een andere discrepantie met de theorie die in dit onderzoek naar voren is gekomen, is het effect van de mate van gepercipieerde participatie in het veranderproces. Van Dam, Oreg en Schyns stellen dat participatie het begrip voor de verandering verhoogt en dat de mate van participatie een effect heeft op de acceptatie (2008). In het kwantitatieve onderzoek is gebleken dat medewerkers niet ervaren dat zij mee kunnen werken aan de planning en implementatie van de verandering. Misschien was mijn vraag op dit punt te eenzijdig en had ik meer over de doorvertaalsessies moeten vragen. Dit heeft echter geen effect gehad op de acceptatie van en het begrip voor de verandering. Van Dam et al spreken van een positief effect van participatie: als toevoeging aan deze theorie is in dit onderzoek geen negatief effect van de mate van participatie gevonden.

7.4.2 Implicaties voor de praktijk en advies aan de organisatie

Zoals in hoofdstuk 6 naar voren is gekomen, kan de communicatie richting het middenmanagement gezien worden binnen het programmatische framework en de communicatie richting de communicatiemedewerkers binnen het participatieve framework. In hoofdstuk 2.2.1 zijn de voor- en

nadelen besproken van deze frameworks. Met behulp van deze voor- en nadelen zal hier beschreven worden wat eventuele bedreigingen kunnen zijn voor de implementatie van de positionering.

Het programmatische framework is kenmerkend voor de communicatie richting de andere leidinggevenden en het middenmanagement. Deze wijze van communicatie heeft als effect dat er een grote controle is over de situatie en dat het verloop van de communicatie voorspelbaar is. De leidinggevenden en managers weten wat er van hen verwacht wordt en wat hun verantwoordelijkheden zijn. De verandercommunicatie is consistent en gefocust.

De teamleiders delen de verantwoordelijkheid in de implementatie van de positionering richting hun teamleden. Zij kunnen namelijk bepalen of de positionering ook besproken wordt in hun eigen teamoverleggen, of in hoeverre werkzaamheden beoordeeld worden aan de hand van de positionering. Om deze reden is het belangrijk dat zij gemotiveerd zijn om hieraan mee te werken. Communicatie binnen het programmatische framework zorgt voor een verlaging van de mogelijkheden voor teamleiders en managers om input te geven op hun eigen rollen en verantwoordelijkheden. Dit kan de motivatie voor het implementeren van de verandering verlagen. De communicatiemethode richting leidinggevenden en managers lijkt via een vast patroon te verlopen. Het gebrek aan flexibiliteit kan ertoe leiden dat het niet mogelijk is om bij te sturen, wanneer de situatie hierom vraagt.

Voor de communicatie richting de communicatiemedewerkers is het participatieve framework kenmerkend, maar één kenmerk is een uitzondering: volgens Russ (2010) geven participatieve methoden medewerkers een gevoel van eigenaarschap over de verandering. Deze mate van participatie, waarbij medewerkers zelf keuzes kunnen maken, is niet gemeten in het kwantitatieve onderzoek. Andere kenmerken van participatieve verandercommunicatie zijn wel merkbaar. Zo leidt het gebruik van dialogische communicatie ertoe dat de marketingteamleden beter in staat zijn om de behoeften van medewerkers te peilen. Eventuele problemen kunnen beter ingeschat worden doordat medewerkers vaak beter weten wat er speelt. Daarnaast zorgen de gekozen communicatiemiddelen ervoor dat medewerkers meer flexibel worden en meer adaptief zullen zijn wat betreft de positionering.

Een valkuil binnen het participatieve framework is de hoeveelheid input van medewerkers. Deze input leidt ertoe dat de marketingteamleden tijd en energie moeten steken in de verwerking van de feedback. Het kan lastig zijn om rekening te houden met de behoeften en verwachtingen van iedere betrokkene. Daarnaast vergt het ook tijd voor de communicatiemedewerkers zelf, doordat van hun input verwacht wordt. Medewerkers kunnen het gevoel krijgen dat ze afgeleid worden van hun 'echte' werkzaamheden en kunnen gefrustreerd raken door het gebrek aan focus en een duidelijke koers.

De communicatiemiddelen zijn voorafgaand aan het proces niet helder gedefinieerd. Hierdoor is het lastig in te schatten hoe een traject zal verlopen en vanaf wanneer de positionering zichtbaar zal zijn in de communicatie-uitingen. Een flexibele planning zorgt er daarnaast ook voor dat deze sneller aangepast wordt, wanneer omstandigheden hierom vragen. Dit heeft er binnen het UMC Utrecht bijvoorbeeld toe geleid dat het implementatieproces voor een langere tijd stil stond. Dit tijdelijke gebrek aan communicatie kan het waargenomen belang van de positionering verzwakken.

Het marketingteam bestaat uit positioneringexperts. Voor hen is duidelijk wat de positionering inhoudt, wat de verwachte effecten van deze positionering zullen zijn en hoe deze correct uitgedragen moet worden. Deze expertview kan ertoe leiden dat niet opgemerkt wordt of anderen ook voldoende op de hoogte zijn van de positionering. Een manier om dit effect tegen te gaan, is door het vragen van feedback van medewerkers. Het voordeel is dat de marketingteamleden hierdoor exact kunnen achterhalen of de communicatie het doel bereikt. Het nadeel is dat, zoals eerder besproken, de verwerking van feedback tijd en energie kost.

Uit het onderzoek is gebleken dat de communicatiemedewerkers de verwachtingen van de marketingteamleden nog niet kunnen waarmaken. De marketingteamleden gaven aan dat zij verwachten dat communicatiemedewerkers zelf een goed beeld van de positionering kunnen scheppen, maar de praktijk toont een ander beeld. Het vragen van feedback kost tijd en energie, maar zonder deze feedback zou het implementatieproces meer tijd kunnen vergen omdat de doelen niet bereikt worden.

Om deze reden geef ik twee adviezen mee aan het marketingteam: allereerst raad ik aan om een planning te maken van contactmomenten met de medewerkers. Door deze communicatie binnen een tijdsindeling te laten verlopen, wordt de kans op een gebrek aan communicatie verkleind en blijft het onderwerp actief onder de communicatiemedewerkers. Als tweede adviseer ik om terugkoppeling te vragen aan de communicatiemedewerkers over de positionering. Middels deze controle kan bekeken worden in hoeverre de communicatiedoelen bereikt worden en kan bijgestuurd worden wanneer dit nodig blijkt te zijn.

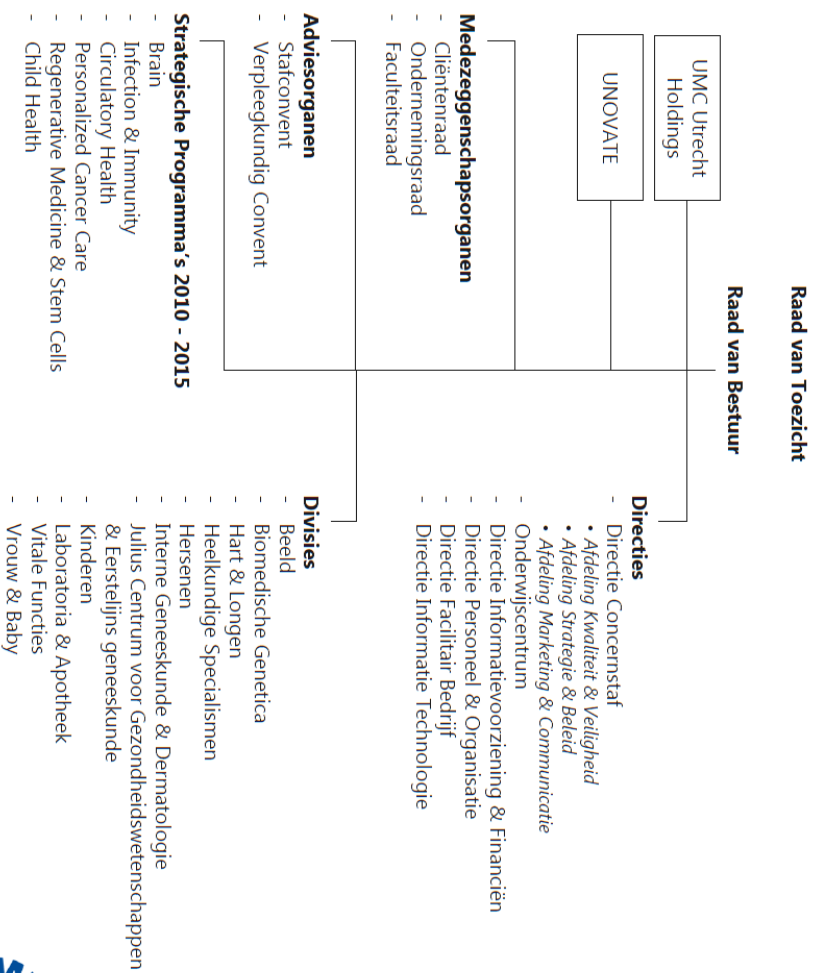
Literatuurlijst

- Aarts, N., & van Woerkum, C. (2008). *Gedragsverandering*. Assen: Van Gorcum.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Appleton, J. J., Christenson, S. L., Kim, D., & Reschly, A. L. (2006). Measuring cognitive and psychological engagement: Validation of the Student Engagement Instrument. *Journal of School Psychology*, 44.5, 427-445.
- Ashford, S. J., Lee, C., & Bobko, P. (1989). Content, cause, and consequences of job insecurity: A theory-based measure and substantive test. *Academy of Management journal*, 32.4, 803-829.
- Atos Consulting. (2012). *De zorgmarkt in 2020*. Opgeroepen op 20 augustus, 2015, van Atos.net: <http://atos.net/content/dam/nl/documents/atos-consulting-sp-zorgmarkt2020.pdf>
- Bouman, G. (2013). *Een aannemelijk verhaal. Over de invloed van brongeloofwaardigheid op de overtuigingskracht van statistische en anekdotische evidentie*. Universiteit Utrecht: Faculteit der Humanistiek, Master Thesis.
- Frahm, J. A., & Brown, K. A. (2003). Organizational change communication: Lessons from public relations communication strategies. *Australian New Zealand Communication Association, Brisbane*.
- Frahm, J. A., & Brown, K. A. (2005). Building an organizational change communication theory. *Academy of Management Proceedings*, 2005.1, C1-C6.
- Goodman, J., & Truss, C. (2004). The medium and the message: communicating effectively during a major change initiative. *Journal of Change Management*, 4.3, 217-228.
- Hoeken, H., Hornikx, J., & Hustinx, L. (2009). *Overtuigende teksten. Onderzoek en ontwerp*. Bussum, Nederland: Coutinho.
- Houts, P. S., Doak, C. C., Doak, L. G., & Loscalzo, M. J. (2006). The role of pictures in improving health communication: a review of research on attention, comprehension, recall, and adherence. *Patient education and counseling*, 61.2, 173-190.
- Jansen, F., & Janssen, D. (2011). Explanations First: A Case for Presenting Explanations Before the Decision in Dutch Bad-News Messages. *Journal of business and technical communication*, 25.1, 36-67.

- Leite, W. L., Svinicki, M., & Shi, Y. (2010). Attempted validation of the scores of the VARK: Learning styles inventory with multitrait–multimethod confirmatory factor analysis models. *Educational and Psychological Measurement, 70.2*, 323-339.
- Lewis, L. K., Hamel, S. A., & Richardson, B. K. (2011). Communicating change to nonprofit stakeholders models and predictors of implementers' approaches. *Management Communication Quarterly, 15.1*, 5-41.
- Matos Marques Simoes, P., & Esposito, M. (2014). Improving change management: how communication nature influences resistance to change. *Journal of Management Development, 33.4*, 324-341.
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: a multidimensional view of attitudes towards an organizational change. *Academy of Management Review, 10*, 783-794.
- Richardson, P., & Keith Denton, D. (1996). Communicating Change. *Human Resource Management, 35.2*, 69.
- Russ, T. L. (2008). Communicating change: A review and critical analysis of programmatic and participatory implementation approaches. *Journal of Change Management, 8.3-4*, 199-211.
- Russ, T. L. (2010). Programmatic and participatory: two frameworks for classifying experiential change implementation methods. *Simulation & Gaming, 1*-20.
- Sverke, M., Hellgren, J., & Näswall, K. (2002). No security: a meta-analysis and review of job insecurity and its consequences. *Journal of occupational health psychology, 7.3*, 242-264.
- UMC Utrecht. (2015). *Organisatie*. Opgeroepen op 19 augustus, 2015, van <http://www.umcutrecht.nl/nl/Over-ons/Organisatie>
- UMC Utrecht. (2015). *Wie we zijn*. Opgeroepen op 19 augustus, 2015, van <http://www.umcutrecht.nl/nl/Over-ons/Wie-we-zijn>
- Valk, J. (2012). *Drop out in relatie tot schoolbetrokkenheid en levenstevredenheid*. Universiteit Leiden: Faculteit Sociale Wetenschappen, Master Thesis.
- van Dam, K., Oreg, S., & Schyns, B. (2008). Daily work contexts and resistance to organisational change: The role of leader–member exchange, development climate, and change process characteristics. *Applied Psychology, 57.2*, 313-334.
- van Ruler, A. (2003). *Communicatiemanagement: van kwantiteit naar kwaliteit: over professionalisering van het management van organisationele communicatie (inaugurale reden)*. Faculteit Gedragwetenschappen, Universiteit Twente, Twente.
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual review of psychology, 50.1*, 361-386.

Bijlage 1: Organogram UMC Utrecht

Organogram UMC Utrecht



Bijlage 2: Integratie positionering in werkzaamheden afdeling Marketing en Communicatie

Organisatiestrategie ‘Connecting U’

Iedereen is welkom. Dat is een belangrijk uitgangspunt van het UMC Utrecht. Er is geen ‘selectie aan de poort’. Wij stellen een diagnose, denken mee en zoeken samen met verwijzer, patiënt en diens naasten naar een passende behandeling. Dat kan in het UMC Utrecht zijn of bij een zorgpartner. Topzorg betekent voor ons verbinding zoeken, samenwerken en vooral doen waar je goed in bent.

Organisatiedoelstellingen (vanuit charters)

Innovatie, valorisatie & grant support

Het omzetten van kennis en innovatie in betere diagnose, behandelingen en producten & diensten.

Concretisering zorgprofiel

In 2020 past 95% van de zorgomzet in het gedefinieerde zorgprofiel. Belangrijke voorwaarden:

- Iedereen is welkom voor diagnose
- Goede samenwerkingsverbanden met partners tbv de patiënt

Science in transition

Streven naar een gevarieerd onderzoeksportfolio-mix van lange termijn onderzoek en meer translationeel en klinisch onderzoek. Communicatie in de vorm van verhalen waarin maatschappelijke problemen centraal staan.

Strategic Partnerships

Samenwerking met strategische partners invullen op een wijze die voldoet aan de verwachtingen van de partners. In 2020 zijn er 3 internationaal erkende successen geboekt op het gebied van strategische samenwerking.

Patiëntbetrokkenheid bij zorg, opleiding en onderzoek

Iedere afdeling weet wat de wensen zijn van patiënten en naasten en wat men moet doen om patiënten en naasten te faciliteren.

Stip op de horizon → positioneringsstatement

Niemand wil ziek zijn maar bent u dat onverhoopt toch dan wilt u de beste zorg en op een manier die het beste bij u past. Met onze patiënten en hun naasten gaan wij het gesprek aan om tot een passende behandeling en begeleiding te komen waarbij uw kwaliteit van leven het uitgangspunt is.

Om dit te kunnen realiseren is samenwerking met uw huisarts en andere zorgverleners van groot belang. Om ervoor te zorgen dat wij u met de laatste inzichten kunnen behandelen hechten wij veel waarde aan onderzoek, onderwijs en (inter)nationale samenwerkingen.

Marketingstrategie

Binnen de profilering van het merk UMC Utrecht leggen we de focus op speerpuntzorg en vernieuwing voor de doelgroep patiënten met (meerdere) chronische ziekten. Samen met zorgpartners bieden we deze groep een totaaloplossing afgestemd op de behoeften van de unieke patiënt. Zodat het UMC Utrecht wordt herkend en erkend op de zorg waarop zij excelleert.

Marketingdoelstellingen

Patiënt en prospects

- In Q2-2015 wordt een imago-onderzoek gehouden onder patiënten en prospects, dit is een nulmeting dat als basis dient voor vervolgetrajecten.
- Patiënten geven minimaal een 9 als totaalcijfer in de CQ-index (bij elke meting).
- Patiënten en naasten geven het UMC Utrecht en haar specialisten minimaal een cijfer 8,0 op internetplatformen, zoals ZorgkaartNederland/ Independer/ Google/ Facebook (continu).
- Het UMC Utrecht wordt onder x% patiënten herkend op haar speerpuntzorg en op haar merkwaarden 'samen' en 'voorsprong'
- Het UMC Utrecht wordt onder x% van de prospects herkend op haar speerpuntzorg en op haar merkwaarden 'samen' en 'voorsprong'
- Patiënten voelen zich welkom bij het UMC Utrecht (link organisatiestrategie).
- In hoeverre vindt de consument dat de zorg bij het UMC Utrecht is afgestemd op de behoeften van de individuele patiënt?

Zorgprofessionals (huisartsen + specialisten)

- In Q2-2015 wordt een imago-onderzoek gehouden onder patiënten en prospects, dit is een nulmeting dat als basis dient voor vervolgetrajecten.
- Het UMC Utrecht wordt onder x% huisartsen in de regio Utrecht herkend op haar speerpuntzorg en op haar merkwaarden 'samen' en 'voorsprong'
- X% van de huisartsen geeft aan dat het UMC Utrecht goed vindbaar is op haar speerpuntzorg (verwijsprocedure).
- Het UMC Utrecht wordt onder x% specialisten herkend op haar speerpuntzorg en op haar merkwaarden 'samen' en 'voorsprong'
- X% van de specialisten relateert de speerpunt kostukken aan het merk UMC Utrecht.
- UMC Utrecht is thoughtleader op speerpunt onderwerpen (duidelijke en vernieuwende visie in relatie tot maatschappelijke problemen).
- Er is een toename van x% in het marktaandeel van het UMC Utrecht binnen de behandeling van chronische ziekten.
- In hoeverre zijn uw patiënten altijd welkom bij het UMC Utrecht?

Focus doelgroepen

Patiënt

Kenmerken

- Gemiddelde leeftijd is hoog
- Zijn vaak hoog opgeleid
- Zijn veelal chronisch ziek

Oordeel over UMC Utrecht

- Zijn over het algemeen heel tevreden over het UMC Utrecht

- Ook positief over aandacht voor mij als mens en informatievoorziening

Actie

- Geef patiënten een podium om goede ervaringen te delen met prospects door middel van testimonials, bijv. op de website of billboards in de regio of via boekjes in de wachtkamer.
- Stel een contentplan op per doelgroep > doormeten doelstellingen
- Focus op chronisch zieken.

Chronisch zieken: sterk groeiende groep

- Een sterk groeiende groep in NL: landelijk nu 32% chronisch zieken. In 2030 is dat 40%, regionaal is dat 54% nu en 68% in 2030.
- Demografische ontwikkelingen geven sterke impuls aan aantal chronisch zieken, met een oververtegenwoordiging onder ouderen. In 2030 verwacht men ruim 285.000 mensen van 65+ in de regio, waaronder 51.400 in de stad Utrecht.
- Chronische ziekten: veel overlap met speerpunten UMC Utrecht
- Academische patiëntengroep doordat er vaak sprake is van meerdere aandoeningen
- Behandeling en medicatie vergt extra aandacht en multidisciplinaire aanpak.

Chronisch zieken onderscheiden zich in behoeften doordat:

- Men is niet gezond na behandeling. Continue zorg is vereist.
- Extra begeleiding is nodig op het gebied van werk / sociaal leven > kwaliteit van leven.
- Vaak ontstaat er multimorbiditeit.

Voorbeelden

- Mantelzorgers (vrouwen 40/50 jaar) benaderen. Mantelzorgers van nu zijn patiënten van de toekomst. Optie: thoughtleadership creëren op mantelzorg voor chronisch zieken.
- Hoog opgeleiden – pilot hoe kan je de patiënt optimaal faciliteren om hem te laten kiezen voor de beste behandeling in zijn situatie. Hoe kan je het patiëntenportaal daarvoor inzetten (bijv. content management)
- Ouderen – app voor begeleiding vanuit het UMC Utrecht (begeleiden naar locatie/ coach voor patiënt).

Meer profileren in specifieke tijdschriften: Plus (laagdrempelig) en NRC voor hoog opgeleiden.

Prospect (geen klant UMC Utrecht en/of geen ziektebeeld)

Kenmerken

- Zijn gemiddeld jong
- Ca een kwart is hoog opgeleid
- Groot deel heeft geen ziekte/% chronisch ziek is veel lager
- Men kiest dus meer op praktische aspecten: nabijheid

Oordeel over UMC Utrecht

- Het beeld van het UMC Utrecht is nog niet goed ingevuld. Men is op veel aspecten minder uitgesproken positief.
- UMC Utrecht kan leren van het Radboud UMC. Dat heeft meer het gewenste profiel.

Actie

- Focus op zichtbaarheid en vindbaarheid van speerpunten en de merkwaarden van het UMC Utrecht: samen en voorsprong.

- Stel een contentplan op per doelgroep > doormeten doelstellingen

Voorbeeld: gesegmenteerd communiceren over 'samen' en 'voorsprong' (corporate communicatie)

Huidig middel voor de prospects is de HOEGAATHET? Is dat de beste manier om hen te bereiken? Wat zijn alternatieve kanalen?

Voorbeelden

- Allochtonen via huisarts (folderrek en fora)
- Vrouwen via tijdschriften zoals libelle en linda
- Mannen via laagdrempelige kranten, Telegraaf en AD
- Via patiëntenverenigingen
- Events: wat is er allemaal mogelijk in de moderne gezondheidszorg?

Content

- Symptomen
- Preventie
- Advies chronisch zieken: hoe haal je het maximale uit het leven?
- Feiten versus fabels

Verwijzers

Huisartsen

- Verwijzen relatief vaak naar het UMC Utrecht. Maar er wordt vooral veel verwezen naar topklinische ziekenhuizen.
- Vinden een goede samenwerking met specialisten en laagdrempelige verwijzingsmogelijkheden belangrijk maar ook de voorkeur van de patiënt. → duidt op operational excellence
- Het beeld van het UMC Utrecht is nog heel beperkt ingevuld. Men weet niet goed het onderscheid ten opzichte van andere ziekenhuizen te benoemen.
- Regionale samenwerking is een belangrijk verbeterpunt. Dit wordt erkend door de SVTS en wordt opgepakt.

Actie

- Huisartsen zien de voordelen voor zichzelf en patiënten om door te verwijzen naar het UMC Utrecht voor speerpuntzorg.
- De huisarts moet gemakkelijk kunnen verwijzen voor speerpuntzorg > Zorgdomein.

Specialisten

- Het lijkt erop dat men vooral veel samenwerkt met de UMC's in de eigen provincie en dat het beeld van de andere UMC's zeer beperkt is ingevuld.
- Er wordt veel gezegd dat er in een UMC minder klantfocus is en meer focus op onderzoek en theorie. Specialisten lijken vooral heel vakgericht en minder mensgericht te verwijzen.
- De specialisten vinden dat het UMC Utrecht weinig onderscheidend is.
- Voor specialisten is het belangrijk om collega specialisten te kennen. Zij verwijzen niet zozeer naar een ziekenhuis maar naar een collega met een goede reputatie.

Actie

- UMC Utrecht moet meer aansluiting zoeken bij overige specialisten op het gebied van de speerpunten: hoe kunnen we elkaar verder helpen?

- peer to peer contact tussen specialisten moet worden gefaciliteerd en geactiveerd (boegbeelden vanuit het UMC Utrecht zijn kartrekker voor specialisme/onderwerp).

Belangrijk om aan te sluiten bij de plannen van de SVTS

- Alumnibeleid structureel vormgeven
- Samen met huisartsen organisaties aan zorgontwikkeling doen bv faciliteren beveiligd delen van patiënt informatie.
- Aansluiten bij Julius Center / nascholing huisartsen
- Events per specialisme – bv specifiek voor cardiologen of cardiochirurgen

Speerpunten, merkwaarden en randvoorwaarden

Speerpunten

Het grootste deel van de aandoeningen met aanzienlijke toename binnen de prevalentie vallen binnen de speerpunten van het UMC Utrecht. Deze aandoeningen komen nagenoeg overeen met de lijst waarop het meeste kwaliteitsverlies van leven is en behoren tevens tot de chronische ziekten, zoals reuma, hartfalen, beroerte en aandachtstoornissen.

Binnen de speerpuntzorg ligt het onderscheidend vermogen voornamelijk in de aanpak en minder op de inhoud. Het feit dat het UMC Utrecht veel expertise heeft op het gebied van oncologie en cardiologie is minder onderscheidend dan de manier waarop het UMC Utrecht de patiënt met bijhorende aandoening behandelt (zie voorbeeld merkwaarden).

Actie

- Speerpunten moeten in de evoked set komen van de belangrijkste doelgroepen.
- Focus op relevantie voor de consument. Per speerpunt benefits voor patiënten definiëren. Deze afstemmen met bijvoorbeeld zorgverzekeraars en patiëntenverenigingen.
- Bepalen relevante ontwikkelingen per speerpunt en door vertalen naar onderzoeksprogramma: waar heeft men behoefte aan?, wat kunnen we oppakken in de media, waar moeten we content over verzamelen, waar en hoe kunnen we de patiëntengroepen het beste bereiken?

Voorbeelden

- Per speerpunt inventariseren van voorbeelden in het kader van samen en voorsprong, zoals Oncologie (Samen – ERAS protocol/ tips en adviezen om sneller te herstellen van kanker en Samen – diagnostiek in multidisciplinair verband/sneldiagnostiek, Voorsprong – opereren zonder snijden).
- Per speerpunt de juiste boegbeelden aanhaken. Bijvoorbeeld I&I: antibioticaresistentie staat hoog op de agenda bij min. VWS, dit is een mooie aanleiding voor een congres onder leiding van Marc Bonten.

Merkwaarden UMC Utrecht

Samen & voorsprong

De kernwaarden² van het UMC Utrecht zijn vastgesteld en geïmplementeerd in Strategie 3.0. Deze kernwaarden richten zich op de identiteit van de organisatie en het gedrag van de medewerkers. Merkwaarden zijn extern gericht en hebben betekenis in het hoofd van de stakeholders.

² Kernwaarden UMC Utrecht; we zijn betrokken en gedreven, we vernieuwen en nooit uitgeleerd, we werken samen en nemen verantwoordelijkheid.

Voorsprong

- ... door vernieuwing in zorg, onderzoek en onderwijs.
- ... door kwalitatief hoogwaardige zorg, onderzoek en onderwijs.
- ... door het delen van kennis met als doel een gezond(e) mens en samenleving.

Samen

- ... met (zorg)partners werken aan een totaaloplossing voor de 'unieke patiënt'.
- ... werken door naar elkaar te luisteren en betrokkenheid bij behandeling en onderzoek.
- ... werken aan een relatie op basis van vertrouwen.

Bij het UMC Utrecht staat de beste oplossing voor de patiënt centraal. In overleg met u en uw naasten gaan we voor de beste zorg die aansluit bij uw persoonlijke omstandigheden om uw kwaliteit van leven te optimaliseren in alle gevallen. Bij ons is de zorg continue in beweging. Nieuwe inzichten uit onderzoek worden zo snel mogelijk in de praktijk gebracht zodat we onze patiënten betere behandelmethoden en begeleiding kunnen aanbieden. Door middel van intensieve samenwerking met onze partners zorgen we ervoor dat u de beste zorg krijgt op de beste plek.

Actie

- Merkwaarden van het UMC Utrecht moeten geladen worden aan de hand van voorbeelden in de aanpak van zorg.
- Samen op 3 niveaus: internationaal, regionaal, tussen de specialisten onderling en met patiënt. Samen heeft alles te maken met een cultuur omslag: van een paternalistische houding naar begeven op hetzelfde niveau. Dat geldt zowel naar partners als naar patiënten. Pas dan voelt het ook echt als samen. Randvoorwaarde daarvoor is kennis delen over doelgroepen: waar zijn zij mee bezig, wat is voor hen relevant.
- Voorsprong gaat om toegepaste nieuwe inzichten. Voorbeelden verzamelen ter inspiratie.

Voorbeeld

Het feit dat het UMC Utrecht veel expertise heeft op het gebied van oncologie en cardiologie is niet uniek. De manier waarop het UMC Utrecht het aanpakt wel: Samen: in goed overleg met de patiënt (wat vindt hij belangrijk, samen keuzen maken) en Voorsprong: nieuwe methoden om kanker te bestrijden (opereren zonder snijden).

Randvoorwaarden

- Kaders worden doorvertaald per team (ook communicatie binnen de divisies)
- Hoe gaan we bijdragen aan de organisatie doelstellingen en uitgangspunten?
- Uitgangspunten en doelstellingen worden opgenomen in kaderstellingsbrief en management contracten.
- Accountmanagers nemen management van speerpunten en divisies mee in het proces.
- Inzichten uit het positioneringstraject (analyses en marktonderzoek) worden mee genomen in de processen van de charters.

Bijlage 3: Notitie – advies team marketing t.a.v. positionering UMC Utrecht

Opdracht team marketing

In februari 2014 heeft team marketing de volgende opdracht aangenomen: zorg voor een positionering voor het UMC Utrecht dat aansluit bij de organisatiestrategie. Het is van belang dat het UMC Utrecht een onderscheidende en consistente identiteit en imago heeft die bijdragen aan een positieve belevingswaarde onder zijn stakeholders. De positieve belevingswaarde onder stakeholders zorgt voor een grotere betrokkenheid en binding met het merk UMC Utrecht. De corporate identiteit dient als vertrekpunt en verbinding voor alle marketing & communicatie van het UMC Utrecht.

Op te leveren producten/doelstellingen

- Oplevering van een UMC Utrecht marketingplan dat als vertrekpunt dient voor de marketing & communicatie van alle organisatieonderdelen.
- Implementatie van de gekozen positionering binnen corporate en decentrale marketing & communicatie, “van medewerkers naar merkwerkers”.

Stand van zaken

- In mei 2015 hebben we een concept marketingplan opgeleverd. Na de verrijkingssessies met teams en afdelingen wordt deze nu definitief opgeleverd, inclusief een kader voor de afdeling m&c voor het integreren van de positionering in de werkzaamheden en een positioneringsstatement.
- Na de zomervakantie staan er sessies gepland voor de teams van afdeling m&c en accountmanagers van de speerpunten voor de doorvertaling van de positionering naar de dagelijkse werkzaamheden. Het marketingplan dient hiervoor als uitgangspunt.

Het is belangrijk voor de werkzaamheden van afdeling m&c om eenduidigheid te hebben zodat de teams verder kunnen met de uitrol van de strategische positionering UMC Utrecht. Voor de duidelijkheid:

1. Profilering van het merk UMC Utrecht

De opdracht zoals hierboven beschreven heeft er toe geleid dat de focus licht op de profilering van het merk UMC Utrecht. Het gaat er hierbij om communicatie aanscherpen wat inhoud en middeleninzet betreft en niet voor een omslag in de interne cultuur.

Nadrukkelijk is het niet het uitgangspunt voor de P van product; dit ligt bij de charter zorgprofiel. De uitkomsten van de opdracht worden wel meegenomen in deze en andere charters ter ondersteuning van de organisatiestrategie.

De focus ligt zowel op patiënten als prospects (gezonde mensen/geen klant UMC Utrecht). Waar het bij patiënten gaat om loyaliteit vergroten (ambassadeurs en voor meerdere ziektebeelden in behandeling > up-selling) zit bij prospects het accent op werven van de juiste patiënten op speerpuntzorg.

2. Positioneringsstatement

Deze is onderdeel van het marketingplan. Het is geen commerciële tekst, maar op inhoud gedestilleerd vanuit 'de placemat'. De intentie is niet om deze tekst integraal in communicatiemiddelen op te nemen, het dient als interne leidraad.

3. Verantwoordelijkheden afdeling m&c

Om ervoor te zorgen dat het gehele aanbod van het UMC Utrecht belegd is in de communicatie, is het noodzakelijk om te benoemen wie bepaalde onderdelen oppakt. Zo is het werkgeversmerk UMC Utrecht belegd bij afdeling p&o en doelgroep verzekeraars bij de DIF. Hieronder een beschrijving voor de uitrol binnen afdeling m&c.

Proces van uitrol

- Met de teams van afdeling m&c wordt – per team – een sessie georganiseerd. Hierin wordt de doorvertaling naar het specifieke werkgebied van de teams gemaakt. Bijvoorbeeld; welke doelgroepen, demografische kenmerken, klantinzichten, concurrentieprofiel, etc.
- De accountmanagers van de speerpunten worden ondersteund bij de doorvertaling van de positionering van het merk UMC Utrecht naar de betreffende centra.

Ter discussie

Fasering profilering speerpunten

De speerpunten en de merkwaarden geven het UMC Utrecht een gezicht (laden het merk). Om de impact van de speerpunten te optimaliseren is een gefaseerde aanpak noodzakelijk. Door het kiezen van een periodieke focus in marketingcommunicatie inspanningen zal de herkenning op dit speerpunt groter zijn dan wanneer alle speerpunten tegelijk worden gepromoot (diffuus beeld). Ook heeft het een aantrekkelijk vermogen op het andere aanbod van het UMC Utrecht.

Deze keuze heeft consequenties voor de inzet van alle marketingcommunicatiemiddelen. Concreet betekent dit dat corporate communicatie alle relevante informatie blijft delen die toegankelijk is voor diverse doelgroepen (vanuit merkwaarden en 'iedereen is welkom'). Ook zullen speerpuntcentra hun eigen communicatie voortzetten. Echter, één speerpunt wordt breed getaleerd middels pushmarketing (contentplan totaal afgestemd en campagne). Dit is een samenwerking tussen accountmanager speerpunt, team marketing en productlijnen afdeling m&c.

Voorstel

- Q3 – Q4 2015 > speerpunt Brain. Overwegingen:
 - Het UMC Utrecht wordt hier al deels op herkend > creëren merkvoorkeur
 - Speerpunt heeft duidelijk profiel en aanbod op papier. Contentmarketing is in gang gezet.
- Q1 – Q2 2016 > speerpunt I&I. Overwegingen:
 - Nederland is van januari tot juli voorzitter van de Europese Unie. Antibioticaresistentie is een onderwerp dat dan op de agenda staat. Het UMC Utrecht heeft een grote naam in huis op dit onderwerp; prof.dr. Marc Bonten (Combacte studie en werkzaam bij RIVM).
 - Grote groep chronische patiënten waarbij e-health belangrijk onderdeel van zorgproces is/kan zijn. Dit loopt samen met doelstellingen van ministerie van VWS. Ook zelfmanagement belangrijk, waar het model van Utrecht Vitale Regio op aansluit.
- Overwegingen om speerpunt Cancer niet als eerste te kiezen zijn de publiciteit rondom de voorgenomen fusie met AvL, de samenwerkingsovereenkomst met het Meander MC/Antonius en het beperkte onderscheidende vermogen in de ogen van de consument en verwijzers

(reputatieonderzoek Q2-2015). Dit laatste punt geldt ook ten aanzien van speerpunt Circulatory Health. Indien gekozen wordt om speerpunt CH nu in de kijker te zetten, vergt het veel marketinginspanningen (budget en capaciteit) om gericht de concurrentie in de regio aan te gaan.

- Vanuit speerpunt RM & Stem cells worden behandelmethodes meegenomen in de communicatie van andere speerpunten totdat duidelijk is wat het profiel wordt. Speerpunt Child Health wordt in het positioneringstraject merk WKZ meegenomen.

NB. Indien gekozen wordt voor een gefaseerde aanpak profilering speerpunten, wordt dit proces ingericht per speerpunt. Dit betekent concreet: sub-positioneringstraject per speerpunt met marktanalyse/onderzoek, aanscherpen propositie, marketing/communicatieplan. Voorstel is om een pilot te doen met speerpunt Brain om tot een goede aanpak te komen die we kunnen inzetten voor de overige speerpunten. Gezien de impact zal dit de inzet van de gehele afdeling m&c vragen.

Wat doen we anders dan voorheen:

- Werken met segmentatie; specifieke groepen binnen een doelgroep
- Niet alleen actualiteit zo breed mogelijk communiceren, maar gerichte inhoud via gerichte middelen op specifieke segmenten.

Bijlage 4: Interview Egon Compter

Egon Compter is adviseur (online) marketing bij het UMC Utrecht. Het interview met Egon Compter is afgenomen op woensdag 18 november 2015 door Leontine Seele. Het interview vond 's ochtends plaats in het UMC Utrecht. Voorafgaand aan het interview is om toestemming gevraagd voor het opnemen van het interview. Het interview is opgenomen met een mobiele telefoon, waarbij alleen het geluid van het interview is opgenomen. De totale duur van het interview was ongeveer een uur.

Allereerst, hartelijk dank voor dit interview.

Graag gedaan.

Dit interview neem ik af naar aanleiding van de positionering. Laten we beginnen aan het begin. Hoe is dit gestart voor jou?

Het positioneringstraject? In opdracht van Ralph. Dus dat is eigenlijk heel kort en duidelijk.

Hoe ging dat precies in z'n werk?

Ralph heeft op een gegeven ogenblik een clubje marketingadviseurs gevormd. Daar maakten destijds Esther (de Rijk, red), Suzanne (Goedhart, red) en ik deel van uit. Met z'n drieën. Nicole (van der Eem, red) was toen nog niet werkzaam bij het UMC Utrecht. Hij heeft ons op een gegeven ogenblik met z'n drieën bij hem geroepen en heeft ons gevraagd om, samen met hem overigens, hij maakt ook onderdeel uit van dat team, om samen met hem in eerste instantie een marktonderzoek op te leveren. En op basis daarvan meerdere positioneringsrichtingen te gaan formuleren voor het UMC Utrecht, zodat we daar uiteindelijk een keuze in zouden kunnen maken, met meer mensen dan alleen die vier.

Toen hebben jullie dus als eerst een marktonderzoek gedaan.

Ja, klopt, dat is veel deskresearch in eerste instantie geweest. Dat is inderdaad echt een marktanalyse waar voornamelijk Suzanne en Esther op dat moment mee bezig zijn geweest. Ik heb me meer bezig gehouden met de doelgroepanalyse en met de concurrentieanalyse. Gezamenlijk hebben we ook nog een interne analyse gedaan en toegevoegd. Die vier analyses zijn het belangrijkste geweest.

De samenstelling van dat team is ook gewijzigd?

Ja, gaandeweg, klopt. We zijn inderdaad met z'n vieren gestart. Niet heel lang nadat we zijn gestart is Marjolijn Blokzijl er ook bij betrokken, vanuit de communicatiehoek, om het zo maar te noemen. Wij waren meer marketinghoek en zij meer vanuit de corporate communicatiehoek. Op een gegeven ogenblik zijn we daar met vijf teamleden geweest. Ralph heeft daarnaast ook een portefeuilleoverleg marketing belegd met een aantal collega-managers van hem, waarbij hij onze vooreringen en inzichten deelde, met natuurlijk ook als doel om draagvlak te creëren. Zo is het aangevallen.

Marjolijn is de eerste wijziging geweest. Gaandeweg heeft Ralph zich wat meer teruggetrokken uit de operatie. Met de komst van Nicole bij het UMC Utrecht is Nicole toegevoegd aan het team en is Marjolijn weer op de achtergrond geraakt. Dus er zijn nog wel wat wijzigingen geweest. Je kunt eigenlijk zeggen dat de kernleden van dat team Suzanne, ik en Esther zijn geweest. Natuurlijk is er ook op een gegeven ogenblik een wijziging gekomen op het moment dat Esther teamleider werd. Toen is zij meer naar de achtergrond gegaan. Daardoor bleven uiteindelijk Suzanne, ik en Nicole over en heeft Esther meer de rol van Ralph overgenomen. Als je het nog kan volgen.

Ik heb het nog in mijn hoofd. Je gaf aan dat Ralph zich meer terugtrok.

Ja. Vanuit de operatie dan, hij heeft zich operationeel teruggetrokken en heeft dus meer op een niveau geacteerd van de portefeuilleoverleg marketing waar collega-managers in zitten. Daarnaast liep ook in die periode de hele Connecting U strategie exercitie. Daar is hij natuurlijk aangehaakt en heeft hij de inzichten die wij hebben verzameld in meegenomen. Bij de mensen die daar op managementniveau mee bezig waren.

Het onderzoek naar de positionering begon voordat Connecting U vaststond?

Dat weet ik even niet exact wanneer ze natuurlijk met Connecting U zijn gestart, daar ben ik niet nauw bij betrokken geweest, maar dat liep voor mijn gevoel parallel.

Dus, al weet je dat niet zeker, het kan zo zijn dat Ralph bepaalde resultaten uit het marktonderzoek heeft meegenomen in advies over de strategie?

Ja. Het zou heel goed kunnen dat, ik weet niet in hoeverre ze er iets mee hebben gedaan, maar het was wel de intentie van Ralph om ook geluiden van buiten mee te nemen. Ja, klopt, ja.

Wat was precies de rol van Marjolijn? Je gaf aan dat die vanuit de communicatiehoek was?

Ja, maar dat was.. De rollen in dat team verdeelden zich aan de hand van analyses. Ik meen dat Marjolijn, als ik het me goed herinner, zich voornamelijk met de interne analyse bezig had gehouden, omdat zij vanuit de corporate brandingexercitie al een keer heel veel intern had opgehaald. Gezien Ilse (van Wijk, red) toen haar teamleider al was en Ilse heel goed op de hoogte is van wat voor stukken er allemaal zijn intern, heeft Marjolijn volgens mij de focus op de interne analyse gelegd. Zij interne analyse, ik concurrentie/doelgroep, en Suzanne en Esther marktanalyse. Zo is, volgens mij, even grof, de verdeling geweest. En uiteindelijk deden we natuurlijk alles samen.

En dit leidde uiteindelijk tot een aantal positioneringsvoorstellen?

Een aantal richtingen. Waarbij we eerst nog hebben gezeten met een grotere groep, waarbij we een brainstorm hebben gedaan. Daar is ook een extern bureau toen bij betrokken geweest. Die heeft die brainstorm geleid. Mixe. En aan die brainstorm hebben deelgenomen Ralph ook weer, Suzanne, Esther, ik, Marjolijn, Ilse is daarbij aanwezig geweest, als ik het me goed herinner Isabel Luijkenaar ook, en ook een tweetal accountmanagers, Ruth Seidell en Annemarie Klop. En daar waren twee mensen van Mixe bij. Je kent dat format wel, dat is daar de basis geweest van de brainstorm. Dus ze hebben eerst gekeken

op basis van onderzoeken, waar zit het UMC Utrecht en waar zitten de andere UMC's en waar zitten de streekziekenhuizen. We hebben daar vooral gebrainstormd over waar we naartoe zouden willen.

Daar is uitgekomen dat we meer naar de rode, extraverte kant willen. En een mooie, creatieve sessie is geweest dat we toen met magazines creatief in tweetallen plaatjes hebben geknipt waar wij van denken dat het UMC Utrecht naartoe moet. Dat leverde mooie moodboards op. Dat zijn er uiteindelijk vijf geweest. En met de input van de brainstorm, en natuurlijk onze onderzoeken, heeft Mixe toen een tweetal of een drietal positioneringsrichtingen uitontwikkeld en aan ons gepresenteerd. Die zijn weer de basis geweest voor kwalitatief onderzoek.

Toen was inmiddels Nicole al aan boord. Volgens mij heeft Nicole die toen georganiseerd. Ergens in die periode is Nicole er ook ingeschoven, ik weet niet meer exact, dat is moeilijk terug te halen. Maar Nicole heeft de kwalitatieve onderzoeken toen georganiseerd, waarbij vooral patiënten en niet-patiënten zijn uitgenodigd, ofwel al patiënt, maar niet bij ons, zo'n mix is dat geweest. Daar hebben we, zo even uit mijn hoofd zijn dat drie avondsessies geweest, spiegelsessies, waarbij mensen van Mixe in samenwerking met Nicole, de verschillende positioneringsrichtingen hebben voorgelegd aan de mensen, nadat ze eerst geïnterviewd waren. Daar hebben die mensen hun mening op mogen geven.

Wij zaten als marketingclubje, Esther, ik, Suzanne, Marjolijn en Nicole, en ook nog Hester van patiëntcommunicatie was daarbij betrokken, omdat zij veel ervaring heeft met onderzoek, we hebben daar achter glas gezeten en meegekeken. En daar bleek uit dat eigenlijk niemand tijdens de kwalitatieve sessies zich in één keer helemaal in één van de positioneringen kon vinden, maar meer in onderdelen van elke positioneringsrichting. Dat was toen de eye-opener voor ons weer.

Toen hebben we besloten, omdat vooral het doelgroeponderzoek waar ik mee bezig ben geweest, dat waren bronnen die niet meer heel actueel waren. Het TNS-NIPO onderzoek uit 2011 heeft daar onder andere een rol gespeeld. Toen hebben we besloten om ook weer opnieuw een kwantitatief onderzoek te doen, wat Nicole ook weer heeft georganiseerd. En daar hebben we toen elementen die de mensen noemden die ze herkenden in de positioneringsrichtingen voorgelegd. En uiteraard nog meerdere vragen. Dat onderzoek is vrij groot gedaan onder patiënten, burgers en verwijzers. Kwantitatief.

Die resultaten heeft Nicole samen met dat bureau, wat daar weer voor ingeschakeld is geweest, dat was niet Mixe maar dat is Blauw geweest, die hebben uiteindelijk natuurlijk ook weer een belangrijke bijdrage geleverd. Dus uiteindelijk heeft onze deskresearch, die brainstormsessie, waar we met mensen hebben gezeten, eigenlijk van onze eigen afdeling naar buiten, die kwalitatieve onderzoeken en het nieuwe kwantitatieve onderzoek. Dat alles bij elkaar, al die inzichten, hebben ervoor gezorgd dat we tot een positionering zijn gekomen die er nu ligt. En dat heeft al met al volgens mij wel een project van een jaar geweest.

Dus eigenlijk is de positionering een soort mix geworden van de verschillende positioneringen die door Mixe zijn voorgelegd?

Ja, klopt, ja.

Omdat iedereen zich eigenlijk wel een beetje in alle drie kon vinden?

Ja. Mixe had eigenlijk een positioneringsrichting, ja, ze hadden er drie, toch. Er was er eentje die op innovatie zat, er was er eentje die heel erg op dat 'samen' zat, meer het softere, meer de menselijke kant. En eentje die daar tussenin zat. Volgens mij hebben wij alleen tijdens de kwalitatieve sessies, maar dat zou je nog even bij Nicole en Suzanne kunnen navragen, de innovatierichting en de menselijke richting voorgelegd. Men kon zich in beide wel vinden.

Daar zijn onze ogen geopend dat ook vanuit een onderscheidend vermogen, want dat bleek wel uit de concurrentieanalyse dat de UMC's over het algemeen wel innovatief zich neerzetten en dat de streekziekenhuizen zich over het algemeen wat menselijk neerzetten. Onze uitdaging was om onderscheidend te zijn naar beide typen concurrent. We hebben onszelf eigenlijk de uitdaging voorgelegd om te kijken of we een mix kunnen vinden in die twee, dus een positionering die zowel innovatie uitstraalt, maar ook menselijkheid, oftewel vanuit de gebruiker gedacht. Dus innovatie voor de gebruiker.

Denk je dat het goed gelukt is?

Ja. Zeker. Dit is natuurlijk theorie dus dat kun je heel makkelijk opschrijven. Uiteindelijk was de grootste uitdaging dan ook, hoe ga je dit doorvertalen naar je uitingen vooral? Dat vond ik nog de meest lastige, uiteindelijk. Maar zoals je weet, zitten we nu ook midden in die conceptuele ontwikkeling, en daar hebben we pitches gedaan met drie bureaus en één bureau is wel geslaagd om die twee bij elkaar te brengen. Dus dat is gelukt, wat mij betreft. Dus dat is mooi.

Door wie is de positionering allemaal goedgekeurd?

Hij is voornamelijk in de eerste instantie goedgekeurd door de opdrachtgever, Ralph, en de portefeuille marketing, dat zijn Ralph en zijn collega-managers. Ralph heeft continu de Raad van Bestuur meegenomen in de zin van, nou, ik weet ook niet exact hoe hij dat heeft gedaan, maar hij heeft ze hier in ieder geval in meegenomen en goedkeuring, ga ik van uit, van de Raad van Bestuur gekregen om überhaupt een positionering te gaan formuleren. Hij heeft ze continu meegenomen in onze vorderingen. De terugkoppeling die wij hebben gekregen is dat het allemaal positief is ontvangen. Of er nu een formele klap is gegeven voor de positionering, volgens mij niet. Maar dat ligt ook nog in de planning.

Ralph geeft aan dat hij graag wacht op de conceptuele uitwerking, zodat hij de theorie kan laten zien, maar ook heel graag wil laten zien wat dat dan betekent in beeld. Hij wil het daardoor wat meer levendig en toegankelijk maken. Je kunt je voorstellen dat bestuurders niet allemaal even thuis zijn in wat een positionering nou helemaal is. Als je eerst de theorie mededeelt en uiteindelijk laat zien wat dat dan betekent voor onze uitingen, dan denk ik ook dat de kans groter is dat zoiets landt.

Dus op dit moment is er een soort pauze waarin we wachten op de conceptualisering?

Nou is de vraag natuurlijk ook in hoeverre de Raad van Bestuur er inhoudelijk goedkeuring op moet geven. Ze hebben aan Ralph goedkeuring gegeven om een positionering te gaan formuleren. Eigenlijk is volgens mij daarmee de kous af. En dan heb je als Raad van Bestuur denk ik genoeg vertrouwen in jouw

directeur Marketing en Communicatie hoe hij dat verder kan invullen. Dat neemt niet weg dat de Raad van Bestuur graag leuk vindt om op de hoogte gehouden te worden, dat heeft hij gedaan tot nu toe. Maar dat zijn natuurlijk wel allemaal vrij theoretische mededelingen die aan kunnen voldoen. Uiteindelijk wil je natuurlijk vol trots laten zien hoe dat dan zich vertaalt naar de uitingen, de website, de corporate film, et cetera.

Je bent al wel gestart aan dit vertellen aan andere collega's van de communicatieafdeling.

Ja, we hebben ook inderdaad, dat is een goede inderdaad, Ralph heeft een aantal maanden ons aan het woord gelaten tijdens afdelingsoverleggen. Wij hebben tijdens het accountmanagersoverleg medegedeeld dat we bezig waren, maar ook uiteindelijk de resultaten van vooral het marktonderzoek en de richting laten zien. Er is een heidag geweest met de hele afdeling, waar wij het één en ander hebben laten zien. Toen is al iedereen goed meegenomen en uiteindelijk omdat het redelijk rond was wat ons betreft, qua marketing, we hebben natuurlijk ook de sessies gehad met elk team.

Was het na de heidag rond, of daarvoor al?

Daarvoor al.

Hebben jullie nog iets van een plan van aanpak gemaakt van hoe dit verder verspreid gaat worden?

Ja, dat is zeker gebeurd. Eigenlijk de momenten die ik nu net noem zijn al van te voren bedacht. In het accountmanagersoverleg, maar dat is vrij logisch, die zijn er structureel periodiek. Dat we daar een paar keer, op momenten, wat moesten vertellen over de voortgang en over de eindresultaten, dat lag al veel langer vast. Hetzelfde geldt dat, we hebben toentertijd die afdelingsoverleggen, hadden we nog, die zijn er nu niet meer, maar dat we daar vorderingen zouden melden en eindresultaten een keer zouden laten zien, dat lag ook al vast.

Uiteindelijk is dat dus niet een afdelingsoverleg geworden, maar de heidag. Dat was eigenlijk ook wel een hele prettige vorm. Waar in eerste instantie Ralph er heel kort bij heeft stilgestaan op plenaire wijze, waarbij hij de hele afdeling ook, volgens mij, twee of drie sheets heeft laten zien, waarbij alle ingrediënten erbij zaten, alle kernwaarden, doelgroepen, et cetera. En hij heeft toen aan ons als team ook de opdracht gegeven voor die heidag om toch met multimedia te kijken of we niet alvast het in een beeld konden vangen. Dat hebben we ook gedaan, middels fotografie, die hebben we ook laten zien. En vervolgens hebben wij als team op een leuke, creatieve manier, op een aantal grote, geplastificeerde posters, hebben wij daarbij die mensen die daarin geïnteresseerd waren op die heidag meegenomen in het hele verhaal.

Waren mensen geïnteresseerd?

Ja, dat viel echt heel erg op. Het leuke was zelfs, er waren een aantal teams die wat gingen laten zien op die dag, zonder dat dat een doelstelling was, maar we konden wel zien dat er heel veel mensen nieuwsgierig waren naar wat wij, het was toch alweer bijna een jaar, wat we allemaal hadden onderzocht en wat er uit was gekomen. Er was hele positieve energie te zien.

Dat is mooi. Kwam je ook weerstand tegen?

Nee. Alleen maar gezonde kritische vragen, dus dat is goed, omdat dat ons ook weer scherper maakt.

En het vervolg: toen kwamen de presentaties. Wat was precies het doel van die presentaties?

Eenzijds om per team de teamleden te informeren over het onderzoek dat we hebben gedaan en de positionering die we hebben gekozen. En vooral ook samen met dat team bepalen wat dit nou voor hen betekent.

Dus dat wil je voornamelijk doen door samen te werken.

Ja, zeker. Ik zag die meetings ook echt als kick-off daarvoor.

Dus het staat nog in de startblokken?

Ik denk dat het vooral in de operatie een samenwerking moet zijn. En eigenlijk doen we dat nu al, hè. Het middelenrijke concept, zoals dat zo mooi heet, dat ontwikkelen we nu samen met het team van Ilse (van Wijk, red). Dat doe ik samen met Marjolijn, Ilse en Esther, dus die vier, dat zijn al mooi twee teams. We hebben binnenkort weer een vervolgmeeting met Ilse, maar ook met persvoorlichting erbij om te gaan kijken wat het voor hen betekent. Wat betekent het voor de persvoorlichting die je naar buiten doet, welke doelstellingen zou je er dan aan vast willen hangen. Dat is een mooie. We zijn al een keer bezig geweest met patiëntencommunicatie of we een patient journey kunnen ontwikkelen, waarbij de positionering ook veel naar voren is gekomen. Ik denk dat je op die manier het vooral moet laten landen.

Het theoretische kader meegeven, dat hebben we nu gedaan. Ik denk dat we nu vooral aan de slag moeten gaan met onze collega's. Ook met de speerpunten, in de positionering wordt genoemd dat het merk UMC Utrecht vooral geladen moet worden aan de hand van de speerpunten. Daar ben ik nu al vrij concreet mee bezig met Ruth (Seidell, accountmanager speerpunt Hersenen, red). Met psychose dan specifiek. Zij wil graag de poli psychose meer profileren en ik sluit erbij aan om haar daarbij te helpen, maar ik ben daar tegelijkertijd natuurlijk ook soortement van bewaker van de positionering. Dat is een goede manier, denk ik. Dat hoeft je minder expliciet en minder theoretisch toe te lichten, maar door het samenwerken lijken al die puzzelstukjes wel mooi in elkaar te vallen.

Je gaf aan dat de presentaties meer als theoretisch kader zijn gegeven en dat je daarna aan de slag bent gegaan om dit ook terug te laten zien in het werk zelf. Is dat ook wat je had verwacht van die presentaties? Ze waren eerst 'doolvertaalsessies' genoemd.

Ja. Ik had wel verwacht dat dit gewoon een eerste keer koffie zou zijn. Natuurlijk hoop je op veel feedback, maar goed, zo'n setting is natuurlijk altijd enigszins kunstmatig. Dat verschilt gewoon per team, dat heb jij misschien ook ervaren. De ene gaf wat meer feedback dan de ander. Zo heeft de één wat meer met positioneren dan de ander. Daar zit het hem volgens mij ook gewoon in. Als je minder met positioneren hebt, dan leeft het dan ook nog niet, denk ik, als je een theoretisch kader krijgt. Zodra het moment komt dat je bijvoorbeeld naar aanleiding van de positionering website-aanpassingen gaat

doen, dan valt bij iemand die daar wellicht minder mee heeft het kwartje meer, van oh, dus dat betekent het. Ik denk dat dat ook een goede manier is om een doorvertaling te gaan maken.

Je hebt nu al een paar groepen genoemd met wie je aan het doorvertalen bent, zoals patiëntcommunicatie en persvoorlichting. Zijn er ook groepen waarbij je denkt dat het helemaal niet leeft?

Nee, ik denk het niet. Als zo dat middelenvrije concept er staat, dan heeft dat volgens mij invloed op iedereen. Dat middelenvrije concept gaat zo meteen, trouwens in combinatie met de positionering, oftewel het theoretisch kader om het maar zo te noemen, gepresenteerd worden in het MT. Dat gaat gebeuren door dat externe bureau dat het middelenvrije concept heeft ontwikkeld samen met Esther. Dat is dan eigenlijk ook het officiële moment dat het hele MT tegelijkertijd wordt ingelicht en dat Ralph dan eigenlijk een officieel akkoord moet geven op dat middelenvrije concept en dus daarmee ook weer op de positionering.

En dan is het vervolgens zaak, als daar allemaal akkoord op is, van oké, hoe gaan we dat middelenvrije concept doorvertalen naar de verschillende teams? Elk team werkt wel met middelen. Zo is een afdeling bijna ingericht. We zijn nog redelijk middelengeoriënteerd ingericht, dus daarbij weet je dan ook gelijk dat het effect op elk team gaat hebben. En dan is het dus zaak om vooral samen met de teams, dat middelenvrije concept weer door te gaan vertalen naar de middelen die zij in beheer hebben. Dus denk ik dat je met een ieder te maken gaat krijgen.

Zie jij dat middelenvrije concept op dit moment een beetje als paradepaardje van de positionering?

Nee, ik zie dat vooral als een concretere doorvertaling van de positionering, waardoor het ook meer gaat leven bij onze afdeling. Omdat niet iedereen thuis is in wat een positionering is. Iedereen is wel heel erg thuis in middelen. Als dan dat middelenvrije concept, wat vooral een creatief concept is, doorvertaald moet gaan worden naar de middelen op onze afdeling, dan denk ik dat het nog meer bij mensen gaat landen van oké, dat betekent het. En dan zul je ook meer met mensen daarover moeten gaan praten. Ik kan me ook voorstellen dat er wellicht ergens weerstand gaat ontstaan. Het hoeft niet alleen positief te zijn dan.

Vanaf welk moment verwacht je dat de positionering zichtbaar zal zijn in alles? Heb je daar een bepaald startmoment voor in gedachte?

Ja. De planning, die overigens nog goedgekeurd moet worden door Ralph, die heeft Esther gemaakt, we hebben eigenlijk gezegd dat in 2015 het akkoord van MT er moet zijn, en eigenlijk ook idealiter dat de presentatie voor de Raad van Bestuur er is geweest. In 2016 hebben we eigenlijk het hele jaar om de doorvertaling van het middelenvrije concept te doen. Maar dat betekent natuurlijk wel dat in Q1 2016 het in principe in elk team doorvertaald moet zijn. Dan is het zaak om vervolgens wat verder te optimaliseren om ook vooral te gaan meten en monitoren wat het effect daarvan is. En dat we na een jaar kunnen zeggen of het een geslaagde transitie is.

Ga je dat redden, die planning?

Ja. Ik zie geen reden waarom niet.

Je noemt Ralph heel vaak. Vind je het belangrijk dat hij betrokken is in dit proces?

Ja, want hij is opdrachtgever. Hij is misschien wel de allerbelangrijkste.

Je geeft ook aan dat hij jullie het woord gaf in presentaties en dat hij er op de heidag twee à drie slides aan had besteed. Voel je je voldoende ondersteund door hem?

Ja. Ik vind het vrij logisch, het is een heel belangrijke.. je kunt een aantal key-projecten op onze afdeling noemen. Dat is in eerste instantie de corporate website geweest, waar hij zelf ook veel tijd in heeft gestoken. En ik denk dat dit wellicht het tweede hele grote project is geweest op de afdeling, wat even los van de positionering van het UMC Utrecht ook heel belangrijk was voor de positionering van onze afdeling. Als je dat soort projecten goed doet, dan zet je jezelf als afdeling binnen een organisatie ook goed neer.

In die zin begrijp ik ook heel erg dat Ralph bij beide projecten in het begin vrij intensief betrokken is geweest, en zich op een gegeven ogenblik meer terugtrekt, dat begrijp ik ook. Je kunt ook niet overall heel erg in de operatie zitten. En dat gaf tegelijkertijd natuurlijk ook vertrouwen, in de zin van, we zitten blijkbaar op de goede weg, dus hij laat het wat meer los, dus in die zin heb ik dat wel als prettig ervaren. Het enige nadeel is wel, maar dat is een beetje inherent denk ik aan deze organisatie, is dat Ralph, vooral in de zin van politiek draagvlak, ook weer afhankelijk is van andere ontwikkelingen. Zoals bijvoorbeeld het Connecting U, waar het op aan moet haken. Het portefeuilleoverleg van andere managers die gaandeweg ook andere prioriteiten hebben. Dat daardoor het proces ook wellicht wat vertraagd is geweest. Dat hoort bij een organisatie zoals het UMC Utrecht. Daar ben ik inmiddels wel achter.

Heb je zelf nog het idee gehad dat je onder druk gezet bent als het één van de paradepaardjes is?

Nee, ik voel totaal geen druk. Ik vond het echt heel leuk om hierbij betrokken te zijn, in de zin van dat je eigenlijk mee mag denken en vormgeven aan de richting van zo'n grote organisatie als dit.

En als je terugkijkt op het proces tot nu toe, zie je nu al dingen die je wellicht een volgende keer anders zou doen?

Ja. De vervolgoopdracht is het WKZ geweest om daar hetzelfde te gaan doen. Wat ik vervelend vond, aan Ralph als opdrachtgever, is dat de opdracht in het beginsel nooit helemaal helder is geformuleerd. Daar hebben we aan het eind wel last van gehad. Ook omdat ik daar dacht van, omdat die opdracht nooit helemaal helder geformuleerd was, was voor Ralph denk ik zelf, maar ook voor de portefeuillehouders marketing en uiteindelijk ook voor het MT niet helemaal duidelijk wat men kon verwachten.

En daarna had ik op het gegeven moment het idee dat, dit was wel een heel korte periode geweest, maar dit was wel richting het eind, dat het een beetje pingpongen werd over het resultaat dat we uiteindelijk willen bereiken. En daar heb ik wel even een periode zelf gehad dat ik daar niet zo blij mee was, ook omdat ik het gevoel had dat, dat was toen hoor, dat het resultaat, oftewel de positionering,

moest inboeten op kwaliteit. Omdat we opeens gehoor moesten geven aan verschillende meningen van personen en ik denk dat dat voorkomen had kunnen worden als je in het begin eerst helder de opdracht geformuleerd had.

Uiteindelijk vind ik het nu wel weer meevallen, omdat ik nu eindelijk, als ik nu kijk naar de doorvertaling van het middelenvrije concept, dat er gewoon wel weer staat wat wij voor ogen hadden. Maar ik heb daar wel even een periode me zorgen over gemaakt en dat heeft me ook wel een beetje gefrustreerd. De zomerperiode is dat geweest.

Wat bedoel je precies met dat de meningen van anderen invloed hadden?

Ik merkte dat, dat is lastig hè, maar ik had het idee dat MT-leden op dat moment natuurlijk hun mening gingen vormen, wat logisch is, want ze werden voor het eerst geconfronteerd met de positionering. Hetzelfde geldt ook wel voor de portefeuillehouders. Dat is volgens mij het lastige in een proces, als je van te voren als opdrachtgever, en ik vind Ralph als opdrachtgever, eigenlijk had hij die portefeuillehouders ook meer als opdrachtgever moeten maken of laten voelen, en misschien ook wel het MT, aan de andere kant ook wel weer te veel, maar hij had hen eerder moeten meenemen in wat nou exact de opdracht was en wat wij gingen opleveren.

Ik had het idee dat op het moment dat er een concreet en zichtbaar resultaat was, dat de verwachtingen toch weer iets anders waren. Daardoor zijn wij in een periode beland, dat we inzonden en feedback kregen, inzonden en feedback kregen, inzonden en feedback kregen, dat proces heeft zich denk ik wel vier of vijf keer herhaald. Waardoor ik op een gegeven moment het idee kreeg van ja jongens, als we nou nog meer blijven schaven schaven schaven, dan blijft er niets meer over van ons product wat wij hebben opgeleverd als team, waar wij ook achter stonden.

Ik vind het natuurlijk logisch dat je één of twee keer kritisch daar nog naar kijkt, en ik vind het prima dat daar goede, kritische feedback op terugkomt, opdat wij nog enigszins bijschaven, maar ik vond dat teveel gebeuren op dat moment en dat motiveerde toen niet, kan ik me herinneren. Ik dacht, voor wie ben ik dat product nou nog aan het wijzigen. Ik vond op een gegeven moment dat er te veel bemiddeld moest worden, waardoor ik mij echt serieus zorgen maakte om de kwaliteit van het product dat wij opleverden. Dat was mijn grootste zorg.

Maar nu zijn die zorgen weg?

Ja, dat heeft uiteindelijk grappig, voortschrijdend inzicht heeft dat.. Kijk, uiteindelijk denk ik dat een kader, dat is misschien ook mijn leerproces geweest, al ben ik nog steeds wel van mening dat het goed is om vanaf begin af aan een duidelijke opdracht te formuleren. Dat staat bij mij als een paal boven water. Uiteindelijk is een kader een paar grote lijnen en ik merk dat je qua invulling dan nog steeds alle kanten op kunt. Uiteindelijk heeft het kader waar we misschien wat in hebben moeten toegeven, heeft er niet voor gezorgd dat we uiteindelijk in de doorvertaling beperkt zijn. Als je begrijpt wat ik bedoel.

In de doorvertaling hebben we nog steeds gewoon de richting kunnen aanhouden die we als team ook voor ogen hebben gehad. Daar hebben we ons ook hard voor gemaakt, hoor. Uiteindelijk dacht ik dat er

ook wel wat dingen die kant uit zouden gaan, omdat ik merkte dat Ralph daar de voorkeur voor had en wellicht ook de Raad van Bestuur, maar dat is speculeren. Uiteindelijk is het gelukt om die combinatie van innovatie en wat betekent innovatie voor de gebruiker in stand te houden.

Wie is er echt eindverantwoordelijk voor dat die positionering terugkomt in de communicatie?

Wij als team vooral, denk ik.

Jij voelt je zelf ook verantwoordelijk dat die doorvertaling succesvol is?

Ja, zeker. Wij hebben uiteindelijk die gesprekken met die externe bureaus die dingen gaan ontwikkelen. Die brief je. Die briefings zijn daar natuurlijk een hele belangrijke basis voor om een concept eruit te krijgen dat past bij de positionering. Zoals wij hem interpreteren als team. Ja zeker, omdat je ook nog een keer met een aantal van die bureaus zit, die verder die briefings gaan doen. Daar heeft Ralph uiteindelijk niet aan deelgenomen. Die moet er uiteindelijk weer goedkeuring om geven, wat natuurlijk nog steeds spannend is, want dat hebben we nog niet. Maar ik heb het gevoel dat, wat er nu uit is gekomen, dat wordt breed gedragen op MT niveau, laat ik het zo zeggen.

En al enig idee wanneer Ralph zich hierover gaat buigen?

Hij heeft hem al gezien hoor, Esther heeft hem al gepresenteerd. Hij was ontzettend enthousiast, dus ik verwacht niet dat hij uiteindelijk hier geen akkoord op zal geven.

Wie maakt uiteindelijk de beslissingen?

Ralph.

Alle beslissingen gaan via hem?

Ik zeg niet alle, maar deze wel.

Voor de rest verschilt het wie de beslissingen maakt?

Geen idee, ik zit zelf niet in het MT.

Voel je je voldoende gesteund door het leiderschap van deze organisatie?

Ja, ik krijg heel veel ruimte, van Ralph ook, en van Esther, om dingen te bedenken, door te denken en te ontwikkelen. Ik voel heel veel vertrouwen.

Heb je het idee dat dit meer een autocratische of democratische organisatie is?

Dat is een goede vraag. Ik sta er een beetje dubbel in. Ik weet dat een ziekenhuiscultuur uit origine wat autocratisch is, maar ik ervaar het zelf per definitie niet zo. Ik krijg heel veel vertrouwen van mijn leidinggevenden om zelf dingen te mogen opzetten en ontwikkelen.

Hoe is het leiderschap precies verdeeld in team Marketing? Ralph heeft zich teruggetrokken, is er een nieuwe leider?

Esther heeft nu de eindverantwoordelijkheid. Dus als er echt knopen doorgemaakt moeten worden, dan hakt Esther die.

Heb je gemerkt of er veel randvoorwaarden zijn geplaatst aan het ontstaan en het uiteindelijk doorvertalen van de positionering?

Die van te voren zijn gedefinieerd? Ja, daar hebben we zelf als team ook invulling aan gegeven, al zijn die wat mij betreft ook niet heel helder. Als er geen initiële opdrachtformulering is, dan zijn de randvoorwaarden vaak ook niet gedefinieerd. Dus eigenlijk nee, formeel niet. Maar tijdens de meetings die we hebben gehad met Ralph er ook bij in het begin, hebben we het er uiteraard wel over gehad wat de randvoorwaarden zijn om tot een positionering te kunnen komen.

Ben je zelf nog wel eens tegen een muur aangelopen hiermee? Zijn er bijvoorbeeld wel eens plannen geweest die jij wilde uitvoeren, maar waar 'nee' tegen is gezegd?

Met betrekking tot de positionering?

Ja, zowel bij het onderzoek als het doorvertalen.

Nee, niet voor het UMC Utrecht traject. Wel het WKZ traject, maar niet het UMC Utrecht traject.

En als je zelf bepaalde plannen indiende, had je dan voor jezelf al bedacht van, als ik dit zo indien, dan zit het wel goed?

Ja, ik denk dat ik wel goed op een lijn zit qua visie en gedachtegoed met Ralph en Esther. Ik kan wel goed inschatten wat er wel en niet doorheen komt. In die zin ben ik ook tot op heden niet heel erg teleurgesteld geweest.

Denk je dat de ondersteuning van de Raad van Bestuur nog veel gewicht zal geven aan de implementatie? Ze hebben nu nog niet een officieel stempel gedrukt.

Nou, dat denk ik dus wel, ik denk dat Ralph goedkeuring heeft gekregen om een positionering te gaan uitrollen en daar is de opdracht mee gegeven. Ik weet niet of de Raad van Bestuur inhoudelijk goedkeuring moet geven. Bestuurders moeten zich natuurlijk ook met andere dingen bezighouden. Ik neem aan dat zij vertrouwen hebben in de kennis en kunde van Ralph.

Dus eigenlijk heb je de goedkeuring van de Raad van Bestuur, het is nu niet meer mogelijk dat ze hier een streep doorheen zetten?

Nee, dat verwacht ik niet. Ik denk dat ze gewoon akkoord hebben gegeven, dat dit moet gebeuren en inhoudelijk zullen ze dit niet terugtrekken.

Hoe ben je op de keuze gekomen om dit zo bij de heidag te presenteren?

Dat was Ralph z'n vraag. Ralph heeft de heidag ook opgezet, in samenwerking met de MT en uiteindelijk heeft Ralph/Esther dit aan het team gevraagd of wij het op die manier wilden invullen. En Ralph heeft zelf aangegeven dat hij er tijdens zijn presentatie ook graag even stil bij wilde staan.

En de presentaties die gegeven zijn om dit kader te geven, waar ik ook bij ben geweest, hoe is de keuze om dit op deze manier te doen tot stand gekomen?

Dat heeft het team bedacht, gezamenlijk. Team Marketing.

En de vervolgsessies die gepland staan, was dit van te voren ook al zo uitgestippeld?

Dat ging meer organisch. Omdat je toch merkt dat het ene team meer behoeften heeft dan het andere team. Ik denk dat dat ook goed is, hoor, persoonlijk houd ik daar ook heel erg van.

Zijn er nog concrete plannen voor de toekomst voor die communicatierichting richting andere communicatiemedewerkers?

Nou, we hebben eigenlijk iedereen formeel ook op de hoogte gesteld van. Wat mij betreft is dat rond. Wat ik zei, nu zit het natuurlijk vooral in de doorvertaling. Die gaan we zoveel mogelijk gezamenlijk doen. De basis daarvoor gaat zijn het middelen vrije concept, en daarvoor gaan wij directe collega's van Marketing en Communicatie erbij betrekken in de vorm van cocreatiesessies om de doorvertaling te doen naar de voor hun relevante middelen. En we gaan hetzelfde doen met de speerpuntmensen.

Heb je het idee dat de strategie Connecting U en de positionering heel erg verschillend zijn van elkaar?

Nee, de positionering is een mooie doorvertaling van de strategie. Het past mooi bij elkaar.

Denk je dat de positioneringsstatement van toegevoegde waarde is voor de medewerkers die al wel bekend waren met de strategie?

Ja, want de strategie is meer een intern verhaal en de positionering is extern. Het middelen vrije concept van die twee leent zich ook voor een interne campagne om onze medewerkers te laten zien hoe zij er zelf een bijdrage aan kunnen leveren om die positionering te laden. Dus dat geeft hen richting, denk ik.

Wat denk jij dat inhoudelijk het grootste verschil is tussen de strategie en de positionering?

De strategie heeft betrekking op de hele organisatie en de positionering ook wel, alleen, ik maak graag het onderscheid, de strategie is voor de hele winkel, de positionering is enkel voor de etalage. In de positionering zeggen wij dat het merk UMC Utrecht voornamelijk geladen moet worden aan de hand van de speerpunten. Ik heb het ook enkel over het merk UMC Utrecht. Maar dat betekent dus niet dat wij de deur dicht gaan doen als UMC Utrecht voor tweedelijns zorg. Of voor ziektebeelden die niet binnen die speerpunten vallen. Dat gaat gewoon door, die zorg. De strategie zegt ook dat iedereen welkom is. De positionering zegt dat eigenlijk niet.

Dus enerzijds wil je juist de aandacht richten op de speerpunten, anderzijds wil je tegelijkertijd ook duidelijk maken dat iedereen hier welkom is.

Nou, ja, niet in je etalage dus. Dat is ook gelijk wel het lastige hoor, in andere zin ook weer niet lastig. Een winkelier maakt ook keuzes wat hij in de etalage zet. Maar voor sommige producten weet men je toch wel te vinden. Waar we voor gaan zorgen is dat we op al onze zorgproducten zichtbaar en vindbaar

zijn, maar dat we onze speerpuntproducten, waar we zelf ook van zeggen dat we goed in zijn, dat we die in verhouding meer naar voren schuiven, oftewel in de etalage zetten. Daar gaat het marketingbudget naartoe. Zo zou je het ook kunnen zeggen.

Heb je van te voren al bepaald dat de route die jullie hebben gekozen voor het creëren van de positionering en het doorvertalen van de positionering goed is, of is dit iets wat je pas achteraf wil gaan evalueren?

Ik denk dat zoiets beide is. We hebben natuurlijk met alle goede intenties het proces bedacht om vooral zoveel mogelijk onze collega's mee te nemen. Maar er is altijd ruimte voor verbetering dus we moeten zeker goed gaan evalueren hoe het gegaan is, ja. Vandaar dat het ook zo belangrijk is om goed te gaan monitoren straks en te gaan evalueren, ja.

Trouwens, wat ik ook wil toevoegen aan de positionering en de strategie: ik geloof er ook heilig in dat door goed te positioneren, oftewel door bepaalde producten waar we heel goed in zijn in de etalage te zetten, dat dat een spin-off gaat hebben op de andere producten. Net als dat je als autodealer, om die vergelijking te maken, als jij de topmodellen auto's van verschillende merken echt in de etalage zet, dan gaat dit ook ervoor zorgen dat de verkoop van je mindere modellen, als het ware, gaat toenemen. Daar geloof ik ook wel heilig in. Dus hoe meer wij laten zien waar wij echt goed in zijn, gaat de perceptie van de klant ook zijn dat wij in de brede zin ook gewoon een goed ziekenhuis zijn. Dus dat gaat er denk ik ook voor zorgen dat verwijzers en patiënten sneller voor andere zorg hier naartoe zullen komen.

Zou dat er dan ook andersom toe leiden dat je er specifiek voor kiest om bepaalde producten niet in de etalage te zetten?

Nou ja, weet je, ik denk niet dat je daar zo in moet denken. Ik denk dat het vooral belangrijk is, zeker als je zo'n grote organisatie bent als dat wij zijn en een organisatie die zo veel producten heeft, dat je keuzes moet maken waardoor je onderscheidend bent en waardoor het duidelijk is voor de klant waar je voor staat. Zodat de klant uiteindelijk een betere keuze kan maken en eerder voor jou zou kiezen. Dat is ook het doel van positioneren volgens mij, ja.

Vind je dat Ralph voor jou sturend is geweest, of dat hij je meer je gang heeft laten gaan?

Ralph stuurt altijd. Ik voel altijd wel dat hij op een bepaalde manier stuurt.

En heb jij het idee dat als je doorvertaald, dat jij dan ook echt stuurt of dat je mensen hun gang laat gaan?

Nee, ik probeer ook wel richting te geven. Ja, zeker.

Zit er een bepaald sturend leiderschap aan?

Nou, ik weet niet of het leiderschap is, maar je wilt de elementen van een positionering terug laten komen in allerlei zaken en dat kan ook heel erg mooi in de doorvertaalsessies. Weet je wat het mooie is? Wat er nog niet was en wat wij nu hebben opgeleverd? Dat we vooral inzichten van buiten naar binnen

hebben gehaald. Niemand die bezig is geweest met marketing en communicatie kan signalen van buiten negeren. Dat zit ook niet in de aard van marketing- en communicatiemensen. Dat is natuurlijk een heel mooi gegeven om gezamenlijk verder op door te borduren, en dat merk je dus ook. Als je daar op die manier constructief in gaat staan, door je vooral eigenlijk als bewaker van een geluid van buiten op te stellen, gaat uiteindelijk iedereen mee in de richting die je hebt bedacht. Die hele positionering is natuurlijk voornamelijk vormgegeven op basis van de inzichten die we van buiten naar binnen hebben gehaald.

Is er veel sprake geweest van samenwerking en cocreatie, of heeft iedereen z'n eigen ding gedaan?

Nee, er is heel veel sprake geweest van samenwerking wat mij betreft, ja, zeker. Zoals ik al zei, die brainstormsessie was daar een mooi voorbeeld van, ook binnen het team. We hebben de opdracht in stukken gehakt en onderverdeeld, dat is gewoon praktisch het beste geweest, maar de data die we hebben opgehaald, die hebben we steeds als team besproken. Op basis daarvan zijn er ook weer aanpassingen gedaan. Dat is zeker echt in een samenwerking gedaan.

Kun jij jouw rol in dit hele proces omschrijven in één of twee zinnen?

Binnen het team?

Gewoon vanaf de start van de opdracht tot wanneer het af is.

Goede vraag. Ik vind mijzelf altijd wel sterk in het voor ogen houden van de opdracht. Je kunt je voorstellen dat als je zoveel data binnenhaalt, en zoveel inzichten, dat je soms ook wel de weg kwijtraakt. Het moeilijkste daarin dan is dat je keuzes gaat maken. Ik merk bij mezelf dat ik wel heel goed ben in rekening houden met al die inzichten om keuzes te kunnen maken om zo tot een resultaat te komen. Concrete resultaten waarmee je dus onderscheidend bent en aansprekend voor de klant.

Denk je dat je hier ooit klaar mee bent, of heb je het idee dat, zolang je in ieder geval hier nog werkzaam bent, je altijd die positionering moet bewaken?

Het zal altijd blijven, denk ik, ja. Ik ben marketeer en dat blijft.

Dus sinds de opdracht is het onderdeel geworden van jouw werk.

Ja, voor het UMC Utrecht zeker. Je bent er nu een jaar mee bezig geweest dus je weet gewoon heel erg goed hoe de buitenwereld over je denkt. Ik weet ook wel goed hoe de interne wereld hier zich graag wil profileren. Ik weet hoe de concurrenten zich opstellen. Het is natuurlijk wel verleidelijk om bij het beeld te blijven dat we nu hebben gecreëerd, al ben ik ervan overtuigd dat we dat op een gegeven moment weer zullen moeten actualiseren. Door al die kennis voel ik me daar wel heel vertrouwd in. Dat merk ik zelfs nu ook, hè, als je het hebt over een poli psychose, als ik daar zit met Ruth of met het management van de poli, dat ik daar van heel veel waarde kan zijn, dat als zij een verhaal vertellen vanuit een interne gedachte van waarom ze die poli zo zouden willen profileren, dan kan ik vanuit al die inzichten die wij hebben gedaan in de positionering, kan ik daar van toegevoegde waarde zijn. Zo is het echt gebleken. Dus dat is ook een heel fijn iets wat je overhoudt van zo'n jaar.

Heb je nou het idee bij het uitleggen van de positionering dat je bezig was met informeren, of moest je ook echt overtuigen bij het vertalen naar de andere communicatiemedewerkers?

Een beetje van beide toch wel. Zij wisten natuurlijk wel dat wij hiermee bezig waren voor zo'n jaar, hebben we ze daarin meegenomen, het zijn allemaal plukjes natuurlijk steeds geweest. Ze waren natuurlijk wel gewoon heel erg benieuwd naar wat het uiteindelijk is geworden. Onze collega's zijn gemiddeld wel kritisch te noemen, daar had ik ook niets anders van verwacht. Dan heb je ook wel enigszins te overtuigen. Maar nogmaals, ook daar hebben we getracht ons verhaal van de buitenwereld zo veel mogelijk te vertellen. Dat kan een zichzelf serieus nemend marketing- of communicatiemens niet anders dan het daarmee eens zijn. Dat is het mooie aan een kader, daar heeft men ook nog niet dan ook een directe mening over, dat gaat zo meteen bij die doorvertaling komen. Dat is leuk.

Heb je het idee dat de doorvertaling nog niet is begonnen dan?

Nee, nee, je ziet natuurlijk wel plukjes terug, maar dat zijn vooral toevallig middelen waar ik zelf mee bezig ben. Maar ik zie dat nog niet in de breedte terug, nee. Daar hebben we nog wel een slag te slaan. Maar daar gaat dat middelenvrije concept ons hopelijk heel erg mee helpen. Eigenlijk is het een soort praatplaats, zo zie ik het bijna om zo meteen met die teams verder te kunnen. En met mensen individueel ook. Idealiter moet er gewoon een verhaal komen, waar ik toevallig ook volgende week over ga zitten met die twee ook en met Esther en met Ilse, om een verhaal te maken wat eigenlijk gewoon bij iedereen, of je nou schoonmaker bent of marketing- en communicatiemedewerker of chirurg, landt. Waardoor het dan voor diegene gelijk duidelijk is wat dat concept betekent voor zijn eigen werk. Dat is dan wel weer een uitdaging, maar als dat lukt, dan denk ik dat die doorvertaling ook wel weer gaat versnellen, dat proces.

Ik ben door mijn vragen heen. Heel erg bedankt voor dit interview.

Graag gedaan nogmaals.

Bijlage 5: Interview Suzanne Goedhart

Suzanne Goedhart is marketeer bij het UMC Utrecht. Het interview met Suzanne Goedhart is afgenomen op dinsdag 17 november 2015 door Leontine Seele. Het interview vond 's ochtends plaats in het UMC Utrecht. Voorafgaand aan het interview is om toestemming gevraagd voor het opnemen van het interview. Het interview is opgenomen met een mobiele telefoon, waarbij alleen het geluid van het interview is opgenomen. De totale duur van het interview was ongeveer een uur.

Allereerst, hartelijk bedankt voor dit interview. Dit interview gaat over de implementatie van de positionering. Kun je me misschien vertellen hoe dit allemaal tot stand is gekomen, hoe dit begonnen is?

Ik zal dan kort even het hele beeld schetsen. Ruim twee jaar geleden hebben we een nieuwe directeur gekregen, een directeur Marketing en Communicatie (Ralph van Disseldorp, red). Waar we voorheen voornamelijk als afdeling communicatiegericht waren, we heetten toen ook 'Interne en Externe Communicatie', is met de komst van de nieuwe directeur 'marketing' ook neergezet. Eén van de opdrachten die wij als team Marketing hebben gekregen, is 'zorg voor een onderscheidende positionering'. Hoe zetten wij ons neer ten opzichte van de andere spelers in dit veld? Die opdracht heeft synchroon gelopen met de nieuwe strategie die per 2016 start. 2015 is helemaal gebruikt voor doorontwikkeling van de nieuwe strategie en wij hebben daar als team Marketing het positioneringstraject voor gedaan. Dat is eigenlijk de opdracht geweest.

Dus voor de aanstelling van de nieuwe directeur was er geen sprake van een positionering?

Niet één die zo concreet op papier heeft gestaan met een duidelijke marktanalyse, dat is dan meer op reputatieonderzoek geweest, maar niet zozeer het grote onderzoek dat wij ervoor hebben gedaan.

Waarom is die verandering er ingekomen? Waarom is er nu wel gekozen voor zo'n traject?

Ook wel mede, denk ik, waarom marketing als discipline in huis is gehaald, omdat we in een enorm veranderende omgeving zitten. De afgelopen jaren is de gezondheidszorg enorm veranderd. Waar wij eerst verzekerd waren van een bepaalde toestroom van patiënten, is met de veranderingen vanuit de overheid, de marktwerking, de insteek van onze concullega's hebben we gewoon gemerkt dat het hele speelveld veranderd is. En niet in de laatste plaats omdat onze patiënten, of onze cliënten, ook steeds mondiger zijn geworden en ook een hele andere rol in dit speelveld innemen. Dus daar moet je natuurlijk op reageren.

Wat voor rol nemen zij precies in?

De patiënten? Nou ja, in die zin is het niet zozeer, afhankelijk van het type patiënt, is het niet meer dat zij in de rol zitten van, je zit tegenover de arts en je neemt voetstoots aan wat hij zegt. Patiënten hebben een veel meer participerende rol in het zorgproces.

En die opdracht is gegeven door Ralph. Aan wie exact is die gegeven?

Hij is gegeven vanuit de Raad van Bestuur aan Ralph. Ralph is onze opdrachtgever zijnde de directeur Marketing en Communicatie en wij zijn als team Marketing met z'n vieren of vijven daarvoor verantwoordelijk geweest.

Wie zijn die vijf?

De samenstelling van de groep is ietwat veranderd. In de eerste instantie was dat Esther de Rijk, Egon Compter, Marjolijn Blokzijl en ik. Later is Nicole van der Eem daaraan toegevoegd en is de rol van Marjolijn vanuit Corporate Communicatie veranderd. Waar zij eerst een participerende heeft gespeeld, werd op een gegeven moment duidelijk dat we eerst analyses moesten maken voordat we de doorvertaling kunnen gaan doen naar Corporate Communicatie. Toen hebben we gezegd, 'kun jij weer op een ander moment invoegen?' En dit is eigenlijk de groep. Dus Esther, Egon, Nicole en ik.

Dus Marjolijn is hier uitgestroomd omdat jullie eerst meer onderzoek wilden doen en zij kon eventueel later weer instromen. Gaat dat nog gebeuren?

Ja, zeker. Nu we in de implementatiefase zitten, zeker. Want dan is de doorvertaling meer naar middelen.

Wat wordt haar rol precies?

Dit is niet alleen haar rol, dit geldt voor de verschillende teams op onze afdeling en binnen de decentrale organisatie-eenheden. Hoe vertaal je nou eigenlijk een stuk tekst en de analyses die daarachter liggen, hoe ga je dat goed in je middelen en in je media doorvertalen? Hoe zorg je dat je een eenduidig beeld hebt? Wij hebben een advies gegeven, wij hebben een marketingplan geschreven en we hebben presentaties gegeven voor in principe alle teams binnen Marketing en Communicatie, over wat dit allemaal concreet betekent voor hun werkveld. Dit is natuurlijk voor zorgcommunicatie een hele andere doorvertaling, omdat ze met een hele specifieke doelgroep te maken hebben met hele specifieke vragen, dan met Corporate Communicatie die verschillende stakeholders bedient. Zo hebben we per groep meegedacht over, wat betekent dit voor jullie? Is het duidelijk? Zijn er vragen? En even een aantal concrete voorbeelden aangepakt om te laten zien wat dit betekent en hoe dit nou daadwerkelijk verandert van de oude naar de nieuwe situatie.

Kun je mij meenemen in een timeline door de implementatie?

Nou, het is nog niet geëindigd. Wat we gedaan hebben, voor de zomer hebben we het definitieve marketingplan en positioneringsstatement opgeleverd. Voor de zomer hebben we nog een afdelingsdag gehad, een soort hei-dag. Daar hebben we een soort workshop gegeven waar we mensen in vogelvlucht hebben meegenomen in de gedachtengang. Ik bekijk het dan even vanuit de rol van ons als teamleden,

de positionering wordt op diverse niveaus verteld. Na de zomer zijn we gestart om de verschillende teams een inhoudelijke presentatie te geven die meer is toegespitst op hun taken.

Verschilden de presentaties die de teamleden kregen van elkaar?

De presentatie an sich niet, het verhaal blijft hetzelfde. Maar wel van.. nou, het is anders voor de pers. Hoe ga je het in persberichten doen? Onze collega's van persvoorlichting krijgen allerlei verzoeken vanuit in huis van, we willen dit plotten in de media, en we willen dit en dat. Waar is dan de keuze? Wat ga je wel doen en wat ga je niet doen? We hebben ze aan de hand van zo'n voorbeeld meegenomen. Als we kijken naar onze organisatie, waar we staan met onze organisatiestrategie en marketingstrategie, en wat betekent dit nou. Je moet ja en nee keuzes maken zodat je straks herkend wordt. Dat kan dus betekenen, ook al loopt er een fantastisch onderzoek, dat je zegt, "nee, hier gaan we niet breed de media opzoeken, want dat is voor een niche maar interessant, terwijl we in het NRC of het AD of whatever, daar willen we met andersoortige berichtgeving gaan die voor de hele goegemeente interessant is." Terwijl we dit specifieke onderzoek plotten bij een tijdschrift speciaal op die doelgroep, voor die mensen met die aandoening.

Dus die presentaties zijn an sich hetzelfde voor elke groep maar tijdens het presenteren is deze wel specifiek gericht op elke groep.

Ja. En het is nog niet klaar, het stagneert een beetje vanwege de organisatieontwikkelingen. We hebben al die presentaties gehad, en we hebben gezegd, "we hebben jullie meegenomen op die gedachtegang, denk er zelf over na en kom zelf met voorbeelden." Dan gaan we na of er nog behoefte is aan werksessies of willen we een pilot, of wat dan ook. Dat is eigenlijk nog de stap die we willen gaan maken.

Wat is het plan voor die stap? Je geeft aan dat het nu stagneert?

Dat komt door de organisatieontwikkelingen, dat komt vanwege het feit dat we in een reorganisatie zitten, dat er veel aandacht naar crisiscommunicatie is geweest, er heeft gewoon een aantal trajecten on hold gestaan.

Denk je dat de organisatieontwikkelingen en crisissen het proces enkel stagneren, of ook veranderen?

Ik denk dat het het proces vertraagd.

Heb je al enig zicht op wanneer het weer verder gaat?

In principe zal dat.. goede vraag. Nu is in principe de crisis bezworen en we gaan de trajecten, die nu stil liggen, weer opstarten, dus ik verwacht dat het vanaf deze maand weer concreet gaat worden, wanneer we wat oppakken.

De presentaties voor de verschillende groepen zijn nu allemaal gegeven. In deze presentaties zijn de groepen meegenomen in de gedachtegang en gevraagd om zelf over voorbeelden na te denken. Waarom is ervoor gekozen om dit tweeledig te doen?

In deze organisatie is gebleken dat het heel belangrijk is dat mensen worden meegenomen op een traject. Juist omdat het ook een vrij nieuwe discipline is, 'marketing', er kan op verschillende manieren naar gekeken worden. Je wilt ze eigenlijk meenemen op een bepaalde gedachtegang, daar gaat gewoon wat tijd overheen. Op basis van wat maak je welke keuzes? Dit is een omgeving waar mensen niet iets voetstoots aannemen. In de commerciële sector wordt gezegd van, de baas zegt dat we linksaf gaan, dus we gaan linksaf. Dat is hier niet zo.

Heb je het idee dat je een soort toestemming moet vragen aan de medewerkers?

Nee, geen toestemming, maar je wilt betrokkenheid creëren, je wilt een soort merkwerkers maken, in die zin zijn we dat eigenlijk allemaal wel. Je wilt niet dat mensen een kunstje gaan doen of een etiketje gaan plakken op de middelen die we gaan maken, maar ook daadwerkelijk beseffen dat er een verschil zit in waarom je bepaalde berichten wel of niet gaat kiezen. Stel je voor, we pakken de verpleegkundigen, die wil je daarin ook meenemen, in die gedachtegang. Daar kun je beter met hen over praten en discussiëren om barrières weg te nemen. Sommige teams op onze afdeling hebben al helemaal die mindset omdat zij veel patiëntencontact hebben, terwijl persvoorlichters een hele andere redenatie hebben. Die willen graag in die en die media, maar dat dient niet altijd hetzelfde doel. Dan is het juist interessant om te kijken wat voor argumenten er zijn en welk sentiment is er.

Je gaf aan dat, om tot een positionering te komen, er een stakeholderonderzoek is gedaan. Vielen de medewerkers van de communicatieafdeling ook onder de stakeholders?

Nee. Wij hebben patiënten, prospects en verwijzers gevraagd.

Je geeft aan dat je graag wilt dat medewerkers betrokken zijn in het proces, om zo de acceptatie te vergroten. Vanaf welk moment in het proces zijn zij erbij betrokken?

In principe zijn ze continue geïnformeerd over de procesgang. Hetzij via de teamleiders, hetzij via een aantal werkoverleggen die we hebben, bijvoorbeeld accountmanagersoverleggen, teamoverleggen, afdelings-heidag-sessies, dat soort dingen. Ze zijn in ieder geval meegenomen in dat we het doen, wat we doen. Niet iedereen is denk ik op de hoogte van alle stappen die we hebben gedaan, maar wel dat we er mee bezig zijn geweest en met welk doel, wat onze opdracht is geweest.

Je vertelde dat de eerste vorm van implementatie voorkwam bij de heidag. Daarvoor waren ze ook al op de hoogte dat er een positionering aan zat te komen?

Ja.

Wanneer is die verandercommunicatie echt gestart? Zie je dat startmoment echt vanaf de heidag of vanaf het moment dat ze wisten dat er iets aan zat te komen?

Dat vind ik een lastige vraag. Ik ben geen communicatiedeskundige, in die zin, wanneer start iets, ik weet niet hoe eng je dat kunt kwantificeren. Je kunt ook zeggen van, op het moment dat je zegt dat je een bepaald traject gaat starten, dan start het verandertraject, dan weten ze dat er iets gaat gebeuren. Ik ben meer van mening dat, op het moment dat er een actieve bijdrage is, op het moment dat er iets

geïmplementeerd wordt, dat zie ik meer als de start van het geheel. Maar dat kan ook meer een persoonlijke perceptie zijn dan wat jouw boeken zeggen.

Dus als die start is geweest op de heidag, dan zijn tot nu toe de communicatiemiddelen de heidag en de presentaties geweest.

Ja. En het e-mailcontact. We hebben ze na de presentaties de slides toegestuurd en de onderzoeken toegestuurd.

Is daar nog reactie op geweest?

Van een aantal wel, die hebben aangegeven dat ze een doorvertaling willen, wat betekent dit nou daadwerkelijk en hoe kunnen we dit kwantificeerbaar maken? Wat voor doelstellingen kunnen we hieraan koppelen? Dit geldt voor twee of drie teams.

De invloeden op de werkzaamheden moeten nog behandeld worden?

Dat is altijd lastig. Gaan ze dit direct doorvoeren? We zitten wel in een reorganisatie, we moeten meer projectmatig werken, we moeten meer procesmatig werken. Ik zeg niet dat we direct allemaal KPI's krijgen, maar wel meer doelstellingen. Maar goed, dat komt natuurlijk vanuit de teamleiders, die gaan daar veel meer op sturen. Wat dat betreft zit enerzijds de tijd mee, dat we in die marktwerking zitten, anderzijds, de interne organisatie stagneert een beetje.

Is er een bepaald tijdmoment van, vanaf nu moet iedereen volgens die positionering werken?

In principe zijn we daarmee bezig. De jaarplannen worden nu gemaakt vanuit de teams, dus daarin moet het komen. Dit moet allemaal terugkomen in het grote plan. In principe hebben we een organisatiestrategie, Connecting U, je hebt een marketingstrategie, en daaruit volgt voor onze hele afdeling de doelen en doelstellingen. De positionering is daar gewoon een onderdeel van, een uitgangspunt, een kader. Ik denk dat je het ook zo moet zien. Het is nooit een losstaand iets, het is altijd onderdeel van een groter geheel.

Dat grotere geheel, is dat 'Connecting U'?

Ja.

Daar waren ze al wel mee bekend?

Ja zeker. We hebben een strategieperiode van vijf jaar, en dit is eigenlijk een doorontwikkeling van de vorige strategie, met meer finetuning en meer focus.

De doelstellingen van Connecting U, zijn die heel erg verschillend van de positionering vanuit marketing?

Nee.

Connecting U is al op verschillende manieren gecommuniceerd. Dus in principe waren ze al op de hoogte van het doel?

Zeker, en ik denk dat je het ook zo moet zien. In huis moet nooit iets zomaar uit de lucht komen vallen. Wij gaan niet zomaar iets bedenken, het moet geen loze belofte zijn. Het moet passen, zowel in de binnenwereld als de buitenwereld. Het moet in ieder geval een stip op de horizon zijn waar je naartoe kunt werken, wat je waar kunt maken. De positionering is onderscheidend, relevant en geloofwaardig, dat kan nooit een losstaand iets zijn, dat moet passen in je organisatie. Als organisatie word je afgerekend op bepaalde punten. We moeten een bepaalde hoeveelheid studenten opleiden, we moeten bepaalde onderzoeken doen, daar krijgen we ook geld voor et cetera, en we hebben de patiëntenzorg. Dat zijn de drie pijlers waarop de organisatie financieel draait. Je hebt een organisatiestrategie voor lange termijn. De marketingstrategie is een doorvertaling, hoe ga je die markt benaderen. Het is eigenlijk een grote puzzel wat eigenlijk in elkaar moet passen.

Wat was er eerst: het marktonderzoek of de strategie?

De strategie.

Dus de strategie is eerst bepaald.

Ja, maar dat is dus een doorontwikkeling van 3.0 (strategie 3.0, red).

En van die strategie waren de belangrijkste doelstellingen al duidelijk?

Een aantal.

Wat heeft het marktonderzoek hier direct aan toegevoegd, wat hier nog niet van bekend was?

Met name klantinzichten.

Wat waren deze inzichten?

Waar het heel goed inzicht in gaf, is in de perceptie van zowel de patiënten en de prospects qua imago van de verschillende ziekenhuizen. Of het nou academische ziekenhuizen waren of topklinische ziekenhuizen, daar gaf dat heel goed zicht in. Maar ook in wat zij belangrijk vinden in een ziekenhuis en wat zij verwachten op welk gebied.

Welke doelstellingen zijn in de positionering toegevoegd die niet duidelijk naar voren kwamen in de strategie? Welke doelstellingen heeft het marktonderzoek toegevoegd?

Voor ons als teams binnen de afdeling Marketing en Communicatie gaf het inzicht op welke manieren wij al herkend worden en op welke punten nog niet. Dus waar moet je je op gaan richten? Er zit gewoon een 'gap' tussen.

Voor exact welke groep is dit belangrijk om te weten?

Voor zowel patiënten, prospects als verwijzers. Een deel van de patiëntengroep is al heel lang patiënt, maar zijn dit altijd wel de juiste patiënten of, en dit klinkt nu heel commercieel maar zo bedoel ik het niet, maar kun je hier ook upselling aan doen? Want heel veel patiënten hebben ook meerdere ziektebeelden. Op de lange termijn worden ze op een andere manier ziek. Ben je dan nog steeds top-of-mind ziekenhuis of is dat dan het ziekenhuis om de hoek? Dat is voor je gewone patiënten. Maar je wilt ook dat we kiezen voor bepaalde patiëntengroepen. Weten die ons te vinden? Dus, ja, op die manier, daar kun je een concreet doel aan verbinden.

Is het mogelijk om een duidelijk onderscheid te maken in de positionering tussen punten die uit de strategie kwamen en punten die uit het marktonderzoek kwamen, of is het allemaal verweven?

Het is allemaal verweven. De organisatiestrategie is ons uitgangspunt geweest, we hebben marktanalyses gedaan en daarna hebben we een aantal dingen uit die organisatiestrategie getoetst. Eerst kwalitatief en toen kwantitatief. Uit de kwalitatieve interviews zijn ook inzichten gekomen die weer niet zozeer bleken uit de analyses en de strategie, dus dat hebben we uiteindelijk met elkaar verweven in het kwantitatieve onderzoek.

Wat denk jij dat de grootste verschillen zijn in de communicatie over de strategie, zoals het bijvoorbeeld op intranet is verschenen en de communicatie over de positionering zelf, dus meer gericht op jouw werkveld? Wat zijn daarbij de grootste verschillen, is dat de inhoud, of de manier van communiceren, of..

Voornamelijk de wijze van communiceren. En waar het voornamelijk nu, ook met de strategie nog heel vaak vrij formeel is, en veel tekst, denk ik dat wij zoveel inhoud en zoveel voorbeelden al hebben, en nu denk ik ook meer aan de doorvertaling, dat je het meer vanuit daar moet doen om het te laten leven. Om het voor de mensen voelbaar en tastbaar te laten maken. Je kunt wel vertellen dat we heel trots zijn op dit en dat, en dat we heel connected zijn, maar wat betekent dit nou eigenlijk en wat betekent het voor wie?

Het is meer een vertaling van corporate begrippen naar het daadwerkelijk doen van je werk? Of zie ik dat verkeerd?

Nee, want ik denk dat het ook heel veel gedaan wordt. Als je kijkt naar onze merkwaarden, 'samen' en 'voorsprong', die komen niet uit de lucht vallen, daar hebben we al tal van voorbeelden van. Dat hebben we in die implementatiesessies ook al laten zien en ook de medewerkers gestimuleerd van, haal dat ook naar boven, want daarmee geef je het kracht en laat je het eigenlijk steeds meer naar boven komen. Dat merk ik zelf ook wel, naast mijn werk als marketeer ben ik ook voor een divisie adviseur, daar hoor ik ook al heel veel dingen. Dan denk ik, dit zijn de voorbeelden die het waar maken. Dat doen we voor 100% als organisatie nog niet goed. We hebben die stip op de horizon, daar maken we nu misschien, en ik zeg dit uit de losse pols, 60% van waar, en straks doen we dat als totale organisatie voor 80%. Dan ben je, nou ja, wanneer ben je geloofwaardig en relevant? Maar dan heb je dat, en dan wordt het voor die mensen ook duidelijk waar je naar streeft. Wat op papier staat, dat is natuurlijk wat anders dan wanneer je het levend maakt.

Nu zijn de presentaties geweest, die werden doorvertaalsessies genoemd. Het beeld dat door mij nu geschetst wordt, is dat deze eerste presentaties een soort onderbouwing waren van de keuzes en de daadwerkelijke, echte doorvertaalsessies nog moeten komen, in de vorm van die tweede ronde presentaties. Begrijp ik dat verkeerd?

Nou, het is niet zozeer dat wij nog een ronde presentaties willen doen. Wat wij hebben gedaan, is een presentatie gegeven en daarna gelijk de discussie aangegaan, want er kwamen heel veel vragen en opmerkingen. Dus eigenlijk was er elke keer in de anderhalf uur die we ervoor hadden al heel veel discussie. Dan merk je ook, dan gaat het leven. We wilden ze daarna de ruimte geven om creatieve sessies te houden. Wat één van onze voorstellen was, was om periodiek een soort brainstormsessie te houden aan de hand van een casus of een mooi project, van, hoe ga je dat nou doen? En hoe vlieg je dat nou vanuit de verschillende disciplines aan? En wat betekent het? En wat kies je wel en wat kies je niet? En waarom niet?

Ik schiet even terug naar een vorig onderwerp. Ik had begrepen dat er ook al gecommuniceerd was over de positionering in de kaderstellingsbrief. Is dat nou eigenlijk de positionering waarover gecommuniceerd is, of de strategie?

Die kaderstellingsbrieven zijn ook aan ontwikkeling onderhevig. Daar wordt ook steeds meer op gestuurd, met doelstellingen, KPI's et cetera. Daar staat Marketing en Communicatie ook als onderdeel in vermeld. En het is verweven natuurlijk in de hele organisatiestrategie, maar ook bijvoorbeeld in de verschillende charters die opgezet zijn. De projectgroepen vanuit de strategie. Dus daarin wordt het meegenomen, het wordt organisch meegenomen, het staat niet plat op papier in alle gevallen, maar het wordt ook organisch meegenomen in de kaderstellingsbrief, in de werkgroepen, in de charters, et cetera.

Is dat de strategie die daarin wordt meegenomen of de positionering?

Beide.

Wie heeft gekozen voor deze communicatiemiddelen? Wie heeft gekozen dat het op de heidag kwam, en in die brief, en in de presentaties, en in de latere brainstormsessies. Wie maakt die keuzes?

Zoals ik eerder al zei, het wordt op verschillende niveaus binnen de organisatie geplott, als het ware. En in die kaderstellingsbrief, dat komt vanuit Strategie en Beleid en dat heeft de directeur meegenomen in dat traject. De presentatie op de heidag, dat hebben wij als team gezegd, van, dat is het podium waar we de aftrap kunnen doen. En ook in het accountmanagersoverleg, en de sessies met de verschillende teams, en in huis, dat is op eigen aangeven, dat is gewoon onderdeel van het project.

Als er nou zoveel verschillende lagen zijn in de organisatie, denk je dan nog dat er één iemand is die eindverantwoordelijke is voor de positionering?

Uiteindelijk is Ralph (van Disseldorp, directeur Marketing en Communicatie, red.) dat, vanuit onze afdeling.

Is hij ook degene die het echt leiding geeft?

Dat is Esther (de Rijk, teamleider Marketing en Web, red.).

Dus Ralph is verantwoordelijk en Esther geeft de leiding.

Ja.

Wie maakt de beslissingen?

In principe leggen wij als team voorstellen voor aan Esther en afhankelijk van het niveau zal zij zelf beslissen danwel aan Ralph vragen.

Welke beslissingen kunnen jullie zelf maken en welke moeten jullie voorleggen? Is daar nog een verschil in?

Nou, wat dat betreft zijn wij redelijk senioren adviseurs, als wij iets voorstellen, of nou, toen wij voorstelden dat wij de implementatiesessies wilden doen, die doorvertaalsessies, is dat eigenlijk iets dat wel, nou ja, ga maar doen. Dus ja, tenzij wij zeggen, we gaan een campagne van drie ton doen.

Dus in principe hebben jullie zelf de voorstellen die jullie maken al geëvalueerd van, dit zal wel kunnen.

Ja.

Welke randvoorwaarden zitten er aan die beslissingen? Bijvoorbeeld de middelen, zijn er nog bepaalde eisen? Of zijn er dingen die jullie in ieder geval niet mogen doen?

Ja, tuurlijk. Geld. En capaciteit. Maar voornamelijk geld. En de impact. Je kunt natuurlijk een hele social media campagne starten voor betrekkelijk weinig geld, maar ja, wat is de impact en wie neem je erin mee.

Dus geld, capaciteit en impact.

Ja.

Hebben jullie een bepaald budget gekregen voor de implementatie?

Voor dit jaar niet. Het is wel de bedoeling dat we volgend jaar, neem ik aan, dat daar meer voor beschikbaar komt. Nee, we hebben voor dit jaar wel geld gehad, want zo'n marktonderzoek, kost natuurlijk ook flink veel geld. Dus ja, daar zijn wel budgetten voor.

Het geld ging dit jaar voornamelijk naar het onderzoek?

Ja.

En is er ook nog geld voor de implementatie zelf?

Nee, dat is fase 2. Met die implementatie heb je natuurlijk ook je deel interne communicatie. En extern. Maar goed, of dat nou budget voor marketing of budget voor corporate communicatie is, die discussie laat ik graag aan de teamleden over!

Ik heb het nu over de communicatie van jullie naar de rest van de communicatiemedewerkers.

Daar gaat niet zoveel geld in zitten. Die middelen die we daarvoor ontwikkeld hebben, zoals met die heidag, toen hadden we een aantal posters en sheets et cetera, dat kost je niet zoveel, dus ja. En een klein filmpje maken kost ook niet zoveel.

Hebben jullie een klein filmpje gemaakt?

Nee, daar is wel een idee over geweest, maar weet je, dat zijn geen hele spannende dingen die duizenden euro's kosten.

Qua capaciteit, welke keuzes zijn gemaakt?

Nou, we hebben daar vrij veel tijd voor gekregen.

Hoe werkt dat precies?

We hebben een tijdsplan gemaakt, wat zijn de fases binnen dit traject die we willen doen, wat is de doorlooptijd van de verschillende fases. Dat staat in een mooie excelsheet. Dan kijken we, wie pakt welk onderdeel op en daar is tijd voor vrij gemaakt.

En impact, wat voor beslissingen zijn daarvoor gemaakt? Of welke randvoorwaarden zaten daaraan?

Nou, we hebben niet een lijstje met randvoorwaarden, maar je kunt je voorstellen, als wij in één keer.. Kijk, dat is natuurlijk waarom je ook je analyses doet, dan kijk je ook, wat past daarin. Dit is natuurlijk een doorvertaling van het geheel. Maar stel je voor dat wij hadden gezegd van, hé, op basis vanuit het marktonderzoek past het helemaal niet bij de organisatiestrategie hoe we er herkend worden, dus we moeten hier fel op inzetten in onze positionering. Terwijl het eigenlijk een beetje wegloopt van de organisatiestrategie, dan hebben we een behoorlijke impact natuurlijk. Dan maak je een impactanalyse. En in dit geval was hier niet minder sprake van, omdat we op heel veel punten werden herkend en erkend en er zit nog wel een gap, maar dat is minder impact, het sluit goed aan, de strategie met het marktonderzoek wat we hebben gedaan.

Staat dit traject in de toekomst ook al vast? Je had het al over brainstormsessies, maar in hoeverre staat dat vast?

Eigenlijk stond dit op de agenda voor de vorige weken, maar dat heeft iets vertraging opgelopen. Dit is iets wat we, voor vanmiddag hebben we marketingoverleg, dan mee gaan nemen.

Dus de toekomst moet nog vastgesteld worden?

Nou, de toekomst in die zin.. De positionering staat vast, en dat moet doorgaan, maar hoe precies en welke rol wij daarin gaan nemen, of dat we het nu veel meer bij de andere teams gaan beleggen, dat is iets wat we gaan bespreken.

Heb je enig idee wanneer het klaar is en wanneer je die positionering overal verwacht terug te zien?

Eigenlijk al vanaf het nieuwe jaar.

Vanaf 2016?

Ja.

Wil je die brainstormsessies ook voor die tijd laten plaatsvinden?

Nee, ik denk dat dat wel iets is wat je moet blijven doen, omdat het anders vervaagt, of mensen gaan er een eigen interpretatie van krijgen. En hoe leuk is het, als je gewoon met een aantal vakgenoten, of mensen die er misschien een stukje buiten staan, om daar af en toe een keer een soort creatieve sessie of een soort brainstorm over te hebben? Dat zorgt voor connection, Connecting U, hè? Zowel met collega's als met het merk.

Dus dit is niet zozeer iets om de implementatie te starten, maar om het bij te houden?

Ja.

Is er nu al een contactmoment gepland voor 2016?

Nou ja, in principe hadden we voorgesteld om tijdens reguliere overleggen hiervoor ook tijd in te ruimen, maar zoals ik al zei, dit is ook iets wat we in het marketingoverleg willen bespreken. Dingen zijn gewoon gestagneerd de afgelopen maanden.

Maar je verwacht dat dit vanaf 2016 weer zichtbaar gaat worden?

Daar ga ik wel van uit, ja.

Dus in dat opzicht ben je van mening dat de communicatie die tot nu toe is geweest, voldoende was voor mensen om het in hun werkzaamheden terug te laten keren?

Ja. Ook omdat het niet allemaal, het zijn geen volledige eye-openers. Het is meer concretisering en meer focus, en waar de gap zit. En dat hebben we ook inzichtelijk gemaakt. En op sommige dingen was het ook een beetje gut-feeling voor veel mensen, maar nu hebben we duidelijk kunnen maken van hé, hier zitten de gaten, hier zitten de kansen.

Hebben jullie van te voren vastgesteld van, als we zo en zo en zo doen, dan komt het goed? Of kijken jullie bijvoorbeeld volgend jaar aan hoe het gaat en evalueren jullie dan of jullie de juiste keuzes hebben gemaakt, qua communicatie?

Nee, dat is nog een vervolgstap die we moeten gaan maken, maar daarom hebben we ook voorgesteld, van, het stopt natuurlijk niet hier, dat we het over de heg gooien, dat kan niet, want Marketing en Communicatie, dat moet met elkaar samenwerken. Je blijft nieuwe inzichten opdoen. Hoe zorg je, dat je.. ja.

Heb je het idee dat het ook een beetje jouw verantwoordelijkheid is dat die positionering terugkomt in de communicatie?

Nou, het is gedeelde verantwoordelijkheid. Wij zijn er als afdeling om ervoor te zorgen dat het merk UMC Utrecht juist geladen en gepercipieerd wordt.

En jij bent marketeer. Wat is nou jouw exacte rol geweest in het proces? Je hebt natuurlijk het marktonderzoek gedaan, maar je bent nu ook bezig met de communicatie ervan.

Nou, ik ben niet zozeer bezig met de communicatie, maar wel meer van, en dat is natuurlijk ook een rol die je als adviseur hebt, dat je mensen meeneemt in het traject en in de doorvertaling. Want het is geen opdracht die je mensen meegeeft. Je wilt niet dat mensen ergens een etiketje op gaan plakken, van hé, positionering. Je wilt dat het duidelijk is waar het om draait.

Je geeft aan dat je niet heel erg bezig bent met de communicatie, maar je was wel bij die stand bij de heidag?

Ja, maar dat is meer een workshop.

En je hebt die presentaties ook gegeven?

Ja.

En wil jij ook aanwezig zijn bij die brainstormsessies?

Ja.

Wat zie jij als communicatie?

Nou, die workshops, begeleiding, presentaties, zie ik als onderdeel van het hele traject. En wat ik als communicatie zie, is de daadwerkelijke doorvertaling in de middelen. De middelen kunnen zijn het persoonlijk contact, wat bijvoorbeeld zorgcommunicatie heeft, maar ook de persberichten, maar ook social media, dat is meer het zenden.

Dus communicatie is een soort externe communicatie?

Ja, maar dan kan ook intern zijn hè. Maar dat is meer gewoon het 'zenden'. In welke vorm dan ook. Dat vind ik communicatie.

Ik had zelf de heidag en de presentaties ook als communicatie gezien, maar dat beeld, dat deel jij niet?

Nee. Maar er zit natuurlijk wel op een gegeven moment een overlap tussen waar gaat marketing naar communicatie. Het is niet een harde knip, er zit natuurlijk een grijs gebied en vandaar ook dat we met Marjolijn hadden gezegd, die was ook in eerste instantie bij de projectgroep, van h e, als wij dingen wat helderder hebben, of als we duidelijk hebben waar we naartoe gaan en wat de positionering is, hoe gaan we dat dan inderdaad doorvertalen naar de interne communicatie en naar corporate, en wat betekent het, en dat we het op die manier hebben geborgd.

Stel dat je communicatie ziet als de overdracht van informatie.

Ja.

Dus in dat opzicht zouden bijvoorbeeld de presentaties wel een communicatiemoment zijn geweest, want je hebt voorlichting gegeven.

Ja.

Zijn er nog andere momenten geweest waarop informatie is overgedragen? Zodat ik even de timeline krijg van de communicatiemomenten zoals ik deze interpreteer.

Nou, in verschillende fases zijn natuurlijk ook wel medewerkers betrokken, zoals met het marktonderzoek. Bij het kwalitatieve onderzoek zijn mensen van zorgcommunicatie ook betrokken geweest. En corporate communicatie, in de vorm van Marjolijn, is ook in zekere mate betrokken geweest. En de teamleiders zijn geïnformeerd en daar hebben we een presentatie voor gegeven, dus ja. Maar dat zie ik dus meer als onderdeel van het project, dan als echte communicatie.

In hoeverre vind je het leiderschap hier sturend? Heb je het idee dat jouw leidinggevende echt sturend is geweest op hoe jij dit project hebt doorstaan? Of heb je het idee dat jij heel sturend bent op hoe de andere communicatiemedewerkers hiermee verder moeten gaan?

Nee, ik denk dat wij vrij richtinggevend zijn geweest. In principe hebben wij die opdracht gehad, daar hebben we ook zelf een opdracht voor geformuleerd. Daar hebben wij een plan van aanpak voor gemaakt. Daar hebben we bij elke tussenfase gezegd van, dit zijn onze bevindingen, dit is onze volgende stap, dit is ons advies. Daar zijn wij vrij autonoom in geweest. Het is niet alsof wij heel erg gestuurd zijn vanaf boven.

Dus jullie van Team Marketing zijn echt autonoom.

Ja. Dan heb je wel toetsmomenten, van komt het overeen met de verwachtingen van je opdrachtgever, en tussentijdse terugkoppeling van resultaten en misschien wat bijsturing, maar dan ga je weer verder volgens de koers die je hebt uitgezet.

En de doorvertaling hiervan naar bijvoorbeeld de teamleiders, wat is jullie rol hierbij geweest?

Adviserend. En daar is natuurlijk ook een rol voor Ralph en voor Esther in weggelegd, om daar meer sturend in te zijn.

Wat is de exacte keuzevrijheid van de communicatiemedewerkers en leidinggevenden?

Nou, van de communicatiemedewerkers feitelijk niet, want die moeten zich committeren aan het jaarplan en de doelstellingen die gezet worden.

En de leidinggevenden? Kunnen die zelf bepalen in welke mate de positionering invloed gaat hebben op werkzaamheden?

Ja. Maar daarvoor zitten wij bijvoorbeeld met Ilse (van Wijk, teamleider Corporate Communicatie, red.) om daarover te sparren. Wat betekent dit nou concreet, en welke doelstellingen, als we kijken naar de doelstellingen merkvoorkeur en waarin zou je de dingen gaan pluggen, dat je daar op die manier over nadenkt. Maar hebben wij het mandaat om te zeggen, 'Nee, dit is het', nee.

Ik begreep dat in één van de sessies de vraag was gesteld over of de Raad van Bestuur hierop een stempel had gedrukt, dit was toen niet het geval. Het feit dat die vraag gesteld was en dat daarover enigszins gespard werd gaf me het idee dat dit wel een invloed had op..

Het is toch wel een hiërarchische organisatie, dus het zou zeker van invloed zijn als de positionering in de notulen van de Raad van Bestuurvergaderingen is gegaan, zeker.

Is dit al gebeurd of gaat het nog gebeuren?

Dat is niet gebeurd, het is wel iets wat wij als agendapunt hebben aangemerkt. Maar dat ligt bij Ralph.

Dus dat kan eventueel nog gebeuren maar dat ligt bij Ralph.

Ja, zeker. Die opmerking kwam meer vanuit de decentrale eenheden, hè. Omdat zij een andere broodheer hebben dan wij. Als je kijkt naar onze afdeling, wij moeten ons gewoon committeren.

De decentrale?

Van de divisies. Zij zijn in dienst van een divisie.

Zagen zij het wel meer als een opdracht? En zonder de juiste stempels zouden zij zich minder snel committeren?

Nou, het is natuurlijk een beetje tweeledig en misschien ook een beetje persoonsafhankelijk van mensen, maar anderzijds kun je ook zeggen, het staat ook deels in de kaderstellingsbrieven. Dus dan moet het automatisch ergens terugkomen. Voor dit jaar is dit nog niet heel hard neergezet, maar wel erin meegenomen, dus ja, linksom of rechtsom..

Had je van te voren het idee dat zo'n stempel nodig zou zijn?

Jawel, we hebben het er heel duidelijk over gehad, maar soms lopen dingen zoals ze lopen. En ik denk ook niet, binnen deze organisatie, dingen gaan hier niet heel snel. Ik heb ook niet van te voren de gedachte gehad, van "Oké, we hebben het plan klaar, er staat een krul onder, afgevinkt, we gaan het doen en dan wordt het gedaan, dan wordt het direct gedaan." Er gaat een bepaalde periode overheen.

En dat komt omdat het dwars door allerlei lagen van de bevolking hier in huis moet, maar ook omdat qua tijd, de tijd en capaciteit is hier wel een issue, soms duren dingen gewoon wat langer, omdat er beperkte tijd is. Dus ik kan me zo voorstellen dat het nog een jaar nodig heeft voordat het helemaal klaar is. En is dat erg? Nou, dat denk ik niet, want zo'n positionering, zo'n statement, dat doe je niet voor een jaar. En dat moet bij je passen, en daar moet je later op herkend worden. Daarom ook die sessies bijvoorbeeld, als je dat in je accountmanagersoverleg doet, of in je team, of op de heidag, dan blijft het ook leven. Wij als marketingadviseurs hebben in huis nog wel eens een opdracht, daar neem je het natuurlijk ook in mee. Dus dan bereik je ook weer andere mensen.

Daarnet gaf je aan dat je eigenlijk wel verwacht dat de positionering zichtbaar wordt in de communicatie vanaf begin 2016. Denk je dat dat voor alle groepen zo is, of zal dat voor de divisies minder snel zijn omdat zij zo'n stempel nodig hebben?

Ik denk dat het op verschillende manieren gaat. Ik denk dat dingen heel geleidelijk gaan. Ik kan mij voorstellen dat wij in onze interne kanalen, zoals het UMC&Zo (werknemersmagazine, red.), dat het daar ook in meegenomen wordt. En dan is het niet een saai stukje zoals, 'hi Ralph, vertel jij eens iets over de positionering', maar dan ga je het met praktijkvormen op een andere manier laden natuurlijk. En op die manier moet het ook gaan leven, het moet een natuurlijk iets zijn, mensen moeten zich erin herkennen. En zij hoeven niet thuis het verhaal klakkeloos te kunnen vertellen over de positionering, maar als hen gevraagd wordt waar het UMC voor staat, dat ze linksom of rechtsom wel neerkomen op die positionering. En dat hoeft niet het exacte statement te zijn, maar wel qua gevoel en qua beleving, dat ze dat weten over te brengen.

Dus niet de strategie maar echt specifiek de positionering?

Nee ja, de strategie, waar staan we voor, en de doorvertaling. Ik denk dat de strategie altijd een niveau hoger is.

Dus als je zou zeggen, is die implementatie echt van te voren vastgesteld, stap voor stap.

Nee.

Dus dat is ook een beetje een kwestie van ontwikkelingen, gevoel, en..

Ja. Nou ja, dat is wel iets waarvan ik denk van, de volgende keer, bij zo'n traject, hoe ga je dat daadwerkelijk borgen en continueren. Dat vind ik wel voor mijzelf een leerpunt.

Is dit de eerste keer dat jij zoiets hebt gedaan in jouw carrière?

Wel in deze mate. Ik heb wel positioneringstrajecten gedaan, maar dan was het voor een divisie of een afdeling, en zowel hier als bij mijn vorige werkgevers, en dan was het of in een projectgroep, of alleen, dus dan was het gewoon anders, of met een externe partij. Dus ja, ik heb dit soort dingen wel vaker gedaan, ook wel meer procesmatig gewerkt dan dat we hier misschien in alle gevallen gedaan hebben. Ik merk wel dat we in dit stukje de borging nog niet optimaal hebben, denk ik.

Hoe wil je dit gaan verbeteren?

Nou, dat is wel een punt dat we in dat marketingoverleg kunnen doen. Het is niet af, nog. Het wil niet zeggen dat we niet over dit soort dingen hebben nagedacht, maar de tijd heeft ons niet meegezet en de afgelopen periode. Nu moeten we weer even vastpinnen waar we staan, waar we heen willen, wat we gaan doen en wie wat gaat doen. Dat denk ik.

Wat gebeurt er als je het niet eens bent met Ralph?

Dan ga je de discussie aan?

Vind je de afdeling Marketing en Communicatie meer autocratisch of democratisch?

Ik denk dat dat situatieafhankelijk is.

En in het specifieke geval van de doorvertaling en de positionering? Want ik begrijp dat jullie je vaak geconformeerd hebben aan wat jullie van te voren dachten dat Ralph en Esther zouden goedkeuren of niet? Door uiteindelijk alleen plannen in te dienen waarvan jullie dachten dat ze zouden worden goedgekeurd?

Nee, zeker niet. Nee, dat ben ik niet met je eens. Ik denk dat het in sommige gevallen, ook hier, soms wat autocratisch is. Maar we hebben bijvoorbeeld een oplegnotitie geschreven met echt wel een aantal discussiepunten en het advies erbij van, dit is iets wat gevoelige discussies kan opwerpen maar dit is niet iets wat je uit de weg moet gaan.

Hebben die gevoelige discussies ook plaatsgevonden?

Ja, maar er is nog geen uitsluitsel over geweest. Niet een officiële, in ieder geval.

Die punten spelen nog?

Mhmm.

In hoeverre zullen die invloed hebben op de doorvertaling?

Nee. Het is meer de praktische kant, van waar maak je keuzes voor, maar niet over de positionering an sich en de doorvertaling.

Kun je wat concreter zijn?

Nou, we hebben bijvoorbeeld gezegd dat we niet meer alles tegelijkertijd in de etalage kunnen zetten, je moet ook focus aanbrengen. Op welke punten ga je de komende tijd de grootste winst behalen? Dat is niet op het gebied van kanker, we hebben het afgelopen jaar intern gedoe gehad over de vorming van

het Cancer Center, een hele grote ‘carve-out’ over afdelingen, en het AVL-traject³ wat in de buitenwereld gepercipieerd is als een enorme mislukking en wat financieel niet zo gunstig was. Dat is de beleving van de buitenwereld. Dus moet je dan heel breed gaan zeggen dat we fantastisch zijn, heb je kanker, kom naar ons? Of zeg je, bij hersenen zijn we al vrij goed bekend en we gaan dat centrum gebruiken om die merkbekendheid en het merkvoorkeur breder door te ontwikkelen voor specifieke patiëntengroepen, zorgverzekeraars et cetera. En die ook als voorbeeld laten dienen voor andere.. Omdat ook vaak de beleving is dat als het op dit gebied goed gaat, het op dat gebied ook wel goed zal gaan. Even heel gechargeerd. Dus hebben we voorgesteld om bepaalde keuzes te maken, wat ga je wanneer oppakken en waarom wel, waarom niet. Maar dan is natuurlijk de vraag, wie gaat die boodschap straks brengen waarom we op dit moment de focus hebben op bepaalde dingen en op andere dingen niet.

Maar dit is al wel iets wat besproken is met Corporate Communicatie tijdens de presentatie.

Dat wij dat voorstel hebben ingediend, ja. Toen heeft de teamleider ook gezegd, “ja, daar zijn wij het grotendeels mee eens, maar er is geen definitieve go of no go.”

Want wie maakt die beslissing?

Het MT van onze afdeling, en in principe zal dat Ralph zijn, want die moet dat ook nog met hoger hand bespreken.

Dus Ralph is het MT eigenlijk.

Nou, dat weet ik niet. In principe dienen de MT-leden ook als een soort discussie en geven hem advies.

Wie is het MT van de afdeling?

Corporate communicatie: Ilse van Wijk, zorgcommunicatie: Annelies Hetharia, multimedia: Michael Dekker, fondsenwerving Claudia Vonk, en marketing: Esther de Rijk. Dit zijn ook de teamleiders, zij vormen samen het MT, zij geven advies en argumenten et cetera voor Ralph. En hij zal dingen ook aan de RvB misschien wel moeten voorleggen en de merkenraad van het UMC Utrecht.

De vijf teamleiders, de vijf MT-leden, die zijn eigenlijk belangrijk voor het ‘belangrijk maken’ van de positionering?

Ja.

En jullie hebben volgens mij ook een presentatie gegeven specifiek voor de MT-leden?

Nee. In principe wel naar alle teams, maar niet naar enkel de teamleiders. Onverlet dat dit traject natuurlijk wel verschillende keren in het MT-overleg is besproken.

³ Het AVL-traject, hiermee wordt bedoeld de voorgenomen fusie van de oncologieafdelingen van het Antoni van Leeuwenhoekziekenhuis met het UMC-Utrecht, waaraan ruim 12 miljoen euro aan is uitgegeven maar die uiteindelijk is afgeketst.

Dus kwamen jullie ook naar die MT-overleggen?

Esther is wat dat betreft onze spreekbuis in het MT.

Ben jij daarbij aanwezig geweest?

Nee, Esther heeft daar terugkoppeling van gegeven.

In hoeverre zou jij zeggen dat er samenwerking is tussen de verschillende interne stakeholders? Dus de MT-leden, de uitvoerders, Ralph, jullie..

We zijn in principe gewoon een afdeling en we moeten samenwerken, en dat dat nog niet in alle gevallen optimaal gebeurt.. Maar ik denk zeker dat er voorbeelden zijn waarin dat wel zo is. En dat zo'n jaarplan daar ook richting aan geeft.

Ralph is opdrachtgever. Wat heeft hij hier verder nog mee te maken gehad, met de daadwerkelijke implementatie? Geeft hij enkel goedkeuring, of bemoeit hij zich er inhoudelijk ook mee?

Nee, hij kent in principe onze plannen en als daar goedkeuring voor is, dan kunnen wij onze gang gaan.

Kun je nogmaals kort vertellen wat het doel was van de positionering?

In de buitenwereld is er geen eenduidig beeld van het UMC Utrecht. We worden herkend vanwege de academische zorg en de innovatieve behandelingen, maar dat is nou niet echt onderscheidend. Als je wilt dat je verzekerd blijft van bepaalde patiëntenstromen en de juiste patiënten, en of dat nou bestaande patiënten zijn of nieuwe patiënten, en je wilt afspreken met je zorgverzekeraars, je wilt samenwerkingen aangaan, dan moet je zorgen dat je herkenbaar bent. Dat je een duidelijk profiel hebt.

En het doel van de interne communicatie over de positionering? Dan heb ik het over de heidag, de presentaties, de brainstormsessies, wat is daarvan precies het doel?

Bewustwording creëren.

Dat men de noodzaak ervan in gaat zien? Of de inhoud ervan gaat kennen?

Beide. Sommige mensen werken hier al dermate lang, op een gegeven moment word je ook een beetje bedrijfsblind, die zeggen, "we doen het altijd zo", of "ik ben het er niet mee eens." Ja, dat maakt natuurlijk niet uit. Als op basis van marktgegevens blijkt hoe het zit, dan vallen dat soort argumenten feitelijk weg. Dus het is mensen meenemen in een bepaalde gedachtengang, zodat ze ook het nut en de noodzaak zien. Maar niet alleen daarvan, maar ook dat ze het daadwerkelijk gaan doen en hoe ze het gaan doen. Het is eigenlijk gewoon een soort AIDA-model.⁴

Hoe zou je die doelgroep dan precies omschrijven?

⁴ Het AIDA-model is een marketingmodel, waarbij vier essentiële stappen die in een reclame-uiting aan bod moeten komen, beschreven worden. AIDA is een acroniem dat gevormd wordt door Attention, Interest, Desire en Action.

Onze marketing- en communicatiecollega's? Dat zijn in principe gewoon je medewerkers. Je wilt dat ze ambassadeurs zijn.

Wat zijn ze nu? Hoe zou je ze nu omschrijven?

Nou, ik denk dat in sommige gevallen we wel een beetje zielloos zijn. Je wilt dat iedereen hetzelfde uitgangspunt heeft, zodat je ook daadwerkelijk de samenwerking en de verbinding aan kunt gaan met elkaar. Mooi verwoord, hè?

Prachtig. Ik denk dat dit al mijn vragen zijn.

Helemaal goed.

Heb jij nog iets toe te voegen?

Nee hoor. Ik hoop dat dit een duidelijk beeld geeft en dat ook de oorsprong duidelijk is en wat we ermee willen bereiken. En dat we nog niet klaar zijn. Maar bedenk je ook dat wij een onderneming zijn van 11.000 medewerkers, maar wel met elf verschillende bedrijfsonderdelen die naast hun gezamenlijke strategie die we hebben als UMC Utrecht, ook nog hun eigen divisiestrategie hebben.

Dus elf divisies en zes speerpunten.

Ja, en dat loopt dwars door elkaar heen. Het is een hele complexe organisatie. Vandaar dat het zo belangrijk is dat we iedereen willen meenemen op deze gedachtengang.

Vind jij dat het werkt?

Ik vind niet dat het optimaal werkt. Ik denk dat het wel kan werken, maar ik denk dat als we die speerpunten kiezen, dat zij veel meer mandaat moeten hebben en veel meer de boventoon moeten voeren en dat er SLA's⁵ moeten worden afgesloten met de divisies, wat nu nog niet het geval is. Om te zorgen dat die inderdaad naar een hoger plan kunnen.

Oké. Hartelijk bedankt voor het interview!

⁵ Een Service level agreement (SLA) (Serviceniveau-overeenkomst) is een type overeenkomst waarin afspraken staan tussen aanbieder en afnemer van een dienst of product.

Bijlage 6: Interview Nicole van der Eem

Nicole van der Eem is marktonderzoeker bij het UMC Utrecht. Het interview met Nicole van der Eem is afgenomen op vrijdag 27 november 2015 door Leontine Seele. Het interview vond 's ochtends plaats in het UMC Utrecht. Voorafgaand aan het interview is om toestemming gevraagd voor het opnemen van het interview. Het interview is opgenomen met een mobiele telefoon, waarbij alleen het geluid van het interview is opgenomen. De totale duur van het interview was ongeveer drie kwartier.

Alvast bedankt voor het interview.

Ik hoop dat je dat aan het einde ook nog zegt.

Zeker. Laten we beginnen. De positionering, hoe is dit allemaal voor jou gestart?

Ik kwam er wat later bij, het traject was al gestart toen ik hier in dienst kwam. Ik ben 15 augustus 2014 hier begonnen, en een paar weken later, twee weken later denk ik, ben ik toegevoegd aan het marketinggroepje dat zich met de positionering bezig hield. Zij waren toen eigenlijk net de analysefase aan het afronden en daar ben ik bij aangehaakt.

Wat was jouw rol precies in het proces?

Er was wel al sprake dat er ook marktonderzoek zou plaatsvinden in het kader van de positionering en als marktonderzoeker zou ik dat stukje voor mijn rekening nemen. Natuurlijk wel in afstemming met de rest. Vanuit die rol ben ik eigenlijk aan het groepje toegevoegd.

Dus echt als marktonderzoeker, eigenlijk.

Ja, en toen ik in dienst kwam, was het eigenlijk ook wel zo van, ik kom dan uit een commerciële organisatie en daar heb ik best wel lang in de marketing gezeten, dus ik denk dat het ook wel een beetje vanuit die rol was. Dus niet alleen het marktonderzoek, maar ook de marketingervaring vanuit de commerciële wereld. Dat je dan misschien toch net iets anders tegen de materie aankijkt. En dat was ook wel welkom, volgens Ralph.

Na dat marktonderzoek, ik bedoel, je zit nu nog steeds in dat team. Welke andere taken heb je nog uitgevoerd na dat marktonderzoek?

Na dat marktonderzoek moest eigenlijk een vorm gevonden worden om die positionering uit te schrijven en te kunnen presenteren. Daar heb ik samen met Suzanne en Egon daar ook een belangrijke rol in gehad. Op een gegeven moment liepen we wel een beetje vast, van wat gaan we nu uiteindelijk opleveren? Want we hebben een onderzoek gedaan, we hebben marktanalyse gedaan, wat wordt dan het eindproduct? Daar zijn we met z'n allen eigenlijk in discussie gegaan. We hebben ook een aantal

avondsessies gepland, ik geloof drie. Drie keer hebben we 's avonds met elkaar zitten brainstormen over wat het eindproduct is en hoe we het gaan vormgeven. Daar heb ik ook wel een rol in gehad.

Nu zitten we in de implementatiefase. Daar speel jij natuurlijk ook nog een rol in.

Ja, maar dan eigenlijk gewoon meer als onderdeel van het team dat zich met de positionering heeft bezig gehouden, hebben we ook gezegd van, nou, het team is niet zo heel erg groot, en Esther heeft natuurlijk inmiddels een leidinggevende rol, waardoor zij in de doorvertaling.. daar kan zij weinig tijd in stoppen. Dus uiteindelijk waren we met z'n drieën om het door te presenteren. Dus stel voor dat ik daar geen rol in zou spelen, dan hadden Egon en Suzanne al die gesprekken moeten doen en dat was wel een beetje teveel van het goede.

Dus toen is eigenlijk het besluit genomen dat degene die de positionering tot stand hebben gebracht, ook verantwoordelijk zijn voor het implementeren van deze positionering? Of begrijp ik dat verkeerd?

Nou, eigenlijk waren wij verantwoordelijk voor het doorvertalen, nou, doorvertalen is misschien ook niet het goede woord. Wij waren er wel verantwoordelijk voor om iedereen mee te nemen in de positionering, dus zeg maar, meer voor het creëren van engagement, dat mensen zich erbij betrokken voelen. Maar ook snappen wat het inhoudt. En we hebben natuurlijk een keer een hele korte presentatie gegeven in het accountmanagementoverleg. En dat was niet zo'n heel groot succes, ook omdat we in een kwartier het verhaal moesten doen, of misschien nog wel minder.

Toen bleek dat dat heel veel vragen opriep, van wat houdt het nou eigenlijk concreet in? En toen hebben we nog wel een keer bij elkaar gezeten, van kunnen we die doorvertaling, want hè, je hebt een theoretisch verhaal en hoe ga je dat praktisch maken? Dus met voorbeelden hebben we dat toen willen uitleggen, van nou, dat betekent dus dat we het niet meer zo doen, dit was het verleden, maar we gaan het zo doen. Maar we zijn niet zozeer verantwoordelijk voor de implementatie, want daarbij ben je toch wel heel erg afhankelijk van degenen die uiteindelijk de communicatie oppakken en uitvoeren. En dat zijn wij niet.

Wie zijn er uiteindelijk verantwoordelijk voor de echte uitdraging van de positionering?

Zoals het proces er nu uit ziet, tenminste, voor zover ik het kan inschatten, wij hebben een positionering gedaan wat in mijn ogen eigenlijk je zou kunnen samenvatten als het maken van keuzes. Ik denk dat we daar nog een stapje verder in kunnen gaan. We hebben dus gezegd van, we hebben die zes speerpunten en we hebben de merkwaarde die we heel belangrijk vinden en we vinden het ook belangrijk om bij de patiënt over te brengen dat het gaat om wat wij jou kunnen bieden wat jij belangrijk vindt. Dat vind ik een beetje het kader, de keuze die wij hebben gemaakt in de positionering.

Daar kunnen wij nog een stapje verder in gaan. We zouden, zeg maar, in het bepalen van de content die naar buiten moet, de informatie die we uiteindelijk willen overdragen aan de externe omgeving, kunnen we daar nog meer keuze in maken. Als we bijvoorbeeld kijken naar persberichten, dan zie je dat eigenlijk alles naar buiten gaat wat journalisten interessant vinden, en we zouden dat meer proactief moeten sturen op die elementen die we hebben gekozen vanuit de positionering. Ik heb nou een heel mooi

voorbeeld gezien, van hoe het Catharina Ziekenhuis dat doet. Die hebben ook net zo'n keuze gemaakt, van dit zijn onze kernwaarden en dit zijn onze speerpunten, heel vergelijkbaar met ons. En zij hebben een soort stramien gemaakt van alle externe communicatie, die moet gewoon voldoen aan één van die doelen die zij hebben gesteld. En als het daar niet binnen valt, dan wordt daar dus niet proactief over gecommuniceerd, dan gaat dat niet via de corporate afdeling. Die stap kunnen wij ook nog maken. En dan houdt het denk ik voor ons als positioneringsmarketingteam op, en dan denk ik dat we de kaders hebben meegegeven aan alle communicatiemedewerkers om daar ook feitelijk in de praktijk mee te werken.

En wie is daar exact verantwoordelijk voor? Stel dat dit niet gebeurt, wie is dan degene die hier wat van zal zeggen?

Nou, zoals ik het zie, zou dat in eerste instantie de combinatie zijn van Esther en Ilse van Wijk. Er komt nou nog een marketingcommunicatieplan, daarbij zal Marjolijn Blokzijl aangehaakt worden vanuit het team van Ilse. Zij zou dat geloof ik samen doen met Egon, vanuit ons team. En Ilse is in principe verantwoordelijk voor alle corporate communicatie, dus ook alle externe communicatie. In ieder geval op corporate niveau, als het gaat over alle divisies heen. Als dat al niet goed wordt uitgevoerd, dan lijkt me dat dat het aanspreekpunt is.

Ik wil nog even terug naar de presentatie die jullie hebben gegeven bij het accountmanagersoverleg, waarvan jij aangaf dat hij niet zo goed ging. Was dit voor of na de heidag? Weet je dat nog?

Ik denk dat dat na de heidag was.

Kun je me misschien vertellen wat hier niet zo goed aan ging?

Er waren denk ik meerdere elementen. Het allerbelangrijkste was dat we maar heel kort de tijd hadden. Een ander punt was dat we met z'n drieën het verhaal zouden doen en we hadden dat onderling niet goed genoeg afgestemd en voorbereid. En een ander element was dat we de positionering eigenlijk hadden neergezet in één slide, die placemat, om het zo maar te noemen, die rondjes en die zijkaders.⁶ En het bleek daar in het overleg dat het heel moeilijk is om in vier zinnen uit te leggen wat daar nou eigenlijk staat. Waardoor de essentie niet goed overkwam.

Hoe wist je dan dat het niet goed is gegaan? Was dat een idee dat je zelf had, of kreeg je feedback hierover?

Ik had zelf heel sterk het gevoel, wat mij betreft was het niet goed gegaan. Ik had er ook echt geen goed gevoel bij. Ik vond zelf, als ik het verhaal terugspelde, dat het in mijn oren heel wollig klonk. Dat heb ik teruggegeven aan Suzanne en Egon. Niet iedereen dacht daar hetzelfde over, dus we hebben toen gezegd van, nou, laten we allemaal bij een paar mensen polsen die erbij waren, van goh, was het duidelijk en wat vond je ervan? En de feedback die daarop kwam, was verschillend, moet ik wel zeggen. De mensen die ik gesproken had, en dat zijn er denk ik maar twee geweest hoor, die verwoorden eigenlijk wat ik zelf al dacht. Uiteindelijk heeft Ralph ook aangegeven aan Esther dat het strakker kon.

⁶ Zie Bijlage 9, slide 7 voor deze afbeelding.

Denk je dat de feedback ook afhankelijk is van degene die de polshoogte nam?

Nou, die relatie ligt er sowieso altijd wel. Het is moeilijk om iets heel objectief te vragen, zeker als je er zelf bij betrokken bent geweest. Ik durf ook niet letterlijk te zeggen, ik weet ook niet hoe ik het precies heb gevraagd, maar ik denk dat ik toch ook wel een beetje de uitstraling had dat ik er zelf niet dolenthousiast over was.

In dat opzicht was de feedback van Ralph het meest objectief, omdat dit uit hemzelf kwam.

Omdat Esther dat aan hem had gevraagd en Esther was er niet bij, dus..

Toen zijn daarna de doorvertaalsessies gepland. De presentaties aan de verschillende teams. Hoe is dat gestart? Wie kwam op dat idee? Hoe lang lag dit er al?

Nou moet ik toch terugkomen op een antwoord wat ik eerder heb gegeven. Jij vroeg of het accountmanagersoverleg voor of na de heisessie was, dat is toch voor de heisessie geweest. Tijdens de heisessie was er ook een carrouselronde, waarbij je als team kon presenteren waar je mee bezig was geweest. Esther had ervoor gekozen om met name vanuit Marketing en Web de positionering daar te delen. Toen hebben we eigenlijk met z'n drieën, wel goed voorbereid hoor, van welke stukken gaan we dan toelichten, ook naar aanleiding van dat dat bij het accountmanagersoverleg wat minder goed ging, en daar verliep het eigenlijk heel soepel. Dus had je een hele leuke interactie met mensen die kwamen kijken, goede vragen waar we dan weer op konden reageren. Naar aanleiding van die presentatie hebben we eigenlijk gezegd van, nou is het wel goed om dit voor ieder team te doen, zodat het ook interactief wordt, mensen de gelegenheid geeft om vragen te stellen en met elkaar daarover in gesprek te gaan.

De heidagsessie was dus gepland na het accountmanagersoverleg. De daarna geplande presentaties die ik ook heb bijgewoond, wanneer is bedacht dat die gegeven moesten worden? Was dit iets wat jullie altijd al van plan waren of kwam dit na de heidag?

Dat kwam na de heidag, en ik denk dat het een idee van Suzanne was. Suzanne zei dat het wel goed was om het verhaal op die manier in kleine groepjes te vertellen. Volgens mij was het haar idee om dat te doen. En iedereen kon zich daar heel goed in vinden. Dus tijdens de vakantieperiode is ook gevraagd aan het secretariaat om daar afspraken voor in te plannen.

Nu zijn de meeste van die presentaties al geweest. Wat staat er nu nog op de planning?

We hebben eigenlijk de doorvertaalsessies steeds afgesloten met dat we hier in een aantal weken op terug zouden komen. Met het verzoek om vanuit de praktijk op zoek te gaan naar voorbeelden die passen binnen de kaders die we nu hebben besproken. En dan kunnen we met elkaar de beste voorbeelden delen om het nog meer body te geven, van dit is de bedoeling. De reorganisatie en de calamiteiten staken daar toen een beetje een stokje voor, want, zoals je waarschijnlijk wel weet, die accountmanagersoverleggen zijn een aantal maanden niet doorgedaan. In ieder geval is hij in oktober niet doorgedaan, september was denk ik nog te vroeg geweest, dus dat moet nog wel komen. Dat zouden we nog wel moeten doen. Ik denk dat het dan ook heel goed zal zijn om dan de kapstok van

contentmarketingstrategie daar te presenteren, dat je een soort beslissingsboom hebt over of we ergens wel of geen aandacht aan gaan besteden vanuit de corporate afdelingen.

Die beslissingsboom, waar ze ook in dat andere ziekenhuis gebruik van maken, is dat iets wat al vaststaat dat dat gaat gebeuren of is dat iets wat in overleg nog (verder) besproken gaat worden?

Het staat zeker niet vast. We hebben aanstaande donderdag, volgens mij is het dan 3 december, weer een overleg als marketingteam om het daarover te hebben, over hoe we het gaan aanpakken. Dan zal dit zeker wel het voorstel worden vanuit Suzanne en mij. Omdat wij ons ook zijn gaan verdiepen in contentmarketing en Egon heeft ook bronnen geraadpleegd, dus nu hopen we dat we tot een consensus kunnen komen.

Het plan om, na de doorvertaalsessies die al geweest zijn, nog een soort brainstormsessie te houden, bestond dit al voor de presentaties of kregen jullie tijdens het uitvoeren van de presentaties het idee dat hier nog wel behoefte aan is.

We hebben dat wel van te voren bedacht, hoe zouden we dit verder kunnen vormgeven, wat zouden jullie prettig vinden? Daar hebben we toen wel al over gedacht, of we hierover na een aantal weken op terug zouden komen. Dit is ook gewoon gevraagd, wat men hiervan zou vinden en of het een goed idee zou zijn of niet. Ik denk niet dat iedereen daar heel erg enthousiast over was. Sommige mensen vonden het wat moeilijker om de doorvertaling te maken, wat ik me heel goed kan voorstellen. Bijvoorbeeld Henriette Dobbelaar, die zich met onderwijs bezig houdt, die zal dat lastiger vinden, want het is natuurlijk moeilijk om daar de goede voorbeelden bij te vinden. Maar bij de accountmanagers van de speerpunten leek er wel degelijk behoefte aan te zijn en enthousiasme over te zijn. De enige belemmering die ik daarbij heb, die daarbij genoemd is, is dat ze zeggen dat ze het heel erg druk hebben en dat ze het lastig vinden om daar voldoende tijd voor te maken.

Na de brainstormsessies, denk je dat het dan klaar is voor jullie? Of denk je dat er dan nog een stap gemaakt moet worden door team marketing.

Ik denk dat we er uiteindelijk nooit mee klaar zijn. Het is wat mij betreft een soort blauwdruk waar alle vervolgactiviteiten in moeten passen. Ik denk dat het ons gaat helpen om ook keuzes te maken als er verschillende vragen vanuit opdrachtgevers komen, dat we dan denken, wat gaat ons het meest helpen om die positionering tot stand te brengen? Ik zou me ook heel goed kunnen voorstellen dat we vanuit marketing ook kijken wat we zouden kunnen ontwikkelen, dan denk ik met name heel erg aan informatievoorzieningsmogelijkheden naar patiënten. Als we dat meer gaan standaardiseren, nu is het onderdeel van de behandelrelatie tussen arts, verpleegkundige en de patiënt, maar ik denk dat we dat veel meer eruit zouden kunnen halen, voor een deel.

Om een voorbeeld te geven, dan maak ik het misschien iets duidelijker: ik ben nu bezig met voortplantingsgeneeskunde. Wat daar aan de hand is, is dat als vrouwen een IVF-traject ingaan, dan moeten zij zichzelf injecteren en een hormoonbehandeling geven. Wat de mensen daar veel tijd kost, hoorde ik vandaag van één van de medewerkers, is dat je één op één prikinstructies moet geven. Dat soort dingen kun je standaardiseren. Je kunt dan een mooi filmpje ontwikkelen waarin heel duidelijk

wordt aangegeven hoe je dat moet doen, met een voorbeeld erbij, dat iemand dat demonstreert, en met mogelijkheden om aanvullende informatie te krijgen. Je zorgt dat dit voor iedereen beschikbaar is en het haalt de werkdruk wat meer weg uit de behandelkamer. De arts kan dan gewoon alleen die dingen doen die alleen hij kan delen met de patiënt. Ik denk dat dat soort activiteiten vanuit marketing gefaciliteerd kunnen worden, die uiteindelijk heel erg gaan bijdragen aan dat wij willen dat de patiënt meer de regie gaat krijgen, doordat hij goed gefaciliteerd wordt met informatievoorzieningen.

Dat soort meer specifieke punten zijn dus dingen die jullie na de brainstormsessies willen oppakken.

Nou, dat zou mijn idee zijn, maar ook dat is nog niet afgestemd hoor. Dat is zeker nog niet afgestemd, maar ik vind dat ook een marketingactiviteit.

Het marktonderzoek zelf. Stond dat traject vast toen jij hier kwam werken, of werd ook bij elke stap besloten wat de volgende stap zou worden?

Toen ik hier kwam werken, stond er niets vast. Ook qua wat mijn taken zouden worden. Natuurlijk wel in grote lijnen, maar ik had het idee bij het marktonderzoek dat er meer gedacht werd aan bijvoorbeeld marktaandeelbepalingen voor specialismen, en dat ik dan elke maand een groot rapport zou doorsturen, met 'dit zijn de nieuwe marktaandelen.' Dat idee kreeg ik meer. In de praktijk is het wel heel anders geworden.

De afspraken die gemaakt zijn, de keuzes die gemaakt zijn, ik krijg het idee dat die heel vaak in een overleg zijn ontstaan, en niet opgedragen zijn. Klopt dit?

Ja. Dat vond ik heel prettig aan het hele positioneringstraject, met name door het feit dat we er 's avonds tijd voor hebben gemaakt, drie keer. Dat we de rust hadden om er echt goed over te praten en dat iedereen daar een gelijkwaardige rol in speelde. Dat iedereen ook serieus werd genomen en dat we eigenlijk ook tot een hele goede consensus zijn gekomen.

Bij het creëren van de positionering, dus niet de positionering zelf maar de opdracht tot het maken van de positionering, wat was het doel hiervan? Het achterliggende doel?

Dat zou je eigenlijk aan de opdrachtgever moeten vragen. Ik denk dat dat in eerste instantie ook nog niet voldoende gedefinieerd was, de opdracht was vrij open. Het werd meer gepresenteerd als een soort leidraad voor alle externe communicatie.

Wat denk jij dat het doel was? Wat was voor jou het doel?

Voor mij was het doel wel dat we met elkaar kwamen tot een duidelijke ambitie die je met de organisatie wilt nastreven. Waar gaan we vooral de focus op leggen? Ik persoonlijk ben blij dat we uiteindelijk zijn uitgekomen niet op puur innovatie, want dan denk ik dat we heel snel het pad op waren gegaan van de hi-tech innovatie die voor de medisch specialisten wel iets zegt, maar wat nog onvoldoende de voordelen duidelijk maakt voor de patiënt. En ik ben blij dat we uiteindelijk zijn uitgekomen op een aantal toetsstenen die voor iedereen dan duidelijk zijn en waar iedereen dan zijn

inspanningen op kan beoordelen. Het is een soort richting geven. En als we het ook nog kunnen vertalen in doelstellingen, dan denk ik dat dat voor iedereen een stip aan de horizon duidelijk maakt.

Die doelstellingen, die zijn er nu nog niet?

Nee, die zijn er nog niet.

Wordt hier nog aan gewerkt?

Daar is wel naar gevraagd, vanuit het team Corporate Communicatie. Wat denk ik ook de juiste plek is, zij moeten toch met externe communicatie.. Kijk, als we nou hadden besloten om ook campagnes te doen, dus marketingcampagnes, dan had dat ook bij ons kunnen liggen. Maar het lijkt dat we niet die kant op gaan, dus zullen we de externe beeldvorming met name moeten beïnvloeden met de dingen die we al doen, en dat is het persbeleid, dat is de HoeGaatHet?, dat is onze website, dat zijn onze publiekslezingen, met die middelen zullen we eigenlijk de doelstellingen moeten overbrengen. En ik denk dat wij dan vooral, omdat het corporate is, de merkwaarden kunnen beïnvloeden, dus 'samen' en 'voorsprong', en uiteindelijk duidelijk maken dat we kwaliteit van leven willen beïnvloeden en dan denk ik dat het goed is dat we daar een aantal doelen opstellen, wat willen we overgebracht hebben? En in hoeverre hebben we dat bereikt?

Dus de ontwikkeling van de doelstellingen ligt nu bij Corporate Communicatie?

Nou, we hebben daar als marketeers een voorstel voor gedaan en er stond een overleg voor gepland om dat af te stemmen, maar dat is door de calamiteiten niet meer opnieuw ingepland. Dat gebeurt geloof ik nog wel, maar ik weet niet wanneer.

Heb je het idee dat die invloeden van buitenaf, de reorganisatie de je noemde, de calamiteiten, zoals Zembra bijvoorbeeld, dat die ook invloed hebben op zo'n doorvertaling van de positionering?

Ja, zeker. Sowieso is het natuurlijk voor.. Kijk, het kan al een traject zijn dat voor sommige mensen vaag is. Het gaat over einddoelen en het gaat niet over heel concrete dingen, van we gaan dit doen, op die termijn en op die doelgroep. Zo concreet is het allemaal niet. En ik denk dat op het moment dat in dat hele traject vertraging komt, dan gaat het allemaal vervagen en dan moet je eigenlijk het hele verhaal weer opnieuw gaan uitleggen om mensen daarin mee te krijgen. Het is toch redelijk theoretisch allemaal en ik denk dat, als je de vaart erin houdt, dat de logica erin blijft zitten, maar op het moment dat je de vaart eruit haalt, dat mensen het dan ook moeilijker vinden om het toe te passen. En daar komt nog eens bij dat mensen natuurlijk ook zoiets hebben van, of kunnen zoiets hebben van, zit ik er nog volgend jaar, en waar moet ik dan mee beginnen, en zou ik niet eerst even afwachten hoe de nieuwe organisatie eruit komt te zien en of er daar dan niet misschien wel hele andere dingen worden besloten. Het zou niet zo'n rare gedachtengang zijn, want ik heb begrepen dat er in het verleden wel vaker zo'n richtingverandering is geweest. Dat mensen daar toch rekening mee houden.

Nu is de afgelopen twee maanden de vaart er een beetje uit geweest. Is er op dit moment een plan van aanpak om het er weer in te krijgen?

Nee, op dit moment niet, maar dat komt ook omdat we eigenlijk nog nauwelijks marketingoverleg gehad hebben. Dat komt natuurlijk ook omdat onze leidinggevende, Esther, gewoon heel druk is geweest, ook met de achtervang voor de woordvoerder. Dat zijn allemaal omstandigheden waar we weinig aan kunnen doen. Komende dinsdag hebben we weer marketingoverleg, ik hoop dat we dan de draad weer goed op kunnen pakken.

Dus op dit moment staat er nog niets, maar volgende week kan het weer heel anders zijn.

Dat zou kunnen, ja.

We hadden het eerder over het feit dat bepaalde besluiten heel democratisch zijn gemaakt. Vind je de organisatie zelf meer een democratische of een autocratische organisatie?

Vanuit mijn positie bekeken, want dat is het enige wat ik kan beoordelen, is het dubbel. Het is heel democratisch als het gaat over de operationele activiteiten. Zolang er ook geen budget mee is gemoeid, zal ik maar zeggen, kan ik eigenlijk de regie nemen en afstemmen met de mensen waar ik projecten mee doe. En als het gaat om de organisatiestrategie, dan is dat niet heel democratisch, ook niet het tegenovergestelde, dat moet ik ook wel zeggen, want het is ook gebaseerd op groepen van mensen die met de voeten in de klei staan, zal ik maar zeggen. Maar daar heb je gewoon sowieso altijd minder invloed op. En dat zal voor alle organisaties wel gelden. Maar ik vind, zeker in deze wetenschappelijke omgeving, dat er toch wel echt een.. Het is zeker geen platte organisatie, dat niet.

Het is wel hiërarchisch.

Ja, vind ik wel.

Als je nou één punt zou kunnen noemen dat de implementatie van de positionering zou kunnen maken of breken, er zijn natuurlijk veel invloeden, maar één punt wat voor jou het meest belangrijk is, wat zou dat zijn?

Wat ervoor gaat zorgen dat we het wel voor elkaar krijgen? Dan vind ik dat er meer mogelijkheden moeten komen, dus meer kanalen, meer uitvoeringsmogelijkheden om die boodschap over te brengen. Ik vind dat wij qua corporate middelen een heel beperkte keuze hebben. Je hebt natuurlijk een website waar je best het nodige op kunt doen, maar het is natuurlijk al een heel uitgebreide website. Zie daar maar eens de focus goed te kunnen leggen. Je moet met allerlei dingen rekening houden, zeker omdat hij decentraal wordt ingevuld. Ik vind de HoeGaatHet?, ik denk dat er onderzoek is gedaan naar de impact hiervan, de resultaten heb ik nooit gezien, die zou ik wel graag willen zien want ik vermoed zelf dat die impact heel beperkt is. Als je de boodschap over wilt brengen, zou je eigenlijk meer middelen moeten creëren. Dan denk ik ook aan allerlei campagnematerialen, maar volgens mij wordt daar niet voor gekozen. En dan zou ik wel als tweede optie zien dat we veel meer de samenwerkingsverbanden gaan opzoeken met media die een groot bereik hebben. En dan heb ik het over, dat kunnen eventueel tv-programma's zijn die een medische link hebben, of iets met gezondheid. Daar zijn best wel wat programma's voor. Maar dat zouden ook de tijdschriften kunnen zijn, zoals de Libelle, de Margriet, noem dat soort media maar op.

Als je denkt aan het creëren van de positionering, voorafgaand aan de implementatie, waren er nog bepaalde randvoorwaarden waar je aan moest voldoen, of die je beperkten in je werk?

Ja. Dat was natuurlijk de organisatiestrategie, want dat was het uitgangspunt, dat was een gegeven. Nu kan ik me daar prima in vinden, want ik vind dat die aardig in lijn is.

Connecting U, bedoel je?

Ja. Ik kan me er prima in vinden dat de positionering daar voor een heel groot gedeelte op gebaseerd is. Wat ik lastiger vind, als gegeven, waar je niet onderuit kon, is de speerpunten. Ik vind persoonlijk, en ik vind dit niet alleen, dat blijkt ook wel uit onderzoek, dat de speerpunten onvoldoende onderscheidend zijn. Dat zeggen verwijzers bijvoorbeeld ook. Ik bedoel, iedereen zit op Hart en Vaten, en oncologie. En kinderen, nou ja, dat gaat natuurlijk samen met het feit dat we een kinderziekenhuis hebben. En dan heb je ook nog dat I en I (Infecties en Immunologie, red) een heel groot aandachtsgebied is wat nog vertaald moet worden naar de kern. Waar gaan we nou precies op zitten? En dan heb je Regenerative Medicine en daarvoor is de uitdaging nog, dat is eigenlijk een cluster van behandelmogelijkheden, waarbij je gebruik maakt van het herstellend vermogen van je eigen lichaam. Dat is eigenlijk dus een heel andere invalshoek, dan wanneer je het hebt over een cluster van aandoeningen, of een cluster van diagnose. Dus ik vind het èn niet voldoende onderscheidend, èn te weinig gedefinieerd in de zin van wat we nou willen overbrengen en waar we ons op gaan focussen.

En dat was lastig bij het tot stand komen van de positionering,

Nou ja, lastig, in principe niet, want daar hoefde je niet meer over na te denken dus in die zin scheelt dat weer tijd. Maar of dat vanuit de markt geredeneerd de beste keuzes zijn geweest, dat kun je je afvragen.

En bij de implementatie ervan? Dus op het moment dat de positionering vast stond ben je daarna met het implementatietraject begonnen. Zaten er daar nog randvoorwaarden aan?

De randvoorwaarden, dat is voor mij eigenlijk het draagvlak dat iedereen ermee aan de slag moet gaan. Draagvlak in ieder geval bij onszelf op de afdeling Marketing en Communicatie en draagvlak bij de accountmanagers.

Waren er ook nog dingen als een tijdslimiet of een budget? Of heb je daar minder last van gehad?

Nee, het hoefde niet echt binnen een bepaalde tijd. Het was natuurlijk wel mooi geweest als we het sneller hadden kunnen afronden. En omdat wij eigenlijk zelf niet verantwoordelijk zijn voor de implementatie, komt daar ook niet echt een budgetvraagstuk bij kijken.

Wie kwam er met de opdracht, 'kom met een positionering'?

Ik denk dat dat Ralph is geweest, maar ik weet het niet, want ik ben niet betrokken geweest bij het begin. Ik kwam in een bestaand traject. Ik mag hopen dat uiteindelijk die vraag is gekomen vanuit de Raad van Bestuur, maar dat weet ik dus niet.

Bij wie moet jij jezelf verantwoorden?

Ik moet mijzelf verantwoorden bij Esther, want Esther is mijn leidinggevende.

Jullie hebben besloten om de presentatie te geven bij het accountmanagersoverleg. En daarna de presentatie bij de heidag. En vervolgens de doorvertaalsessies. De keuze om dit op die manier te doen, lag natuurlijk bij verschillende mensen. Maar hoe is bepaald dat dat de beste keuze was, om zo verder te gaan?

Eigenlijk is dat een beetje gewoon de logica geweest van, wie zijn degene die daar iets mee moeten? En dat zijn dan toch wel heel snel de communicatiemedewerkers. En ik denk dat die, voor zover die bij ons bekend zijn, want er zijn ook nog communicatiemedewerkers die niet als zodanig bij ons bekend zijn, die hebben we allemaal meegenomen in het traject. Daar hebben we, laat ik het zo zeggen, geen discussies over gehad. Nou, dat is misschien niet helemaal waar, we hebben wel echt uitgebreid gediscussieerd over in hoeverre we al het personeel moeten meenemen. We hebben ook in het oorspronkelijke marktonderzoeksplan een fase opgenomen 'verrijking bij medewerkers', dat is iets wat we sowieso nog zouden kunnen doen, dat is wel een heel omvangrijk traject. Maar dan zou je, zeg maar, een soort online enquête kunnen doen onder een grote selectie medewerkers en kunnen vragen in hoeverre zij voorbeelden kunnen aandragen die de positionering nog steviger zouden maken en nog meer zouden kunnen uitdragen naar het publiek. Het was niet de bedoeling om het daar nog ter discussie te stellen, want 12.000 mensen, 12.000 meningen, daar kun je geen rekening mee gaan houden. Uiteindelijk moet je ergens de keuze gaan maken. Het is logisch dat dat bij marketing ligt, dat moet je niet opnieuw ter discussie gaan stellen. Maar je kunt wel degelijk polsen hoe mensen erin staan en wat nou goede ideeën zouden zijn om daar meer uiting aan te geven.

Dit project, van het begin tot het eind, heeft een aantal tegenslagen gekend. Een aantal tegenslagen was bijvoorbeeld de calamiteiten van de afgelopen tijd. Zijn er nog andere tegenslagen geweest?

Nou ja, tegenslagen is misschien wel een groot woord, maar wat het in het begin echt belemmerd heeft en waardoor het denk ik heel lang heeft geduurd, is dat er gewoon te weinig tijd voor was of te weinig tijd voor werd genomen. Ik denk dat het heel erg had kunnen helpen.. We hebben op een gegeven moment, dat was pas later, toen ook bleek dat we voor het WKZ zoiets moest gebeuren, hebben we hier een scrum-sessie gehad. We zouden één positionering uitwerken met scrum-methodiek.

Kun je dat uitleggen, de scrum-methodiek?

Ja. Er werden meerdere mensen aangehaakt. Het initiatief kwam trouwens, het was via Ilse binnen gekomen, dat een scrum-company die dat soort trainingen geeft in die manier van werken, die had dus een groepje dat daarmee aan de slag ging, en ze zochten nog een case waarmee ze aan de slag konden gaan. En nou vonden ze het wel erg leuk om dat gratis aan te bieden voor een kinderziekenhuis. Dus dat hebben we toen ook gedaan, dat waren twee hele dagen, dan moest je de hele dagen aanwezig zijn en toen hebben we in twee dagen, door hele korte opdrachten te formuleren, van, dit team gaat dit doen, en we komen over een uur weer bij elkaar en dan hebben we dat allemaal uitgewerkt. Ik denk dat als we dat wat meer hadden ingezet, dan hadden we een snellere stap kunnen maken. En uiteindelijk denk ik dat de doorbraak is gekomen doordat we een aantal van die avondsessies hebben gedaan en dat we

toen echt even meters konden maken. Maar als we steeds, zeg maar, een uurtje hier en een half uurtje daar hadden moeten doen, dan was het er misschien nou nog niet geweest.

Verwacht je nog tegenslagen in de toekomst?

Ik kan me voorstellen dat we de laatste calamiteiten nog niet hebben gehad. Kijk, het is toch een soort sneeuwbal. Mensen zijn, want dat heeft Ralph zelf ook nog gezegd, alerter op dingen die mis gaan en die mogelijk naar buiten komen. Ik denk dat daar voorlopig heel erg de focus op zal liggen, dus op het behouden en het zorgen dat we niet negatief in het nieuws komen. Ik ben een beetje bang dat daardoor te weinig aandacht wordt besteed aan hoe we proactief met positieve dingen in het nieuws kunnen komen. De algemene houding is nu meer van, laten we maar even in de luwte blijven en over een aantal maanden kijken we wel weer verder.

Ik denk dat ik al mijn vragen wel heb gesteld. Nogmaals hartelijk bedankt voor dit interview en voor je tijd.

Heel graag gedaan. Ik merk dat, en dat merk ik ook wel als ik zelf interviews doe, dat het mij weer helpt om ook weer dingen op een rijtje te krijgen. En dat het ook weer nieuwe ideeën geeft. Dus ik heb er zelf ook iets aan gehad, dat wilde ik zeggen.

Ik ben blij dat ik heb kunnen helpen.

Bijlage 7: Interview Esther de Rijk

Esther de Rijk is teamleider Marketing en Web bij het UMC Utrecht. Het interview met Esther de Rijk is afgenomen op vrijdag 11 december 2015 door Leontine Seele. Het interview vond 's middags plaats in het UMC Utrecht. Voorafgaand aan het interview is om toestemming gevraagd voor het opnemen van het interview. Het interview is opgenomen met een mobiele telefoon, waarbij alleen het geluid van het interview is opgenomen. De totale duur van het interview was ongeveer één uur en een kwartier.

De positionering.

Ja.

Ik wil graag beginnen bij het begin. Kan je mij vertellen hoe dit allemaal gestart is?

Hoe de positionering gestart is, de opdracht te doen. Dan moet ik even graven, want toen was ik nog geen leidinggevende van het team. Ik denk dat we driekwart jaar voordat ik leidinggevende werd daaraan gestart zijn en toen heeft Ralph ons eigenlijk de opdracht gegeven, dat hij een positionering wilde voor het UMC Utrecht en een marketingstrategie. Eigenlijk zijn er toen een aantal deelopdrachten geformuleerd. Dus heeft hij aangegeven, van "ik wil wat marktonderzoek." Hij wilde een interne analyse, een externe analyse, hij wilde doelgroeponderzoek, concurrentieanalyse. Zo heeft hij een aantal dingen benoemd die hij graag wilde.

Daar zijn wij met die groep die we nu ook nog steeds hebben, Nicole was daar nog niet bij, maar zijn we daarmee aan de slag gegaan en zo hadden we gewoon de taken verdeeld. Op een gegeven moment hadden we dat stuk afgerond en zo gingen we iedere keer een beetje verder kijken naar wat de volgende stap was. En het idee van Ralph was ook om gewoon een goede positionering voor het UMC Utrecht neer te zetten en een soort blauwdruk te maken voor de mogelijke andere positioneringstrajecten.

Dus voor het WKZ bijvoorbeeld en voor de speerpunten, dat willen we in 2016 gaan oppakken, dat daar een soort van blauwdruk voor lag. Want we gaan natuurlijk niet daar een hele positionering optuigen, maar mogelijk wel zo'n marktonderzoek en misschien wat proposities, dat soort dingen. Dus in het begin was het iedere keer een beetje met elkaar zoeken, van "oké, wat wordt nu de volgende stap?" We hebben toen wel een soort overzicht, een excelsheet, gemaakt. Vooral Suzanne heeft dat toen gedaan, ik was daar aan het begin wel bij betrokken als teamlid, maar later dan niet meer. Met een planning maar ook alle mijlpalen erin, van "wat moeten we nou allemaal doen."

Die hebben we ook aan Ralph gepresenteerd, maar ook aan een soort, nou, dat is een groep van portefeuillehouders Marketing en Communicatie, dat zijn bedrijfsvoerend managers en managers zorg, die vormden de afgevaardigden uit het huis, dus daar hielden we dat dan ook zo nu en dan tegenaan. Toen waren we zo'n driekwart jaar bezig en toen kwam ik als leidinggevende en toen waren we

natuurlijk al verder gevorderd in het traject en toen zijn we met elkaar ook nog een soort opdrachtformulering gaan schrijven. Dat misten we even.

Dat was dus na zo'n driekwart jaar?

Ja, zo'n beetje. Ik denk dat we in mei zoiets begonnen zijn, april mei, even uit mijn hoofd hoor, het kan ook maart geweest zijn. Toen zijn we dat gaan opstellen en dat kwam eigenlijk omdat we bezig waren om alle resultaten te vangen in een rapportage. We hebben ook lang gedacht van "gaan we nou echt zo'n soort van scriptie opleveren met 25 pagina's over de positionering, of maken we een powerpoint die presentabel is?" Voor dat laatste hebben we uiteindelijk gekozen. En dan begin je natuurlijk van "oh ja, jongens, waarom deden we dit ook alweer?" Zodat je dat opschrijft. "Wat was nou eigenlijk precies onze opdracht?" Als je dan aan het afronden bent.

Dus die hebben we toen geformuleerd. Die hebben we ook aan Ralph voorgelegd, omdat hij onze opdrachtgever was, om te controleren of het klopte en of dit was wat hij precies van ons vroeg. Dat was het. En voor het WKZ-traject hebben we dat natuurlijk wel meteen vanaf het begin af aan gedaan. Maar dit was echt ook een beetje zo'n soort proeftuin om eens te leren en te oefenen met elkaar over hoe je dit nou doet.

Want dit hadden jullie nog niet eerder gedaan, zo'n positionering?

Nee. Dat is überhaupt nog niet eerder in het UMC Utrecht gebeurd. Sowieso is het heel nieuw in de zorg. Dit is echt wel voor de eerste keer. Er zijn wel eens eerder wat naamsbekendheidonderzoeken gedaan en wat kleinere doelgroeponderzoekjes, dat soort dingen wel, maar zo grootschalig en ook met zo'n behoefteonderzoek zoals Nicole dat toen ook heeft gedaan, dit was echt de eerste keer. Dus daar zijn we ook heel trots op.

Ben je ook trots op het resultaat? Op wat de formulering is geworden?

Ja, ik ben er enorm trots op. In het begin vond ik het wel lastig omdat ik dacht dat het helemaal niet vernieuwend was. Dit weten we al lang met elkaar en wat we doen is eigenlijk gewoon onderbouwen van wat we al hadden bedacht met elkaar en wat we al aan het doen zijn. En het is natuurlijk heel goed dat je dat een keer hard kunt maken, dat je de juiste speerpunten hebt gekozen en dat we de goede kernwaarden hebben. Dat we inderdaad de punten waarop we dachten dat we onderscheidend waren, dat dat ook zo is. Dus dat is heel goed, dat we het nu echt met elkaar kunnen onderbouwen.

Maar toen dacht ik wel, het is niet baanbrekend ofzo. Als we dit gaan presenteren, zegt iedereen "ja, dat wisten we toch al, dat we die kant op gingen." Maar dat valt heel erg mee. Mensen zijn toch wel onder de indruk ook van dat we het nu zo onderbouwd hebben en wel nuances hebben aangebracht. En nu we ook bezig zijn met de doorvertaling van dat positioneringstraject, merk ik wel dat ik echt steeds trotser ben geworden. A) dat we het gewoon met elkaar gecheft hebben, want het is toch een heel nieuw deelgebied binnen het UMC. Dan denk ik, dat hebben we toch mooi met z'n viertjes gedaan. En B) ook wel omdat ik zie dat het echt hout snijdt. Het is geen geblaat, er staat echt wat. Waar we ook echt allemaal gewoon.. Wat we allemaal echt als basis van ons werk kunnen gaan gebruiken.

Je ziet ook dat de andere Mar-Com-mensen, nou ja, dan moet ik wel praten voor de teamleiders, want in de teams zullen ze er ongetwijfeld ook wat anders over denken. Maar de teamleiders zijn er allemaal heel blij mee dat er nu echt een richting is. Dat we keuzes hebben gemaakt, dat we weten waar we ons in 2016 op moeten gaan richten. En dat heeft met name met die doorvertaling te maken. Dat eerste stuk is natuurlijk toch gewoon gortdroog onderzoek, en die positioneringsheet, ja, weet je, wij worden daar wild enthousiast van, maar denkt waarschijnlijk, “nou, wat is dit, wat staat er? Hoe ga ik dat nou vertalen naar mijn werk?” En nu zijn we natuurlijk ook bezig met dat middelenvrij concept. En dat hebben we toevallig van de week aan het MT gepresenteerd. Die waren ook heel enthousiast. En dan zie je wat het nou gaat betekenen in beeld en in tekst. Hoe onze uitingsvormen straks zijn. Hoe we ons gaan presenteren aan de buitenwereld. Nou, echt, Leontine, als je het ziet, het is tranentrekkend mooi!

Ik ben wel heel benieuwd nu.

Heb je er nog niets over gezien?

Nee. Kun je het middelenvrije concept uitleggen?

Eigenlijk is het een communicatieconcept. Dus wat we doen is, we bedenken een beeldvorm en een tekstvorm en de combinatie daarvan, zodat die toepasbaar is op alle middelen die je maakt. Dus of je nu een poster of een flyer maakt, of je wilt iets op je website laten zien of je gaat iets op social doen, of je doet een commercial op tv of je doet een reclameboodschap op de radio. Die stijl, dat hele concept, kun je daar overal op toepassen. En wat we daar vooral hebben gedaan, is die twee kernwaarden, ‘samen’ en ‘voorsprong’, die moesten in één beeld en tekst gevangen worden. Dat was de opdracht. We hebben dat zelf een aantal keren geprobeerd en we kwamen erachter dat dat gewoon echt heel moeilijk is.

Onze Multimedia-afdeling vond het ook lastig, dus die hebben gezegd, nou, weet je, ga pitchen bij een extern bureau, of laat een extern bureau pitchen. Dat hebben we gedaan, er zijn drie bureau’s langsgeweest, daar hebben we er één van gekozen. En Multimedia gaat nu ook met hen samen, zeg maar, het komende jaar worden zij soort van gecoached, en onze mensen ook, om dat concept echt door te voeren in alle middelen en alle uitingsvormen die wij gaan doen. Wel alles wat in de etalage komt.

Egon maakt dat onderscheid heel mooi, die zegt altijd, we hebben de etalage en de winkel. Dit doen we voor de etalage. Dus alles wat naar buiten gaat, gaat op die manier naar buiten. Alles daarachter, je hebt daarna nog heel veel patiëntinformatie, de website, allemaal van dat soort dingen, dat blijft de informatie zoals die nu is. Maar dat voor de buitenwereld, dat gaan we echt aan de hand van dat concept doen. Ik vind wel, dat is echt gestoeld op die positionering. En daar konden we een hele goede briefing voor maken doordat we die positionering zo scherp hadden.

Vind je dit een toevoeging aan de positionering of meer een concretisering van de positionering?

Een concretisering. Het is gewoon een soort uitvloeiing, zeg maar. Dat zie je ook wel bij ons team, dat begint bij ons team. Wij stoppen overal de thermometer in, en wij kijken wat de behoeftes zijn van buitenaf, waar moeten we aan voldoen, hoe kunnen we daar op inspelen? Wij analyseren dat en we

formuleren vervolgacties. Soms doen we die zelf, soms geven we die door aan Communicatie en gaan zij ermee aan de slag. Dat moeten ze dan doen aan de hand van dat concept ook, zeg maar. Dat is dan het idee. Zo vertaal je het dan door. Daarom merk ik wel dat ik eigenlijk alleen maar trotser word op die positionering. Dus waar ik, zeg maar, rond de zomer toen we hem opleverden, dacht van ja, is dit het nou? Is dit niet alleen maar onderbouwing en verder helemaal niet vernieuwend en noem maar op? Maar, nee, als je ziet dat we het concreet maken, dan ben ik in ieder geval wel heel trots.

Jullie waren eigenlijk al begonnen met de implementatie van de positionering op de heidag, en de kaderstellingsbrief, en het komt in de jaarplannen, en er zijn presentaties geweest. Het middelenvrije concept, dat is echt de concretisering ervan. Gaat dat verder nog gepresenteerd worden naar de individuele communicatiemedewerkers?

Ja. We hebben hem afgelopen donderdag, gisteren, gepresenteerd aan het voltallige MT. Vanuit het marketingteam is dat ontwikkeld, Egon heeft daar echt de regie op gehad. Hij heeft wel ook Communicatie erbij betrokken. En we hadden Multimedia erbij betrokken. Dus die twee teamleiders waren op de hoogte, dus nu hebben we het aan het voltallige MT gepresenteerd. Die waren enthousiast. De vervolgstap is dat we het dinsdag gaan presenteren aan de Connecting U groep, dus de mensen die de strategie mee vormgeven. Als die ook enthousiast zijn, dan gaan we het in januari presenteren aan de Raad van Bestuur, want die moeten natuurlijk formeel hun 'go' geven, zeg maar. En daar presenteren we dan, zeg maar, de positionering met de marketingstrategie en het middelenvrije concept. En dat doen we omdat, als we alleen die positionering presenteren, dan is het van die gortdroge kost, en nu gaat het leven. Dan zie je gewoon van, oh, dus dit ga ik er in de praktijk van zien en merken.

Dus jullie hebben gewacht met het presenteren aan de Raad van Bestuur tot jullie echt (iets) tastbaars hadden.

Die willen gewoon plaatjes zien. Zo simpel is het toch. Wat we ook nog gaan doen, we gaan het ook nog presenteren, want dan hebben we zeg maar de formele stappen gehad. Aanstaaende dinsdag hebben we een eindejaarsbijeenkomst van de afdeling. Dan gaan we het ook presenteren. Niet zo uitgebreid als nu, maar dan gaan we de hoofdlijnen in een paar mooie platen laten zien, van kijk, dit gaan jullie volgend jaar met z'n allen doen. En vanaf januari gaan we echt een traject starten om dit goed geïmplementeerd te krijgen door het jaar heen.

Dus wat we gaan doen is een aantal voorbereidende sessies met teamleden houden, van hoe kun je nu dit concreet op de middelen die jij maakt doorvertalen. Dat gaan we met het bureau samen doen, die dat bedacht hebben. Vervolgens gaat iedereen er gewoon mee aan de slag en dan gaan we een soort coaching on the job doen. Dus dan worden ze het hele jaar door mensen aan de hand genomen door dat bureau om te zorgen dat het in die middelen zo goed mogelijk dat concept terug te vinden is. En dan stel ik me zo voor dat ze in april, dan gaan ze de nieuwe HoeGaatHet samen maken en de volgende keer doen ze het 50/50 in november, dan maken ze hem helemaal zelf, want dan hebben ze die mindset helemaal te pakken en dan leggen ze het nog even aan het bureau voor, van klopt het nu echt wel. En dan kunnen we het in 2017 helemaal zelf doen.

Multimedia wordt ook zo, dat coaching on the job, zeg maar meegenomen. En wat we ook doen, en dat is voor ons heel nieuw, is dat we een soort contentspiegelsessies willen doen. Dus wat we doen, is, we gaan eens in de twee weken met een afvaardiging van mensen uit de teams bij elkaar zitten, en dan gaan we met elkaar kijken van, oké jongens, die content die we nu met elkaar geproduceerd hebben en gepresenteerd hebben, hebben we nu alle eindjes aan elkaar geknoopt? Klopt het allemaal, hebben we alles te pakken, hoe kunnen we het in het vervolg beter doen? Dus daar kijken ze even op terug, en ze kijken vooruit van, wat gaat er de komende twee weken gebeuren en hoe zullen we dat aanpakken? En daar maken we een cyclus van. Dus dat er één iemand continu al die luitjes bij elkaar roept om te kijken of we het nu echt overal hebben. Hebben we het niet alleen op de corporate website, maar zit het ook in onze social kanalen, en hebben we het ook op de website van hersenen, als het een hersengerelateerd onderwerp is. En, weet je wel, knopen we het alles aan elkaar. Dus dat is wat we gaan doen.

Dat is nog een flinke planning voor volgend jaar.

Mooi hè? Het is gigantisch! Je moet ambities stellen, toch?

Ja, zeker. Hoe lang stond dit al op de planning, specifiek? Dat het zo zou gebeuren. Of is dit echt pas na gisteren gekomen?

Ja, nou, nee, vanaf oktober zijn we hier een beetje mee bezig. Vanaf oktober zijn we begonnen met het uitschrijven van de pitches voor dat middelenrijke concept. Nou, misschien, ik zit even te denken, het was eind september, begin oktober denk ik, en hebben we ook gezegd, van nou, dat concept moeten er eigenlijk eind november liggen. Nou, dat was ook het geval, dus we hebben dat bureau gekozen. En toen hadden we al wel gezegd van, dan gaan we het presenteren aan het MT. En toen zijn we in november ook met elkaar wel gaan nadenken, toen we zo enthousiast waren over dit concept, van hoe kunnen we dat gaan vormgeven in de organisatie. Dus dat hebben we in november zo een beetje op deze manier uitgedacht, ook met het bureau samen gekeken van wat werkt nou wel en wat werkt nou niet.

En dat hebben we gisteren dus gepresenteerd aan het voltallige MT. En die waren het er eigenlijk meteen helemaal mee eens en die hadden zoiets van, nou ja, laat het maar doorgaan en daardoor komt het nu wel in een sneltreinvaart. Want we dachten van, nou, dan wordt de volgende stap dus januari. Maar doordat iedereen zo enthousiast was, hebben we gezegd van, nou, dan pakken we nu nog voor de kerstvakantie die strategiegroep erbij. En als zij ook blij zijn, dan gaan we meteen, in de eerste week van januari, het met Margriet Schneider, de voorzitter (van de Raad van Bestuur, red.), bespreken. Dan moet het formeel nog in dat voltallige RvB afgetikt worden, dat kan dan weer twee weken later, daar heb je een hele cyclus voor. Dus dan gaan we dat doen. En dan kunnen we er ook echt het huis mee in, weet je wel.

Want dan heb je die stempel.

Precies. En dat is wel iets wat je hiervoor echt nodig hebt, want het is je complete UMC verschijningsvorm.

Heb je die stempel gemist tot nu toe? Of vind je dit ook een goede tijd om hem te krijgen?

Nee, ik heb hem niet zozeer gemist, omdat ik vind dat we toch gewoon verder konden. Ik denk dat de teamleden daar wel wat anders over denken, maar ik, nee, ik heb hem niet gemist. Ik denk dat het zo goed is. Ik heb wel op een gegeven moment gedacht, moeten we niet al eerder die positionering aftikken. Ralph gaf al aan, we moeten eigenlijk een beeld erbij hebben. En ik denk wel, als ik terugkijk, dat we iets te lang zelf geprobeerd hebben om dat beeld zelf te maken. Dat komt ook omdat, we zitten met allemaal communicatieprofessionals en we hebben een grote Multimedia-afdeling, dus dan denk je, nou ja, dat moeten we toch zelf kunnen.

Dus we hebben her en der wat geprobeerd en op een gegeven moment, op de open dag, hadden we ook van die posters op de traverse hangen. Dat hebben we met Multimedia en een fotograaf, daar is Egon ook vooral mee bezig geweest. Suzanne heeft nog meegekeken en Karen uit dat andere team. Maar dan zie je toch, dat is, het is wel een leuke poging, maar het lukt ons zelf gewoon niet. Het zijn natuurlijk twee hele verschillende waarden om in één beeld te vangen, en daar heb je toch gewoon iemand voor nodig van wie dat het vak is. We hebben dat filmpje gemaakt, het corporate positioneringsfilmpje, voor het afscheid van Jan Kimpen (voormalig voorzitter van de Raad van Bestuur, red.). Ik denk dat het daar nog beter gelukt is dan op de posters, omdat het ook makkelijker is, want dan heb je gesproken woord natuurlijk in zo'n film en bewegende beelden en.. Ik denk dat het daar wel aardig gelukt is.

Maar het is gewoon een vak. Het is gewoon echt een vak. En daar had ik misschien wel iets eerder.. Ja, dat weet ik zelf ook niet, had ik misschien eerder moeten aandringen als ik terug kijk. En dan had ik het ook, ja, als ik nu terugkijk. Ik heb wel een paar keer bij Ralph aangegeven, misschien moeten we nu toch met een extern bureau, en hij had nog een beetje zoiets van, nou, volgens mij kunnen we het wel zelf, en hij heeft zelf ook zitten freewheelen en doen. Ik denk, misschien had ik daar toch nog, achteraf gezien, stelliger in moeten zijn van, nee, dat kunnen we echt niet zelf. Maar op dat moment twijfelde ik daar ook nog over, dus ik wilde dat ook wel onderzoeken.

En toen op een gegeven moment hebben we ook wel gezegd van, en nu gaan we het gewoon doen. En dan heb ik ook wel zoiets van, ja, dan hoeft ik ook niet van iemand een stempel of een ding, ik denk, ik ga het gewoon doen. Ik kan het uit mijn eigen budget betalen dus dan gaan we het gewoon doen en als ze het niets vinden, nou ja, dan zijn we 10.000 euro kwijt. Maar dan hebben we het wel goed.. Die gedachte had ik niet, ik dacht, dat gaat hoe dan ook lukken. Ik zeg het nu wel heel stoer, maar dat kan ik natuurlijk niet zomaar doen. Dus dat is, als ik terugkijk, dan zou ik dat wel anders doen in dit traject. En wat ook wel was, in de zomer, of in het voorjaar, hebben we heel hard moeten werken met z'n allen om het uiteindelijk afgerond te krijgen. Toen hebben we ook echt wel avondsessies gepland enzo.

En volgende keer zou je die planning wat soepeler willen hebben. Toen zaten we zo tegen die zomervakantie aan te hikken van, het moet af, het moet af. Dat is ook een beetje een psychologische datum natuurlijk. En achteraf denk ik, ja, als het in september af was geweest, dan was het misschien ook prima geweest. Dus enerzijds denk ik, ja, dan vraag je wel heel veel van mensen op zo'n moment.

Van de andere kant, doordat we die avondsessies zo met elkaar hadden, zijn we er echt wel heel diep ingedoken en vond ik dat ook wel weer heel verrijkend eigenlijk.

Vind je het goed als ik een tweetal kritische vragen stel?

Natuurlijk.

In september zijn er al doorvertaalsessies geweest naar de verschillende teams, maar dat was dus wel die droge theorie die jullie niet zo aan de Raad van Bestuur wilde voorleggen. Waarom is ervoor gekozen om dat dan wel zo voor de teams voor te leggen zonder dat er beeld bij was?

Nou, omdat wij de, en die mening ben ik nog steeds toegedaan, ik vind dat je mag verwachten van marketing- en communicatieprofessionals dat zij een beeld kunnen vormen bij, als je hoort wat de positionering wordt, wat de richting wordt die wij willen innemen in het hoofd van onze belangrijkste doelgroepen en in het hart, nog veel belangrijker van onze belangrijkste doelgroepen, dan ben ik van mening dat je als communicatie- of marketingprofessional zelf al een slag moet kunnen maken.

Dus je hebt eigenlijk een beroep gedaan op hun professionaliteit.

Ja. En ik verwacht niet dat zij zo'n middelenvrij concept zelf kunnen.. Dat heb ik nu zelf ook.. Maar dat is ook nooit de vraag geweest. We zijn zelf ook tot de conclusie gekomen dat dat niet kan. Maar ik denk dat je al prima zelf kunt gaan nadenken van, wat betekent dat voor de doelgroepen die ik ga benaderen. Aan de hand van het onderzoek zien we dat zij graag schriftelijk, of juist mondeling, of in kleine clubjes, of in grote, weet je wel, dus de hoe en de wat kun je ook al voor jezelf gaan invullen. Dus je kunt al een aardige planning gaan maken van, wat betekent dat voor hoe ik het nu doe en hoe zouden we het beter moeten doen om op die behoefte in te spelen?

En ik ben nog steeds van mening dat we dat mogen verwachten van de mensen die bij ons werken. Het zijn allemaal hoogopgeleide mensen, allemaal mensen die behoorlijk goed verdienen, en waarvan ik dan denk, ik vind dat je dat mag verwachten. En om dat vervolgens te vangen in een communicatieconcept, daarvan vind ik het logisch dat we ze even helpen. Maar die vertaalslag bleek toch wat moeilijker voor de mensen en ik denk toch dat dit wel een mooi vehikel is om het makkelijker te maken. En we doen natuurlijk ook die hele coaching on the job en dat soort dingen doen we ook gewoon omdat we, enerzijds omdat we willen dat onze communicatie doordrenkt raakt van dit concept, maar anderzijds ook om te zorgen dat zij gewoon, het is een stukje deskundigheidsbevordering wat we ze aanbieden. En we hebben gezien dat dat nodig is. Dus dat zijn de twee redenen waarom we dit doen.

Daarnaast gaf je ook aan dat Multimedia toch wel wat moeite had om dat concept goed te vangen. Maar tegelijkertijd heeft de doorvertaalsessie voor het Multimediateam nooit plaatsgevonden.

Oké.

Dat was gecancelled toentertijd vanwege ziektes, daar zou een nieuwe datum voor gepland worden en dat was nooit gebeurd. Dus die hebben überhaupt nooit die presentatie gezien.

Oh, dat wist ik helemaal niet!

Oké. Dan kan ik je er ook niet veel over vragen.

Nee, want nee, ik heb natuurlijk met de teamleider daar gesproken, en wij hebben hem gevraagd van, joh, we willen die pitches uitschrijven. Eén ben jij natuurlijk, of jouw club, en dan willen we nog twee externen. En toen hebben zij meteen de opdracht terug gegeven. Of na drie dagen ofzo hebben ze gezegd van, weet je, wij voelen ons daar op dit moment niet voldoende kundig toe, dus ga drie externe partijen.. Ja, ik vind dat wel heel moedig om dat te zeggen. Ik bedoel, dan weet je wat je kunt en wat je in huis hebt en dan is het denk ik heel goed om het niet te doen.

En ik denk wel dat, ik vind Multimedia ook wel echt een andere club, dus als ik het erover heb dat ik verwacht dat communicatieprofessionals dat kunnen doorvertalen, dan heb ik het over de teams Corporate Communicatie, Patiëntcommunicatie, Fondsenwerving, en Marketing en Online. En Multimedia zijn natuurlijk, dat zijn heel ander soortige mensen die daar zitten, die hebben een hele andere opleiding genoten. Die zijn vormgevers of DTP'ers, of veel meer de creativelingen, zeg maar, dus ik snap wel dat die een soort concept moeten hebben om er vervolgens vorm aan te kunnen geven.

Dus die presentatie was toch niet heel erg dan voor die club.. Of daar had je dan niet dezelfde verwachtingen bij gehad?

Nee. Nee. Want ik verwacht niet, kijk, je verwacht nu dat mensen er in de productie van hun content al rekening mee gaan houden en Multimedia produceert geen content. Die geeft de content vorm. Dus dat is wat anders. Dus ik vind het jammer dat zij het zelf niet konden maken, dat concept, en ik weet dat Mikel (Dekker, teamleider Multimedia, red.) dat ook jammer vindt. Maar ik vind het wel heel goed dat zij dat weten van zichzelf en dat direct aangeven, en dat ze er nu voor open staan om dat te gaan leren zodat ze dat wel heel mooi kunnen gaan toepassen en misschien in de toekomst wel zelf iets kunnen ontwikkelen. Die mening ben ik wel toegedaan, dat je als communicatieprofessional in ieder geval een slag kunt maken in je content. En misschien gebeurt dat ook wel en kunnen ze het ook wel. Ik zeg niet dat het niet gebeurt. Maar jij vraagt mij expliciet van, goh, waarom die volgorde, nou, dat is de reden waarom die volgorde zo is.

Oké. Kan jij mij de relatie uitleggen tussen de strategie en de positionering?

De strategie is heel erg, Connecting U, dat is onze strategie. Dat is heel erg de buitenwereld binnen halen. Luisteren naar de externen, wat zij willen, en daarop inspelen. En dat is natuurlijk ook heel erg hoe dat wij de positionering nu neerzetten, dat heel erg vooral die kernwaarden 'samen'.. Heb jij die sheet gezien, waarin je ziet, 'ledere patiënt is welkom' en dan die pijl ertussen naar..

Ja.

Daar staat die vertaling heel mooi in. Wij hebben gezegd, wat wij natuurlijk heel erg doen is wij hebben heel erg die buitenwereld binnen gehaald, heel erg gekeken wat dan precies die behoefte is en wat. Dus wij geven heel erg vorm aan de strategie met onze positionering. Dus door te zeggen van, oké, wij kiezen voor die.. Wij laten onze speerpuntzorg heel erg zien. Want dat is waar we goed in zijn. Dat is natuurlijk

ook wat er in Connecting U wordt gezegd van, we hebben een aantal gebieden waar we goed in zijn, we bieden in principe geen basiszorg, iedereen is wel welkom, dat wil niet zeggen dat je ook hier behandeld wordt.

Maar wij hebben zes speerpunten gekozen waar wij goed in zijn op alle fronten, onderzoek, onderwijs en zorg, en die gaan wij ook in de etalage zetten. Wij hebben ook gezien dat dat ook de juiste speerpunten zijn, dat we daarin uniek en onderscheidend zijn. Wij hebben gezegd, we gaan ons vooral richten op de chronische patiënten. Dus we zeggen, iedereen is welkom, vooral die groepen chronische comorbide of multimorbide patiënten, die zitten ook vooral in de speerpuntzorg. Dus dat is ook de groep waar wij ons vooral op richten. Dat 'samen' en 'voorsprong', dat 'samen', kijk, 'voorsprong' is al heel erg wie wij waren. Dat is die innovatie en dat vernieuwende. En dat 'samen' is echt de ambitie in de positionering. Dat is ook de ambitie in de strategie. Dat we dingen samen doen, samen met de patiënt maar ook samen met de zorgverleners, samen met onze verwijzers, samen met andere partners, bedrijven, instellingen, noem maar op. En daar geven wij met de positionering heel erg vorm aan.

De positionering is een soort vormgeving van de strategie? En het middelenrijke concept is een soort vormgeving van de positionering?

Klopt. Ja.

Wat was er eerst, de strategie of de positionering?

We hadden geen positionering. Dat doen we nu voor het eerst. Niet zo'n uitgesproken, onderbouwde positionering. En de strategie hiervoor was eigenlijk meer gericht op de zes speerpunten die we hadden, maar veel meer vanuit onderzoek. Dus dat was de vijf jaar hiervoor. We zijn nu denk ik weer twee jaar bezig met onze nieuwe strategieperiode, die loopt iedere keer voor vijf jaar.

Dus die is in 2013 gestart?

Ik zit heel even te denken. 2010, 2010-2015, dus 2015, dus dit was het eerste jaar van de nieuwe strategie. Ja, het eerste jaar. Dus eerst waren het die zes speerpunten die heel erg ingestoken waren vanuit het onderzoek. En daarvan is nu gezegd, die gaan we doorontwikkelen richting de zorg. Dus het is niet een hele nieuwe strategie maar het is eigenlijk een doorontwikkeling van de bestaande strategie. Zo moet je het eigenlijk zien. En het hele Connecting U is er ook wel bijgekomen, dat we meer die buitenwereld binnen halen.

3.0 was er al en Connecting U is een vervolg op 3.0. Dus 3.0 was de strategie met die zes speerpunten die we gingen kiezen en, nou ja, dat stuk, zeg maar. En de doorontwikkeling is Connecting U geworden, dus veel meer dat warme en dat persoonlijke en dat verbinden. Dat is er allemaal bijgekomen. Ook dat we zeggen dat we maatschappelijke impact willen bereiken en verbinding met de patiënt. Dat is echt dat Connecting U verhaal. Idealiter zou je zeggen, je stelt een positionering op zodat je weet welke plek je in de markt gaat innemen. En op basis daarvan vorm je je bedrijfsstrategie. En vervolgens komt daar een marketing- en communicatiestrategie uit en ga zo maar verder. Nu was het zo, die strategie was er al.

Wie heeft die strategie dan bepaald?

De strategie wordt altijd door de afdeling Strategie en Beleid gemaakt, samen met de directeuren en de Raad van Bestuur. Het wordt afgetikt met de top 60 van het ziekenhuis, dat zijn alle hoogleraren en, nou, die allemaal één treetje onder de RvB staan, zeg maar. Dat zijn er zo ongeveer 60. Ralph is daar één van. Die club heeft de strategie gemaakt. En vervolgens kwamen wij met een positionering en hebben we gezegd van, ja, je moet reëel zijn dan, hè. Je kunt je opdracht heel groots zien en zeggen, nou, dan gaan wij aantonen dat die strategie anders moet. Dat is niet reëel. Dus we hebben gezegd, we doen wel gewoon heel onafhankelijk onderzoek en als daar nou uit blijkt dat je de hele verkeerde speerpunten hebt gekozen, of dat je waarden totaal niet kloppen, of, ja, dat moeten we in ieder geval aangeven. Dat was niet het geval. We hebben wel bijvoorbeeld, er waren vier waarden, kernwaarden, daar hebben wij er twee van gemaakt.

Wat waren de vier?

Vier kernwaarden waren het, het waren, even uit mijn hoofd, 'vernieuwing', 'empathie', 'voorsprong' volgens mij ook, ik heb ze laatst nog ergens zien staan. De vierde weet ik even niet, ik ben ze heel snel vergeten. Wat wij dus gedaan hebben, we hebben ze op basis van al onze gegevens die we hadden verzameld, hebben wij sommigen gebundeld. Want sommigen waren gewoon bijna hetzelfde, 'voorsprong' en 'vernieuwing', ja. Dus daar hebben wij 'vernieuwing' en 'samen' van gemaakt. En dat is overgenomen, dat zijn nu ook de kernwaarden.

Jullie hebben wel echt invloed gehad in dat opzicht.

Ja, dat denk ik wel.

Maar voor de rest was de strategie, die was er al.

Ja, dus die hebben we als uitgangspunt genomen voor de positionering.

De positionering was eigenlijk een soort onafhankelijke toetsing van die strategiekeuze en er is daarbij wel geringe invloed geweest op de strategie, op die kernwaarden.

Ja.

Maar niet een geheel andere..

Nee. Nee, en ook vooral niet omdat de positionering ook gewoon met onderzoek heeft aangetoond dat die strategie gewoon goed zit. Dat die keuzes die daarin zijn gemaakt, zijn prima. Natuurlijk kun je altijd een beetje links of een beetje rechts, weet je wel, maar het is niet zo dat het 180 graden anders moest. Dat kwam niet uit ons onderzoek. Dus in die zin was het goed, denk ik, zoals het nu gebeurd is.

En dat zie je ook wel, weet je, ik vond dat in het begin wel lastig, dat je, kijk, je leert in de schoolbanken hoe dat het idealiter moet en hoe je zo'n proces doorloopt. En ik werk hier nu al best wel een behoorlijke periode, meer dan vijftien jaar, en dan zie je gewoon, het gaat nooit zoals je het in het boekje leert! En dat is soms heel lastig, ik vind het nog steeds soms een beetje lastig, dan denk ik, ja,

jongens, kom op, je gaat toch eerst de positie bepalen en dan ga je je bedrijfsstrategie maken en dat weet toch iedere kip, denk je dan. Maar zo werkt het gewoon in de praktijk niet.

We zien het nu ook, we gaan nu met de speerpunten aan de slag. En dan hebben we één speerpunt, en die zegt dan ineens, die zegt een hele tijd, nee, we hebben dat niet nodig. En dan ineens gaan ze een nieuwe ruimte openen en dan is het van, oh ja, maar die website klopt niet, en dit klopt niet en dat klopt niet. En dan ga je meekijken, en dan denk je, ja, eigenlijk zou je eerst even onderzoek moeten doen, wie is nou je doelgroep. En dat hoeft niet allemaal heel groot. Maar gewoon even kijken, wat is nou je doelgroep, wie zijn je concurrenten, hoe kun je onderscheidend zijn, en waar moet je dan op inzetten. Dat zou je het liefst allemaal eerst willen doen.

Maar je wilt ook, zo werkt het in de praktijk gewoon, je wilt ook dat als ze open gaan, dat dan die website er netjes uitziet en dat ze een mooie folder hebben die ze kunnen uitdelen of whatever, iets anders. En dat we ook een goede relatie opbouwen, want zij zijn wel de dragers van ons merk. Zij laden ons merk. Zij geven inhoud aan ons werk. Dus dan kies je er heel bewust voor om nu even de quick wins met hen recht te zetten, zorgen dat de basis voor hen goed staat, zo goed en zo mogelijk als dat kan met zo weinig onderzoek dat je kunt doen. Een relatie met ze aangaat, zodat zij het belang van die marketing ook inzien, want dat is nog heel erg wat we moeten doen.

Die dokters die hier rondlopen, ja, de meesten denken echt, ik ben hier om patiënten beter te maken en die komen toch wel naar mij toe als ik goed ben, dus hoezo marketing? Dus die relatie goed met ze opbouwen. En dan kunnen wij misschien over een half jaar zeggen van, kijk, en daarom is het zo belangrijk dat we dat onderzoek.. En dan gaan we weer terug naar voren, en dan gaan we de positionering, en dan gaan we keurig dat riedeltje afdraaien. Maar het werkt niet zo, en dat werkt ook niet als je het voor een corporate merk doet. Dat zien we ook bij het WKZ-traject.

Is dat heel erg?

Nee, het is niet heel erg. Ik vind het niet heel erg, de teamleden ervaren dat anders. Die vinden het erger dan ik het vind. Omdat we daar iedere keer een stapje terug gaan. Dan denken wij, oh, we doen weer een stapje vooruit, maar dan moeten we weer twee stapjes terug. Omdat gewoon, je ziet dat dat hele politieke en bestuurlijke proces gewoon nog niet zover is als wij zijn. Op dit onderwerp dan, hè. En dat heeft natuurlijk te maken met allerlei andere dingen die er spelen die wij ook helemaal niet overzien. Dat moet je je ook realiseren, wij overzien zo'n stukje, maar er zijn allerlei krachten nog die daar omheen spelen, en je moet er dan ook op vertrouwen dat de managers daar het juiste besluit nemen door te zeggen, jongens, nog even een maandje wachten. En ik snap, als jij professional bent, en je zit puur op de inhoud en je wil graag verder en je hebt ruimte in je agenda gereserveerd en je hebt zin om dat onderzoek te doen, dan is dat gewoon geen leuke boodschap. Maar zo is wel hoe het werkt.

Dat is jammer.

Ik dwaal heel erg af nu, of niet?

Een beetje. Maakt niet uit. Het exceldocument van Suzanne toonde ook aan dat er het plan was om in de najaarsreceptie van 2014 de positionering te presenteren. Dat was het originele plan. Vertel, hoe is dat gegaan?

Dat weet ik al niet meer.

Jij bent ook in dat najaar leidinggevende geworden?

1 januari 2015. Nee, volgens mij was er gezegd dat we de eerste fase zouden afronden, dus dat.. Heel even denken hoor. Het marktonderzoek zouden we afhebben dan. En dat zou gepresenteerd worden op die najaarsconferentie.

Dus niet de positionering maar het marktonderzoek.

Ja. En dat is ook meegenomen in de stukken. Ik zit even te denken. En het is niet zo dat het daar een powerpointpresentatie en dat Ralph voor die groep heeft gestaan, maar het is wel meegenomen in de stukken op basis waarvan zij verder gingen werken aan de strategie. Dus dat is wel gebeurd. En wat je wel ziet in het traject, want het is gewoon wel iedere keer denk ik voor Ralph een beetje zoeken, is.. Kijk, hij heeft ook wel heel helder op zijn netvlies hoe het gaat. Maar iedere keer komt er weer wat tussen waardoor het weer wat anders wordt, en die planning wat anders. En ik heb wel aardig op het netvlies, maar ook weer niet zoveel als hij, weet je wel, en de teamleden hebben het aardig op het netvlies, maar ook weer niet zoveel als ik. Dus zo gaat het gewoon. Dat klinkt heel lullig, maar ieder niveau heeft z'n eigen perceptie.

Soms heb je ook als teamleider een beetje voorsprong in kennis of in informatie. Dus dat moet je je ook realiseren als we het dan weer over Ralph hebben. Die weet dat natuurlijk net iets meer. Hij probeert natuurlijk alles te delen. Sommige dingen lijken dan even niet zo belangrijk, of lijken heel voor de hand liggend, en die zijn dat dan niet. Dus het is wel, die marktonderzoekgegevens zijn bij die managers terecht gekomen als input voor de uitwerking van hun, er waren iets van dertien charters, noemen ze dat, onderwerpen vanuit de strategie die uitgewerkt moesten worden, waar de groepen op zitten. Projectgroepen, stuurgroepen, hoe je het ook wilt noemen. En die informatie is allemaal aan hen gegeven. Wat niet goed is gegaan, we hadden het ook meegegeven voor de kaderstellingsbrief.

Voor 2015?

Voor 2015. Dat traject is toen niet goed gelopen. Dat heb ik ook met Ralph besproken, wij hadden verwacht dat wij daar een goede alinea in zouden krijgen en daar leverden we informatie voor aan en dat zou Ralph ook in de gaten houden. Dat jaar is die brief ook anders gegaan dan andere jaren, daar is een wisseling in gekomen. En daardoor is onze informatie er gewoon niet in gekomen.

En dat heeft ook vertraging opgeleverd?

Nee. Maar het is wel een beetje jammer dat die informatie niet is doorgelopen bij de divisies. Niet formeel in dat document.

Dus voor 2015 was jij onderdeel van het team dat de positionering ontwikkelde. Vanaf 2015 ging jij leiding geven aan dat team. Wie was daarvoor de leidinggevende?

Ralph.

Dus Ralph werd gepromoot naar directeur?

Nee, Ralph was al directeur. Er waren de teams patiëntcommunicatie, corporate communicatie, multimedia kwam er ook vanaf 1 januari bij, dat was toen nog niet. Dus hij had toen fondsenwerving, patiëntcommunicatie en corporate communicatie, daar had hij teamleiders op. Marketing werd een nieuwe discipline toen hij kwam in 2013. En toen had hij zoiets, nou, daar ga ik eerst even zelf leiding aan geven, want dat moet opgezet worden. En online media, daar liep een heel groot project voor het internet, en daar had hij ook zoiets van, daar wil ik even zelf echt vinger aan de pols houden.

Dus eerst heeft hij daar een jaar zelf leiding aan gegeven, of bijna anderhalf jaar, en toen dacht hij toch, ja, ik heb zoveel werkoverleggen en zoveel dingen, en dat traject, dat eerste stuk voor de positionering is ingezet. En toen had hij zoiets, ik wil een leidinggevende erop hebben en toen heeft hij wel gezegd, hij had geen extra formatie, dus hij wilde iemand uit het team erop hebben. Toen heeft hij drie mensen uit het team gevraagd om te solliciteren. Die hebben ook alledrie gesolliciteerd, er had ook één kunnen zeggen, ja ik wil het, en de andere twee niet. Dat was wel makkelijk geweest. Toen hebben die drie mensen vorig jaar, ook rond deze periode, oktober/november is de selectieprocedure geweest en 1 december werd duidelijk wie dat dan geworden was en die is op 1 januari gestart. Dat was ik dus.

Toen heb je een fles champagne geopend.

Ja. Ik vond het erg leuk.

Het is een erg mooi compliment.

Het was wel grappig, als hij het niet had gevraagd, dan zou ik ook misschien niet eens gereageerd hebben. Dat was echt wel heel raar. Maar ik ben heel blij dat ik het gedaan heb.

Dat geloof ik ook wel. En het toont aan dat je blijkbaar gewoon heel goed bent. Maar goed, dat veranderde ook wel jouw positie in dat team.

Ja.

Ben je toen ook minder betrokken geraakt bij het positioneringstraject? Of anders?

Anders. Mijn rol werd natuurlijk anders, ik kreeg toen de rol van Ralph, zeg maar. Dus mensen gingen meer aan mij rapporteren en ik ging met hen meewerken. Ik heb een beetje voor het UMC-traject bewust gekozen om bij de werksessies aanwezig te zijn en ook wel gewoon sommige dingen daarin zelf op te pakken. De meeste uitwerking deden de teamleden, want mijn rol was vooral ook de planning bewaken, het budget bewaken, de overall lijn, zorgen dat er met de juiste personen werd afgestemd, dat soort dingen. De middelen bewaren. Maar bij die werksessies ben ik bijvoorbeeld wel geweest. Dat doe ik nu voor het WKZ niet. Maar ik wilde dat wel heel graag omdat het de eerste keer was dat we in

het UMC zoiets deden en ik wilde dat traject gewoon van A tot Z meegemaakt hebben om ook als leidinggevende volwaardig gesprekspartner voor mijn teamleden te kunnen zijn. Omdat ik natuurlijk ook weet, ze gaan zo'n volgend traject doen of in een speerpunt.

Het wordt nooit meer zo groot als het UMC-traject, dus we hebben het grootste, meest uitbundige traject nu met elkaar gedaan. Ze hebben alle ins en outs meegemaakt. En ik wil gewoon goed kunnen weten dat als zij zelf zo'n traject ergens gaan doen, dat ik dan weet wat dat inhoudt en wat het behelst en waar ze tegenaan lopen. Dus dat we in de werkoverleggen, als ze met iets komen, dat ik meteen begrijp, van oh ja, dit is het, punt. Of dat is nu lastig, zodat ik ook op een goede manier actie kan ondernemen. En dat was soms best lastig hoor, omdat je eerst volwaardig teamlid bent, dan doe je alles samen, en dan word je er toch uitgehaald en wat doe je dan nog wel, wat doe je dan niet, dat is best even zoeken geweest, voor mij en voor de teamleden.

En dat was ook wel wat verwarrend om je positie meteen helder te krijgen, zowel voor mijzelf als de teamleden was het duidelijker geweest als ik dat UMC-traject helemaal los had gelaten en er puur als leidinggevende op was gaan zitten. Maar ik denk dat dat voor de korte termijn was geweest. En voor de lange termijn is dit denk ik wel beter geweest. En dan hebben we ook wel een moment gehad in de zomer weer, dat ik gewoon even heel duidelijk weer de rollen moest vaststellen, van jongens, ik heb dit nu gedaan, maar dit blijf ik niet doen. Ik denk dat dat goed gegaan is. Ze zeggen tegen mij dat ze dat ook vinden, ik hoop dat dat dan ook echt zo is.

Ik heb niets anders gehoord, in ieder geval.

Nee, ik denk dat ook wel, ja.

En toen waren er in januari de spiegelsessies, toen kwamen de avondsessies. Was jij daarbij aanwezig?

Ja, ik ben overal bij geweest.

En toen kwam er een presentatie, die voor de heidag plaatsvond. Daar was jij niet bij aanwezig. Bij het accountmanagersoverleg.

Ik heb het eerst gepresenteerd aan Ralph, toen aan de portefeuillehouders, dat heb ik zelf gedaan. Toen heb ik het gepresenteerd aan het MT en toen zijn de teamleden het gaan presenteren aan die verschillende groepen en op de heidag.

Hoe is die keuze gemaakt om het op deze manier uit te rollen? Ook via de heidag, en via..

Nou, via de heidag was gewoon, dat kwam er tussendoor. Dat was niet onze planning. Onze planning was om het zo via de formele gremia te doen en het vervolgens aan alle betrokken marketing- en communicatiemensen in het huis. Dus vandaar de accountmanagers, want daar zitten alle decentrale luitjes, en de teams op onze afdelingen. En daar hebben we wel goed over nagedacht, wie moet dat dan gaan doen en hoe moet dat dan, en toen hebben we gezegd, nou, die formele gremia, die hoor ik gewoon te doen. Zo ligt hier nu eenmaal de hiërarchie, de verdeling. Maar toen gaven Suzanne, Egon en

Nicole ook wel aan van ja, wij vinden het ook wel heel leuk om het gewoon met onze collega's te delen, dus laten wij zelf die presentaties doen. Ik dacht nog even, moet ik daar nog bij zijn, maar toen dacht ik, zij kunnen dat echt prima zelf, dus nee, ik hoef daar niet bij te zijn.

Ik ben er een paar keer bij geweest toen dat zo uitkwam. En wij dachten dan, wij willen die informatie gewoon delen, zodat zij er ook alvast een beetje mee aan de slag kunnen. En wij hebben toen ook wel zo'n kaderoplegvel, zo noemden wij dat, geschreven, waarin we de kaders aangaven, van als je er dan mee aan de slag gaat, hoe kun je dat dan doen. En eigenlijk zo richting de zomer kwam Ralph ineens van, ja, als we dan naar de RvB gaan, want we dachten dat we hier na de zomer mee naar de RvB zouden gaan, dan wil ik ook zo'n, uiteindelijk bleek dat het middelenrijke concept te zijn. Maar dat was ook niet meteen helemaal duidelijk. Hij wilde een mooi beeld, toen hebben we een beeld gemaakt, toen wilde hij, nou, iets anders. Uiteindelijk kwamen we er met elkaar op, dan moet het een middelenrijk concept worden.

Dus dat is heel erg een traject van, ik zie het echt als een proeftuin met elkaar. Iedere keer zoeken. Nu weten we, nu hebben we hier ook heel erg van geleerd van, wat moeten we wel en niet, en nu kunnen we dat voor het WKZ-traject en de speerpunten heel goed doen. Dus dat was het idee, om dan vervolgens na de zomer echt veel meer concreet het met elkaar te vertalen naar de middelen. Maar goed, toen kwam in de zomer dat besef van, we moeten dat middelenrijke concept, en toen is het iets anders gelopen daarna. Ik denk dat het wel heel goed is geweest om die doorvertaalsessies met die teams wel te doen, dat het alvast gaat leven en een beetje kan beklijven. Toen kwam die heidag, en toen zei Ralph ineens, ja ik vind het wel leuk als alle teams zich daar aan elkaar presenteren in een soort van markt. Toen hadden wij net die positionering opgeleverd. Wat ga je dan presenteren als marketingteam? Dat natuurlijk. Dus toen hebben we dat een beetje leuk gedaan met grote bordes en een beetje interactief en een beetje hoog over, zeg maar, hebben we dat daar vorm gegeven. Dus dat was gewoon een extra'tje, zeg maar. Het zat niet in het originele plan.

Hoeveel mensen werken onder jou in totaal? Ik weet dat dat team marketing is, maar...

Ja, en online, dus dat zijn in totaal negen mensen.

En het is ook in de kaderstellingsbrief terecht gekomen. Die is in juli uitgebracht, voor 2016. Voor wie is die kaderstellingsbrief precies bedoeld?

Dat is voor de MT's van de divisies en de directies.

Dus echt de hoge laag.

Ja. Dat klopt, ja.

En niet de medewerkers aan wie de presentaties ook bijvoorbeeld zijn gegeven, het is echt gericht aan leidinggevenden.

Die kaderstellingsbrief wordt gestuurd aan de leidinggevendenden van die divisies en die moeten dat doorvertalen in hun eigen jaarplannen en dan komt het via de lijnorganisatie in de afdelingen terecht. Maar de doelgroep voor de kaderstellingsbrief zijn de MT's en de directeuren.

Denk je dat jij als leidinggevende sturend bent, of mensen meer hun gang laat gaan?

Ik denk sowieso dat dat wisselt, het is afhankelijk van de persoon, maar ik denk allebei. Ik houd erg van structuur en planning en resultaat. Ik zit er wel bovenop dat dingen af komen, binnen de juiste tijd en binnen het juiste geld en op die manier. Ik vind wel heel erg dat de mensen die in het team zitten, dat zijn echt de professionals. Die zijn de inhoudsdeskundigen. Die weten op dit onderwerp het meest van iedereen, ook meer dan ik. Dus daarin laat ik hen heel erg vrij en laat ik hen mij adviseren. Ik vind het heel vervelend als een inhoudsdeskundige naar mij toe komt en zegt, ja, dit kan niet dus het moet anders. Dan wil ik weten, hoe dan. Jij adviseert mij en je laat mij de scenario's zien en je schetst het plaatje met de voor- en nadelen en dan moet ik daar een besluit op nemen, want dat is mijn rol dan.

Dus ik denk dat ik ze in het proces wel heel vrij laat en heel zelfstandig laat werken. Soms mag dat van mij best nog wat zelfstandiger, je hoeft echt niet ieder punt met mij te bespreken en te overleggen. Op een gegeven moment was er ook een soort structuur ontstaan dat ze elkaar mailden maar met mij altijd in de CC. Dan zeg ik, ja dat hoeft echt niet, jullie zijn zelfstandig genoeg en professioneel genoeg om sommige punten gewoon zelf te besluiten. En op een moment als je denkt dat je iets echt even met Esther moet aftikken want hier heb ik een formele go voor nodig, ja tuurlijk, kom. Maar ik ben wel van het focus, daar gaan we naartoe en daar moeten we die stappen voor zetten en die stappen gaan we dan ook zetten. Daar ben ik wel sturend in. Ik vind het wel belangrijk dat mensen zelf hun verantwoordelijkheid nemen en dingen oplossen. En bij de één zal ik dat meer doen dan bij de ander. Bij het marketingteam is iedereen heel zelfstandig, en gaat de goede kant op, dus is dat minder, zeg maar. Ik ben hier, denk ik, richtinggevend dan dat ik echt heel sturend ben.

Dat komt wel overeen met wat zij over jou zeiden.

Daar zijn we ook wel heel open in met elkaar, hoor. Ik heb dit wel echt besproken, van, dit zie ik als mijn rol, hoe zien jullie dat? Nou, op die manier.

Ralph is jouw leidinggevende en je hebt hem als leidinggevende van dit project ervaren toen je zelf nog in de groep zat.

Ik vind dat Ralph veel vrijheid geeft. Maar het zijn wel twee verschillende dingen, natuurlijk. Wil je het allebei weten?

Het belangrijkste voor mij is het eerste deel, toen hij er echt bij betrokken was. Nu ben jij de schakel ertussen geworden.

Ralph is wel sturend. Ralph is wel sturend op de manier waarop ik dat ook ben. Van jongens, daar gaan we naartoe en houd die lijn vast. Wat ik heel knap vind aan Ralph is dat hij altijd hele grote dingen heel plat en klein kan slaan, zodat het lekker overzichtelijk en behapbaar wordt. Hij moet daar wel oppassen

dat hij het niet te plat en te klein slaat, maar daar kunnen we het ook prima met elkaar over hebben. Als ik denk dat dat gebeurt, dan staat hij daar ook helemaal voor open om daar feedback op te ontvangen.

Dus je mag het ook met elkaar oneens zijn.

Absoluut, ja. Ik vind dat hij mij in ieder geval vrij laat en zelfstandig laat en zeker in dat positioneringstraject, dat vond ik ook heel fijn want dat heb ik ook heel erg nodig. Als ik niet zelfstandig kan werken, dan word ik heel vervelend. Tuurlijk zie je af en toe, dan wil hij iets gedaan krijgen en dan dramt hij het er gewoon door. Maar dat kan hij ook, die positie heeft hij dan. Als hij dan zo'n beeld wil, dan had hij een beeld voor ogen en dan moest dat zo, en dan moest je het van die site afhalen en dat plaatje wil ik dan, dat ik dacht, ja, waar hebben we het nou over? Maar dan uiteindelijk ziet hij ook wel dat het niet werkt, en dan geeft hij je ook de vrijheid om het zelf op te pakken en dan mogen we dus ook met die bureau's gaan pitchen. En daar vertel ik dan ook helemaal niets over, dat gaan we gewoon doen. En dan zeg ik één keer in een overleg, ik ben met bureau's aan het pitchen, en je hoort het wel als het klaar is. Nou, dat is prima, zegt hij dan. Houd dat en dat in de gaten en ga maar.

Daar gaat wel een periode overheen.

In dit geval ging daar een periode overheen, maar ik denk ook, dat heeft heel erg te maken met de reorganisatie. Vergeet niet dat we in juni een reorganisatie aangekondigd hebben gekregen, die nogal wat teweeg heeft gebracht. Met name binnen de teams. En de crisis, die liep voor hem al vanaf augustus, die uitzending met Zembla enzo. Hij is ook heel erg van z'n focus afgeweest, gewoon gedwongen door die twee grote elementen. En ik denk als dat niet was geweest, dan had hij ook veel meer de lijn vastgehouden en dan waren dingen ook sneller afgetikt geweest. Dan waren we al bij de Raad van Bestuur geweest en dan waren we al verder geweest in het traject. Je moet ook reëel zijn, dat is ook onze verantwoordelijkheid als afdeling, en dat wil niemand, maar dat komt ertussen, dus dat hebben we gewoon te doen. Zo simpel is het.

Is de mediacrisis nu voorbij?

Dat weet je natuurlijk nooit.

En de reorganisatie, denk je dat die invloed heeft op de implementatie van de positionering? Baanonzekerheid leidt ertoe dat mensen zich minder verbonden voelen met een organisatie. Mensen zouden kunnen denken, waarom zou ik nu mijn werkwijze veranderen, straks lig ik er toch misschien uit. Denk je dat dit ook bij deze medewerkers speelt?

Nee, dat denk ik absoluut niet. Ik zie eerder het tegenovergestelde gebeuren. Dat mensen juist extra hun best gaan doen. Ik vind het allebei kolder. Alsof we nu de laatste weken even gaan kijken wie er hard werkt en wie niet en die moet dan weg en die niet. Nee, zo ga je natuurlijk niet zo'n besluit nemen. Sowieso ga je in eerste instantie natuurlijk op inhoud kijken, van, hoe moeten we de afdeling gaan vormgeven, wat willen we blijven doen en wat niet, welke functies heb je daar dan voor nodig, hoeveel heb je daar dan voor nodig en wie komen daar dan voor in aanmerking? Dus ik denk dat ik in het begin, maar niet bij de marketinggroep maar overall wel zal dat mensen ineens heel hard gingen rennen. Dat ik

dacht, ja, nu hoef je het niet meer te doen, het beeld is al lang gevormd. Dat waren niet mijn mensen, niet waar ik over ging. Maar ik vind het wel knap hoe ze, er is wel veel onrust, ik heb het idee dat het nu wel even iets rustiger is, omdat er gewoon niets gebeurt met die reorganisatie, maar ik vind het een dramatisch traject.

Ik heb zelf ook al opgemerkt dat, voor een communicatieafdeling, de communicatie hierover..

Verschrikkelijk.

Ik denk dat ik nog één vraag heb. Het is voornamelijk de manier waarop de informatie verspreid is. De heidag, gaf je al aan, die is een beetje spontaan gekomen, maar het klinkt alsof die presentaties die jij vooral regelt voor het MT, voor de portefeuillehouders, dat dat al van te voren is vastgesteld. In hoeverre is die communicatie echt van te voren vastgesteld?

In dat exceloverzicht stond ook aan het eind, en tussendoor ook, van die momenten waarop we die groepen mee moeten nemen en aan het einde dat we het moeten laten accorderen door de portefeuillehouders, door het MT, eerst door Ralph, weet je wel, dat riedeltje.

Het is de professionele lijn.

Ja.

En dan de communicatie naar de medewerkers, bijvoorbeeld de heidagsessie, die was spontaan, de presentaties na de zomer.

Ja, die staan volgens mij niet in dat allereerste overzicht, daar zijn we gaandeweg het traject over na gaan denken, van, hoe moeten we dat, dat was toen we met die werksessies bezig waren in mei, van hoe gaan we dat straks dan inbedden in de organisatie. Toen hebben we dat zo bedacht. Van, dan gaan we die groepen langs, dan gaan we kijken wat daar uitkomt en hoe we daar hen weer in verder kunnen helpen. En daar hebben we ook wel gezocht, daar hebben we ook wel bijeenkomsten gehad om van de uitwerking van de behoefteonderzoeken die Nicole had gedaan. Die had ze natuurlijk helemaal geanalyseerd van, wat is daar uitgekomen. Daar hebben we ook nog met Patiëntcommunicatie een dag op de hei gezeten en Corporate Communicatie, van oké, wat betekent dat nou. Wat betekent dat nou voor je werk. En daar hebben we dat kader van gemaakt. En aan de hand van dat kader hebben we die presentaties ook gedaan, we hebben die kaders ook naar ze toegestuurd. Ja, en toen dachten wij dus, daar moeten ze toch een heel eind mee uit de voeten kunnen. Dat is toch een beetje lastig.

In het interview met Suzanne gaf ze aan dat ze over 2016 brainstormsessies wilde houden, maar dat ze in principe genoeg informatie hebben om vanaf 1 januari 2016 de positionering te gaan gebruiken.

Dat denk ik ook.

Nicole gaf aan, die had het niet over brainstormsessies, maar die gaf aan dat aan het eind van elke presentatie gevraagd is om voorbeelden te zoeken in je eigen werkzaamheden, en die dan bij een volgend moment te gaan bespreken, van joh, past het nou wel, past het nou niet. Die gaf aan dat ze

het nog niet zag gebeuren dat vanaf januari de positionering nou echt duidelijk naar voren zou komen. En Egon was de enige die aangaf dat we dat middelenvrije concept hadden.

Ja, Egon is daar natuurlijk heel nauw bij betrokken geweest.

Dat begrijp ik ook wel. Maar dat zijn wel drie verschillende verhalen.

Ja.

Ik begrijp dat het de middelenvrije vorm gaat worden, maar dat dat voornamelijk met Multimedia te maken zal gaan hebben.

Nee, helemaal niet. Absoluut niet. Die afdelingen die ik al noemde, Patiëntcommunicatie, Corporate Communicatie, Fondsenwerving en Multimedia, die moet beeld gaan aanleveren en die moet het uiteindelijk kunnen opmaken en weet je, dat soort dingen. Maar echt, het gaat er om dat ze de content goed gaan zetten. Dat is eigenlijk het allerbelangrijkste. Dat we de tone of voice goed krijgen en dat er een passend beeld bij gezocht wordt. Natuurlijk komt dan de samenwerking met Multimedia. We zullen ook niet meer op ons eilandje kunnen werken. We moeten gewoon met teams gaan samenwerken. Dus ja, ik zit op de lijn van Egon, we gaan aan de hand van dat middelenvrije concept deze uitwerking maken. Die brainstormsessies van Suzanne zie ik daar als een onderdeel van, wij noemen dat cocreatiesessies, waarin we met elkaar ook de middelen op tafel leggen en zeggen, oké, als je nou die positionering neemt. Die is doorvertaald in dit concept. Hoe kan je dat concept op dat middel plakken? Hoe kan je zorgen dat dat doordrenkt wordt van het concept, zeg maar, dat middel. Dus dat is daar wel een onderdeel van. Het is alleen breder, denk ik, dan dat Suzanne het nu schetst. En Nicole zei dat ze, voorbeelden, hè?

Dat ze mensen vroeg om zelf met voorbeelden van hun eigen omgeving te komen.

Ja, dat wil Nicole heel graag, maar ik vind dat wij niet de afdeling zijn die content maakt. Dus het is heel goed dat mensen zelf nadenken over mooie voorbeelden, content, patiëntverhalen, maar dat zal ook allemaal in die cocreatiesessies gebeuren.

Prima. Dus de toekomst heeft nog veel te bieden. Dus je hebt elf divisies..

Ja, er zijn elf divisies en vijf directies. Dat is P&O, daar valt arbeidsmarktcommunicatie bij, ik vind dat die mee moeten in het middelenvrije concept en dat dat gewoon onderdeel moet zijn van onze afdeling.

Ze hebben die doorvertaalsessie gehad.

Ja. Ze horen gewoon bij ons. Hoezo bij P&O? Dat zie ik echt niet. Maar P&O is een directie, Facilitair Bedrijf is een directie, Divisie Informatievoorziening en Financiën, de DIT, IT en Technologie, informatietechnologie, en de DO, dus onderwijs en opleidingen. Dat zijn de vijf directies. En er gaan er straks, na de reorganisatie, twee bijkomen. Marketing en Communicatie, en Patiëntveiligheid en Kwaliteit. Dus dan hebben we zeven directies.

En Strategie en Beleid blijft dan..

Strategie en Beleid, dat wordt de concernstaf, zo gaan zij heten, de nieuwe concernstaf van de Raad van Bestuur, dat wordt een kleine club. Echt, volgens mij, tien, vijftien mensen ofzo, die eigenlijk een soort ondersteunend bureau voor de Raad van Bestuur gaan worden. Daar heeft Strategie en Beleid een plekje in, het Onderzoeksbureau zit daarin, Huisvesting zit daarin, of dan eigenlijk Vastgoed, Juridische Zaken, en de strategische allianties komen daarin. Op een later moment worden die toegevoegd. En je moet het dus zien, we hebben dus die vijf directies die eigenlijk het huis ondersteunen, want het zijn allemaal ondersteunende diensten.

Dan heb je die elf divisies. En je moet je even voorstellen, die elf divisies, één divisie, die heeft een MT, dus een medisch manager, en een manager onderzoek, en een manager zorg, en een manager bedrijfsvoering, dat zijn geen medici, die laatste twee, die andere twee zijn medici, die zijn gewoon dokters. Zo'n divisie is net zo groot als het Diaconesseziekenhuis in de stad. Dus net zo groot als een perifeer ziekenhuis. Dus als je in zo'n MT zit, dan ben je eigenlijk gewoon de directeur van het Diak, zeg het maar zo even, om te schetsen. Hier heb je dan nog een Raad van Bestuur boven je, maar zo groot zijn die divisies ook. Het zijn echt gewoon streekziekenhuisjes an sich. Alleen dan doen zij maar één specialisme. Maar zo moet je het echt zien, dat is echt wel een behoorlijke club.

En die speerpunten lopen daar allemaal dwars doorheen.

Ja, die zitten er weer zo doorheen. En Margriet Schneider heeft een soort nieuwe metafoor gepresenteerd op de laatste leidinggevendedag, begreep ik. En die had zo iets van, je hebt een stam, dat zijn de elf divisies, en dan heb je een kruin daarboven op, dus je hebt eigenlijk een boom, zeg maar, met zes schitterende, ja dit zijn er vijf (ze gebruikte haar hand, vijf vingers, red.), maar als je dan het UMC neemt, want child health kun je zien als het WKZ, met vijf schitterende takken met hele mooie bladeren die gaan groeien, weet ik veel, zo heel mooi kon ze het vertellen. En dat zijn de speerpunten. En dit gaan wij in de buitenwereld laten zien. En dit is wat we gaan etaleren met de positionering. Maar die stam is ongelofelijk belangrijk.

Wat ik me dan afvraag, gaat er geen soort botsing plaatsvinden tussen, bijvoorbeeld, de communicatieadviseur voor een divisie en de communicatieadviseur voor een speerpunt.

Tuurlijk.

Zeker wat je nu ook hebt met de etalage, dat je straks een divisie hebt die niet in de etalage komt.

Ja.

Wie gaat daar dan over?

Kijk, je hebt natuurlijk met die etalage inderdaad, daar zul je botsing, kijk, die mensen blijven wel gewoon in de winkel. Dat komt wel. Ik zeg, zorg dat je als divisie bent aangesloten bij een speerpunt. En op die manier kun je via dat speerpunt je handel verkopen.

Als er ook voor gekozen wordt om dat speerpunt in de etalage te zetten, want ik heb begrepen, wat jij nu zegt is dat de etalage gevuld is met zes speerpunten, maar wat ik van anderen meer hoor, volgens

mij was dat Egon maar dat zou ook Suzanne kunnen zijn geweest, pin me daar niet op vast, dat er ook een keuze wordt gemaakt om bijvoorbeeld maar één of twee speerpunten in de etalage te zetten.

Tijdelijk.

Ja. Dus dat bijvoorbeeld het Cancer Center nu even achterwege want iedereen weet wel dat we kanker kunnen doen, maar dat ze nu I&I juist gaan inzetten vanwege die antibioticaresistentie.

Nou, dat is ons advies geweest aan het MT, om te zeggen, je hebt een soort structuur, je hebt Corporate, daar moeten we de kernwaarden gaan laden en daar laten we de speerpunten zien. Dus Corporate Communicatie om ons zonnetje te laten stralen richting de burgers. Dat is één. Je hebt ook nog je speerpuntcommunicatie en dat is vooral richting bestaande patiënten, zij zijn ook vooral richting potentiële patiënten, speerpunt is meer richting bestaande patiënten, hun naasten en verwijzers.

Dat gaan we gewoon allemaal naast elkaar doen, daar gaan we de positionering goed voor zetten, we doen aan de hand van marktonderzoek dat soort dingen, contentmarketing, gaan we allemaal doen. En dat gaan we gewoon en masse doen. Want dan raak je niet dezelfde doelgroep. Want als je een psychosepatiënt hebt, ja, kleine kans dat hij dan ook nog een of andere bijzondere infectie heeft. Dat kan natuurlijk, maar. Dus weet je, daar ga je op specifieke doelgroepen, dus dat gaan we en masse doen. Iedere marketingadviseur gaat gewoon even in theorie twee speerpunten trekken vanaf januari en de boel recht zetten.

Dit stuk, dat corporate stuk, daarvan hebben we gezegd, dat moet je misschien gefaseerd doen. Want als we in de buitenwereld gaan vertellen, en we hebben zes speerpunten, dat beklijft niet. Dus misschien moeten we daar zeggen, iedere drie maanden zetten we er echt eentje heel prominent neer, en natuurlijk doen we die andere ook wel, hè, als daar een belangrijk onderzoek is of een promotie, natuurlijk vertellen we dat ook. Maar je ziet vooral dat ene speerpunt gedurende die drie maanden. Of twee speerpunten, dan moeten we even kijken hoe dat loopt. Maar dat hebben we daar eigenlijk gezegd. Maar dat is er nog niet formeel door. Dan moeten we echt met die cocreatiesessies zo ook even gaan kijken in januari, hoe gaan we dat nou precies vormgeven. Het is eigenlijk gewoon je communicatiestrategie. Dus dat mag Corporate Communicatie gaan doen. Zo langzamerhand mogen zij wat meer gaan overnemen van ons en de regie gaan nemen op die communicatie.

Alleen zul je binnenkort een nieuw iemand hiervoor moeten gaan inzetten als het niet iemand wordt vanuit het team, want Ilse gaat weg.

Ja.

Die is er in januari voor het laatst.

Ja, 14 januari.

Zij is iemand die al wel helemaal bekend is met dit traject.

Ja.

Maar de vraag is natuurlijk, komt er een heel nieuw iemand van buitenaf en zal je die weer helemaal voor warm moeten maken.

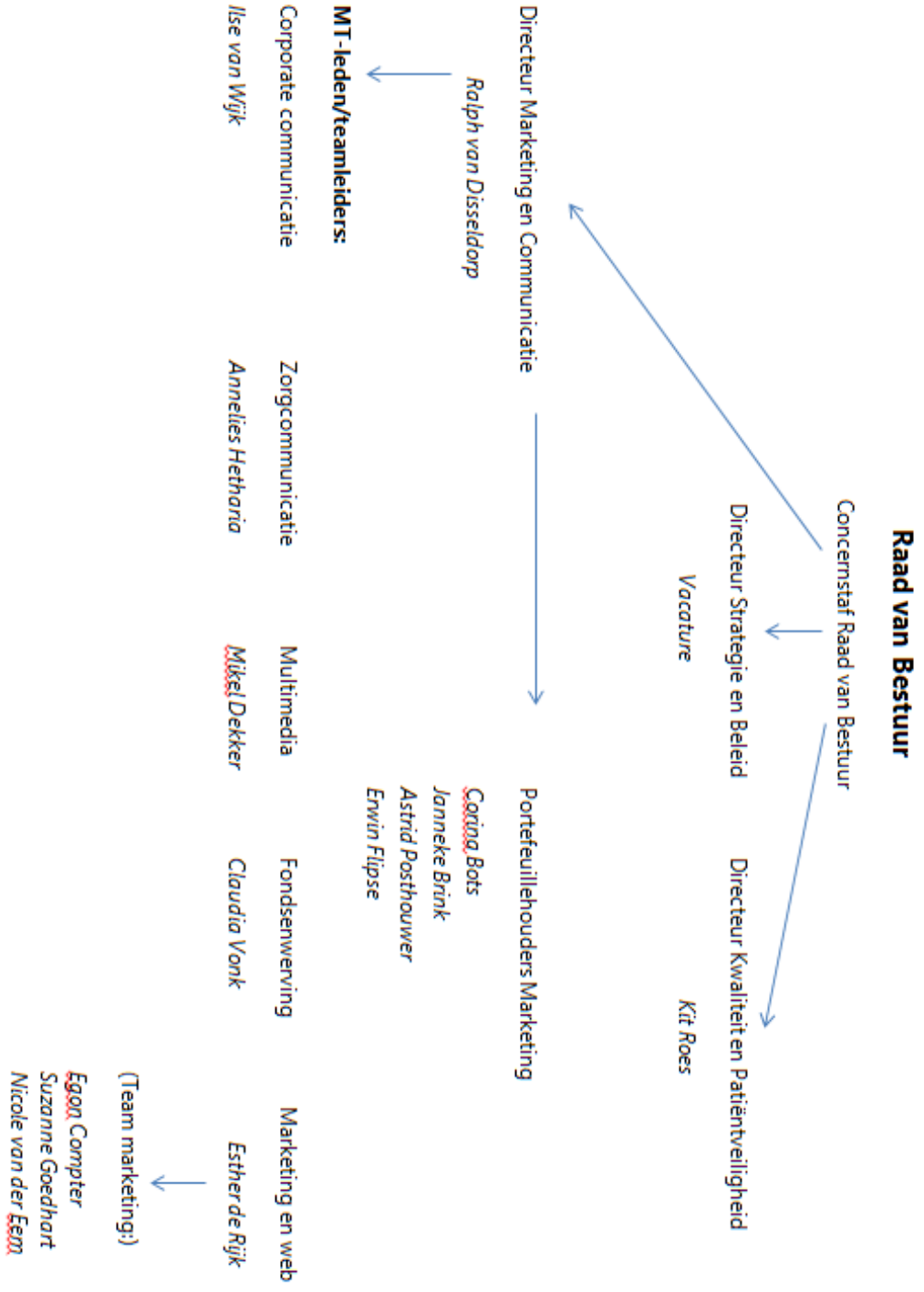
Niemand is onmisbaar en dit is de strategie, dus dan moet diegene mee. Ik zie nooit zoveel beren op de weg. Bij mij is het glas halfvol, dus dan denk ik, nou, prima toch. Frisse energie. Nee, ik had het heel graag met Ilse gedaan, dat vind ik heel jammer, maar ik heb er alle vertrouwen in dat wij, als wij een goed selectieproces doen, dat het ook weer prima kan gaan worden. Weet je? Ik zie dan kansen. Maar misschien ben ik heel naief, met zo'n reorganisatie, ik word daar ook niet heel warm of koud van, ik zie gewoon kansen. We gaan het gewoon nog beter maken dan dat het was. En als ik daar niet aan mee mag doen, nou, dan is dat mijn tijd en dan is het voor mij tijd om wat anders te doen. Nou, dan zal dat weer heel leuk gaan worden. Ja, serieus, dat is niet om een beetje stoer of, eh, maar dat voelt echt zo. Dat heb ik met dit ook. Ja, jongens, we hebben hier, dit staat of valt niet met Ilse aan het roer, ja of nee. Dat zou heel erg zijn. Denk je dat als ik weg ga, dat die positionering op de schop gaat? Tuurlijk niet. Dit is iets wat breed gedragen wordt en dat wordt gewoon doorgezet. Dus nee, daar heb ik alle vertrouwen in.

Ik denk dat ik er wel een beetje doorheen ben. Heb jij nog iets wat je graag wilt delen?

Nou, volgens mij heb ik zoveel gezegd. Het is ook wel leuk dat het allemaal weer even boven komt, van oh ja, wat hebben we gedaan en wat zou beter kunnen. Ik ben heel benieuwd naar je resultaten. Leuk.

Ik ga het zeker met je delen. Hartelijk dank voor je tijd.

Bijlage 8: Organogram afdeling Marketing en Communicatie



6 speerpunten:

Speerpunten	Accountmanager
Hersencentrum	Ruth Seidell
Infectie- en Immunologiecentrum	Mariken Oudshoorn
Hart- en Vaatcentrum	Annemarie Klop
Cancer Center	Anouk de Vries
Regenerative Medicine Utrecht	Sarah Opitz
Wilhelmina Kinderziekenhuis	Ilse van Wijk

11 divisies:

Divisies	Accountmanager
Beeld	Nicole van der Eem-Donkers
Biomedische geneeskunde	Hedwig Neggers
Hart & Longen	Suzanne Goedhart
Heelkundige specialismen	Sjoerd Wiersma
Hersenen	Ruth Seidell
Interne geneeskunde en Dermatologie	Lieske Scholtus
Julius Centrum	Mirjam van Avezaath
Kinderen	Kirsten Sontrop
Laboratoria en apotheek	Egon Compter
Vitale functies	Harma Plaggemars
Vrouw & Baby	Metty Spelt

5 directies:

Directie	Accountmanager
Personeel en Organisatie (P&O)	Nicole Lisman ⁷
Facilitair Bedrijf	NVT
Divisie Informatievoorziening en Financiën (DIF)	NVT
Divisie Informatietechnologie (DIT)	NVT
Divisie Onderwijs en Opleiding (DO)	Henriette Dobbelaar ⁸

⁷ Arbeidsmarktcommunicatie valt onder P&O. Nicole Lisman is accountmanager arbeidsmarktcommunicatie.

⁸ Henriette Dobbelaar is accountmanager voor het opleidingscentrum.

Bijlage 9: Tijdlijn positionering

2012	Activiteit
	Start ontwikkeling nieuwe strategie (later 'Connecting U' genoemd)
2013	Activiteit
	Aanstelling Ralph van Disseldorp als directeur Marketing en Communicatie. Toevoeging afdeling 'Marketing en Online'
2014	Activiteit
Januari	Samenstelling marketingteam: Esther de Rijk, Egon Compter, Suzanne Goedhart, Marjolijn Blokzijl. Leidinggevende: Ralph van Disseldorp. Opdracht: doe marktonderzoek en maakt een positionering.
Februari	Vaststellen merkenbeleid
Maart	Vaststellen ambitie, visie, doelstellingen en kernwaarden
April/mei	Doelgroepenonderzoek en concurrentieanalyse
Juni/juli	SWOT-analyse maken en toetsen
Augustus	15 augustus: aanstelling Nicole van der Eem Eind augustus: toevoeging Nicole van der Eem aan marketingteam
Najaar	Bekendmaking naam nieuwe strategie: 'Connecting U' Presentatie marktonderzoek bij najaarsbijeenkomst
2015	Activiteit
Januari	1 januari: aanstelling Esther de Rijk als teamleider Marketing en Online Kick-off 'Connecting U' bij nieuwjaarsreceptie Spiegelsessies positionering
Voorjaar	Avondsessies team marketing Oplevering positionering Presentaties aan portefeuillehouders en MT
Juni	15 juni: heidag
Juli	10 juli: kaderstellingsbrief 2016
Augustus	Poging ontwikkeling middelenvrij concept 17 augustus: start stage
September	Doorvertaalsessies naar medewerkers in teams: Accountmanagers van speerpunten - arbeidsmarktcommunicatie – corporate communicatie – fondsenwerving – zorgcommunicatie – marketing en web – multimedia – opleidingscentrum
Oktober	Pitches voor conceptuele ontwikkeling Eind van de maand: activiteiten rondom Zembla
November	Begin van de maand: activiteiten rondom Zembla Keuze voor het middelenvrije concept

December	10 december: presentatie middelen vrije concept MT Voor de kerst: presentatie middelen vrije concept strategiegroep 21 december: afronding stageonderzoek.
----------	--

2016	Activiteit
------	------------

Januari	Eerste week: presentatie middelen vrije concept RvB Derde week: verwachting formele stempel RvB middelen vrije concept
2016:	Uitrol van het middelen vrije concept. <ul style="list-style-type: none">- Coaching on the job- Cocreatiesessies

Bijlage 10: Kaderstellingsbrief



Kaderstellingsbrief 2016

"Operationaliseren Connecting U"



Titel	Kaderstellingsbrief 2016
Datum	10 juli 2015
Distributie	Raad van Bestuur UMC Utrecht, Raad van Toezicht UMC Utrecht, College van Bestuur Universiteit Utrecht, MT divisies en directies, UMC-overleg, Verpleegkundig Convent, Stafconvent, Ondernemingsraad, O&O-raad
Penvoering	Directie Informatievoorziening & Financiën, cs Planning & Control, drs. Jan van der Tol

Inhoudsopgave

Deel I: Kaderstellingsbrief 2016

Inleiding	1
1 Connecting U	2
1.1 Maatschappelijke impact van onze speerpunten	2
1 Innovatie, valorisatie en grant support	2
2 Speerpuntplannen.....	3
2.1 Brain.....	3
2.2 Infection & Immunity.....	3
2.3 Circulatory Health.....	4
2.4 Personalized Cancer Care	4
2.5 Regenerative Medicine & Stem Cells.....	4
2.6 Child Health.....	5
3 Science in Transition in de praktijk	5
4 Clinical Trial Infrastructure.....	5
1.2 Verbinding met patiënten.....	6
5 Strategische partnerships.....	6
6 Concretisering van zorgprofiel	7
7 Patiëntbetrokkenheid bij zorg en opleiding.....	8
8 Patiëntbetrokkenheid bij onderzoek.....	8
9 E-health.....	9
9.1 Innovatie.....	9
9.2 Beheer en instandhouding	10
1.3 Optimaliseren processen – Customer Excellence	12
10 Customer Excellence.....	12
10.1 Procesverbetering.....	12
10.2 Registratie hoofd- en nevendiaagnoses.....	12
10.3 In Control Statement.....	13
10.4 De ontwikkeling van de professional.....	14
10.5 Borgen en verbeteren van kwaliteit en patiëntveiligheid.....	14
1.4 Ontwikkelen van menselijk kapitaal.....	15
11 Waarden, gewenst gedrag, carrièrepaden en talentprogramma's.....	15
11.1 Talentontwikkeling.....	15
11.2 Docenten.....	15
1.5 Slagvaardige en duurzame organisatie.....	16
12 Leiderschap en samenwerking	16
12.1 Leidinggevend.....	16
12.2 Strategische personeelsplanning	16
13 Duurzaamheid	17
13.1 Duurzaamheidsthema's en icoonprojecten	17
13.2 Arbeidsvoorwaarden en beloningsbeleid.....	17
2 Bedrijfsvoering	18
2.1 Financiën, productie en zorgverkoop.....	18
2.2 Huisvesting	18
2.3 Fondsenwerving.....	19
2.4 Ondernemingsraad.....	19

Deel II, Format managementcontract 2016

A	Inleiding	21
B	Planning managementcontractronde 2016	21
C	Concept managementcontract.....	22
D	Procedure verspreiding.....	24
E	Handtekeningenblad	25

Inleiding



Verbinding

De komende jaren staan in het kader van Connecting U; onze gezamenlijke strategie voor 2015 – 2020. Daarin hebben we bewust gekozen het accent op verbinding te leggen. De samenleving, en ook wijzelf, vragen daar om. Het gaat daarbij om de verbinding met patiënten, huisartsen, ziekenhuizen, zorginstellingen in de regio, wetenschappers, studenten én medewerkers. Allen zijn onderdeel van dezelfde keten.

Connecting U vraagt dat wij niet onszelf maar onze belanghebbenden als uitgangspunt nemen: van buiten naar binnen redeneren. Dat betekent goed luisteren en willen weten wat zij van ons verwachten. En daar vervol-

gens als één (“one-firm”) aan tegemoet te komen. Dat kan alleen als je met elkaar in gesprek bent, als je verbonden bent. Het is onze opdracht die verbinding op te zoeken.

Dialogoog

Met de nieuwe strategie wil de raad van bestuur ook naar een nieuwe dialoog toe. De insteek is om vanuit de corporate doelen van Connecting U concrete vragen en doelen voor het komende jaar te formuleren (“call to action”). Bij voorkeur in aantoonbare en meetbare termen (kpi’s). Middels het managementcontract geeft u daar als divisie of directie¹ invulling aan, zijnde uw bijdrage aan de corporate doelen. Het managementcontract is daarmee de basis voor de dialoog met de raad van bestuur over de realisatie en voortgang op deze doelen².

Financiële kaders

Ook de komende jaren zal het nodig blijven onze kostprijs te verlagen en verdere efficiëntie na te streven. In 2015 is door alle divisies een forse taakstelling van 3,5% gerealiseerd. Om ruimte te geven die ombuigingen goed te borgen, en het programma Customer Excellence op te bouwen, zal in 2016 geen taakstelling worden doorgevoerd. Tevens wordt de 1% doelmatigheidskorting met 1 jaar uitgesteld. Hiermee wordt beoogd divisies ruimte te geven hun energie en capaciteit maximaal in te zetten op de operationalisatie van onze gemeenschappelijke strategie Connecting U, om van daaruit vanaf 2017 verdere efficiëntie te realiseren.

¹ Verder: divisies.

² Ter versterking van de nieuwe dialoog zijn met ingang van 2016 de kaderstellingsbrief en format managementcontract geïntegreerd in één document.

1 Connecting U

Zoals bekend bestaat Connecting U uit 5 doelen, waarvan 2 hoofdoelen en 3 ondersteunende doelen (zie onderstaande figuur). Hieraan zijn 14 subdoelen verbonden.

Voor meer achtergrondinformatie verwijzen wij u naar de Connecting U-omgeving op Scoop: <https://team.mijnumc.nl/sites/nieuws/connectingu/Paginas/default.aspx>.



1.1 Maatschappelijke impact van onze speerpunten



1 Innovatie, valorisatie en grant support

Het omzetten van kennis (wetenschappelijk, praktisch en ervaring) en innovatie in betere diagnose, behandelingen, producten en diensten dient onze tweede natuur te worden. Wij willen (A) meer innovaties (producten, apps, diensten en medicatie), (B) meer licenties naar de markt brengen en (C) meer spin-offs dan ooit tevoren realiseren (op basis van een nulmeting 2010 – 2015). Daarnaast willen wij meer EU-projecten en publiek private samenwerkingen.

Opnemen in MC 2016:

1. De acties, doelstellingen en kpi's om het portfolio van innovatie, valorisatie en EU-projecten te versterken en uit te breiden t.o.v. de huidige situatie (nulmeting 2010 – 2015), incl. de bijbehorende inzet van mensen en middelen.
2. De acties, doelstellingen en kpi's om de professionals (onderzoekers, klinici, verpleegkundigen en staf) aan te zetten tot meer innoveren, meer valoriseren en meer deelnemen aan internationale onderzoeksprojecten, incl. de bijbehorende inzet van mensen en middelen.

2 Speerpuntplannen

2.1 Brain

Brain heeft als ambitie om tot de top-3 van Europa te horen op de vijf expertisegebieden: beroerte, spierziekten, (kinder)epilepsie, psychotische stoornissen en ontwikkelingsstoornissen. Daarbij worden grensverleggende inzichten verkregen door gedeelde state-of-the-art methoden en technieken van basale neurowetenschappen tot evidence based klinisch onderzoek. Nieuw verkregen kennis en inzichten worden geïmplementeerd in de klinische omgeving. Hiermee willen wij regionaal en nationaal marktleider zijn en hoogwaardige kwaliteit patiëntenzorg leveren. Een open dialoog, zowel in de academische setting als met relevante maatschappelijke en private stakeholders, is het uitgangspunt.

Opnemen in MC 2016:

1. De inhoudelijke bijdrage aan research data management, (neuro)imaging, (neuro)genetica en iPSC/ proefdiermodellen, incl. de bijbehorende inzet van mensen en middelen,
2. De acties, doelstellingen en kpi's ten aanzien van wetenschappelijke interactie, valorisatie, talentbeleid, onderwijs en outreach, incl. de bijbehorende inzet van mensen en middelen.

2.2 Infection & Immunity

Infection & Immunity heeft voor 2016 als ambitie:

1. De realisatie van het UMC Utrecht Centrum voor Antibiotica-Resistentie Research (UCARR). Dit centrum richt zich op het verminderen van de morbiditeit en mortaliteit van bacteriële infecties in mensen door grensverleggend multidisciplinair en translationeel onderzoek op het gebied van antibiotica-resistentie.
2. De realisatie van het UMC Utrecht Centrum voor Allergische en Inflammatoire aandoeningen (UCAID). Dit centrum richt zich op het verminderen van de morbiditeit van IMID³ door innovatief translationeel onderzoek naar vergelijkbare mechanismen, en het implementeren van multidisciplinaire persoonsgerichte behandelingen.

Divisies wordt gevraagd de formatie en benchfee die vanuit het speerpunt aan UDAIR wordt betaald over te nemen met instandhouding van het matchingsbudget.

Opnemen in MC 2016:

1. De (inhoudelijke) afspraken die met het Laboratorium voor Translationele Immunologie (LTI) zijn gemaakt over borging van het LTI, incl. de bijbehorende inzet van mensen en middelen.

³ Immune Mediated (chronic) Inflammatory Diseases.

2.3 Circulatory Health

De ambitie van het speerpunt Circulatory Health is het leveren van state-of-the-art, patiëntgeoriënteerde, multidisciplinair geïntegreerde zorg voor cardiovasculaire patiënten. Dat vraagt om cardiovasculair-breed georganiseerde werkprocessen en om goede randvoorwaarden zoals geïntegreerde marketing en communicatie. Begin 2016 wordt gestart met een beperkte variant van het Hart- en Vaatcentrum.

Opnemen in MC 2016:

1. De acties, doelstellingen en kpi's ter verwezenlijking van de ambitie van Circulatory Health, incl. de bijbehorende inzet van mensen en middelen. Onderdeel hiervan is het "sustainable" maken, danwel intensiveren, van het divisie-onderzoek dat aansluit op de vijf geselecteerde ziektebeelden binnen het speerpunt.

2.4 Personalized Cancer Care

Het UMC Utrecht Cancer programma wordt internationaal erkend vanwege een excellent geïntegreerd onderzoeksprogramma bestaande uit top-level fundamenteel, translationeel en klinisch onderzoek. Het biedt de beste therapie en zorg voor de individuele patiënt. Patiënten, artsen en verzekeraars kiezen voor het UMC Utrecht Cancer Center vanwege het succesvolle totale zorg-concept en de beschikbaarheid van de laatste innovaties en kennis. Het is de "place to be" voor toptalenten in onderwijs en onderzoek vanwege de hooggewaardeerde onderwijsprogramma's, innovatieve onderzoeksprogramma's, excellente infrastructuur en toegewijde en slimme docenten en onderzoekers.

Opnemen in MC 2016:

1. De acties, doelstellingen en kpi's ter versterking en integratie van het pre-klinisch en klinisch onderzoek om te komen tot een beter begrip van kanker en een betere diagnose, behandeling en zorg.
2. De samenwerkingsinitiatieven op oncologisch gebied met het PMC en met de perifere ziekenhuizen (incl. de ziekenhuizen die het betreft).

2.5 Regenerative Medicine & Stem Cells

De ambitie van Regenerative Medicine & Stem Cells is de ontwikkeling van innovatieve regeneratieve behandelingen binnen de focusgebieden "musculoskeletal tissue regeneration", "cardiovascular tissue regeneration" en "stem cell- and organoid-based therapies."

Opnemen in MC 2016:

1. De acties, doelstellingen en kpi's ter versterking van (de samenwerking met) het RMCU (in aansluiting op het RvB-besluit "RMCU" van 2 juni 2015), incl. de bijbehorende inzet van mensen en middelen.
2. De acties, doelstellingen en kpi's om nieuwe innovatieve RMSC-behandelingen naar de zorg te brengen, incl. de bijbehorende inzet van mensen en middelen. Mogelijke voorbeelden zijn: de Mobility Clinic, cardiovascular tissue regeneration (i.s.m. met het Hart- en Vaatcentrum) en klinische trials (waaronder het gebruik van de celtherapiefaciliteit).

2.6 Child Health

De ambitie van Child Health is het waarmaken van een gezonde toekomst voor kinderen met ziekten met een chronische impact.

Opnemen in MC 2016:

1. Indien van toepassing: de belangrijkste prioriteiten op het speerpunt Child Health, incl. de bijbehorende inzet van mensen en middelen.
2. De bijdrage aan de onderzoeksondersteunende faciliteiten binnen het speerpunt, waaronder de epigenetische faciliteit.

3 Science in Transition in de praktijk

Het UMC Utrecht wil verandering realiseren in de richting "science with and for society" in plaats van "science for science." Daarbij rapporteren en communiceren wij over onderzoeksresultaten in de vorm van narratives waarin maatschappelijk problemen centraal staan. Talenten en onderzoeksresultaten worden gewaardeerd naar verschillende vormen van impact. Dat leidt tot een breed talentbeleid en een gevarieerde onderzoeksportfolio met een onderbouwde mix van langetermijnonderzoek en meer translationeel en klinisch onderzoek.

Opnemen in MC 2016:

1. De acties, doelstellingen en kpi's om de impact van het wetenschappelijk onderzoek te vergroten (breder dan publicatie in peer-reviewed tijdschriften), incl. de bijbehorende inzet van mensen en middelen.
2. De onderzoekslijnen die worden opgezet incl. voor welk maatschappelijk probleem en met welke stakeholders.
3. De maatregelen om maatschappelijke impact en interactie met stakeholders mee te laten wegen bij het beoordelen van individuele wetenschappers en onderzoekslijnen.

4 Clinical Trial Infrastructure

Het UMC Utrecht ontwikkelt een Clinical Trial Center of Excellence (CTC). In het CTC wordt expertise samengebracht met als doel meer patiënten te betrekken in meer trials. Het achterliggende doel daarbij is nieuwe interventies eerder en vaker in clinical trials in de praktijk te kunnen testen.

Opnemen in MC 2016:

1. De acties om een substantiële toename (zijnde minimaal 25%) in het aantal uitgevoerde trials te realiseren.
2. De acties om een substantiële toename (zijnde minimaal 25%) van het aantal in een trial opgenomen UMC Utrecht-patiënten te realiseren.

1.2 Verbinding met patiënten



5 Strategische partnerships

Door goede samenwerking met alle zorginstellingen in de regio organiseren wij de behandeling van onze patiënten daar waar dat voor de patiënt het beste is (zie ook strategisch doel 6, "Concretisering van zorgprofiel"). Wij versterken onze positie in zorg, onderzoek en onderwijs door een gestructureerde invulling aan die samenwerking te geven, en daarbij te voldoen aan de verwachtingen van onze strategische partners middels:

1. Een centrale coördinatie- en liaisonfunctie voor divisies en speerpunten.
2. Een "single point of contact" voor strategische partners, en accountmanagement op geselecteerde partners.
3. Uniformering, borging en beheer van gemaakte afspraken via samenwerkings- en dienstverleningsovereenkomsten.

Opnemen in MC 2016:

1. De partners in de regio waarmee nieuwe samenwerkingsrelaties worden aangegaan om de strategische (divisie)doelstellingen te behalen, incl. de materiële betekenis van de samenwerking.
2. Het aanspreekpunt binnen het MT voor de programmadirecteur inzake strategische partnerships.

PMC

Een van partners op/on-site is het PMC. In 2016 moeten voor de verdere realisatie van het PMC onderstaande zaken worden opgepakt:

1. Doorontwikkeling van de DVO's richting de eindsituatie PMC (incl. meedenken over de nieuwbouw).
2. Realisatie van de benodigde uitbreiding van de OK en IC, en realisatie van de brugverbinding UMC Utrecht – PMC.
3. Uitwerking en realisatie van de benodigde ICT-ondersteuning.
4. Verdere vormgeving van de samenwerking op onderzoeksgebied.

Opnemen in MC 2016:

1. De acties om bovenstaande zaken, en daarmee de verdere realisatie van het PMC, te realiseren, incl. de bijbehorende inzet van mensen en middelen.

6 Concretisering van zorgprofiel

De doelstelling is dat in 2020 95% van de zorgomzet past binnen het gedefinieerde zorgprofiel onder de voorwaarde dat:

1. **Unieke zorg:** speerpuntzorg en andere unieke zorg moet goed en laagdrempelig toegankelijk zijn.
2. **Co-morbiditeit:** elke afdeling heeft de expertise en capaciteit beschikbaar om behandeling van co-morbiditeit en diagnostiek te kunnen leveren in het UMC Utrecht. Dit betekent o.a. ook een zekere mate van flankerende-, basale- en kernzorg.



Het zorgprofiel willen wij realiseren op een patiëntvriendelijke, klantgerichte en transparante werkwijze. Dit betekent:

1. **Communicatie:** het zorgassortiment wordt helder beschreven en breed gecommuniceerd naar stakeholders.
2. **Verwijzing:** patiënten die worden verwezen worden gezien en kunnen gediagnosticeerd worden (geen selectie op individueel niveau aan de poort).
3. **Regioafspraken:** voor zorg buiten het zorgprofiel worden ketenafspraken gemaakt met partners in de regio. Patiënten worden daar waar nodig op zodanige wijze overgedragen dat de zorg naadloos doorloopt.

Divisies wordt gevraagd met de werkgroep zorgprofiel invulling te gaan geven aan het zorgprofiel met behulp van een door de werkgroep op te stellen format, waaronder:

1. Het in kaart brengen van het huidige zorgprofiel (nulmeting).
2. Een gap-analyse tussen het huidige en gewenste zorgprofiel incl. een impactanalyse en plan van aanpak voor de transitie.
3. Een plan van aanpak om "selectie aan de poort", daar waar dat plaatsvindt, om te buigen naar een klantvriendelijke benadering.

Doelen zorgprofiel

Zorgprofiel gaat zowel over het borgen van de toegankelijkheid, over de portfolio en over een duidelijk profiel naar buiten toe. In onderstaand kwadrant zijn in dit kader vier concrete doelen gedefinieerd.

De zorgprofiel opdracht heeft vier einddoelen

	Operationaliseren	Extern communiceren
Aanscherping portfolio	<p>1</p> <p>Elke afdeling / specialisme biedt zorg aan volgens het aangescherpte zorgprofiel</p>	<p>3</p> <p>2^e lijns verwijzers (regionaal én landelijk) kennen de (kwaliteit van de) speerpunten van het UMC Utrecht</p>
Toegankelijkheid (alle patiënten welkome)	<p>2</p> <p>Elke divisie is in staat om patiënten die naar het UMC Utrecht willen komen, te diagnosticeren</p>	<p>4</p> <p>Huisartsen en 2^e lijns verwijzers kennen de beschikbaarheidsfunctie van het UMC Utrecht</p>

Opnemen in MC 2016:

1. De acties om met de werkgroep zorgprofiel met behulp van het opgestelde format invulling te geven aan het zorgprofiel, incl. de bijbehorende inzet van mensen en middelen.

7 Patiëntbetrokkenheid bij zorg en opleiding

Het patiëntenperspectief (de wensen en behoeften van de patiënt) is het uitgangspunt bij het inrichten van onze patiëntenzorg en opleiding. Ten eerste is binnen CRU+ met de introductie van de longitudinale integratie-coschappen (LINK) binnen stages de patiënt en zijn zorgvraag leidend gemaakt. Onderdeel daarvan is een patiëntenpanel waarmee de co-assistent op medisch relevante momenten contact met patiënten kan houden. Ten tweede wordt patiënten gevraagd feedback te geven op co-assistenten, aios en leerling verpleegkundigen.

Opnemen in MC 2016:

1. De acties om patiënten op een toegankelijke en begrijpelijke wijze te informeren over (A) wat zij kunnen en mogen verwachten en (B) hoe zij kunnen bijdragen aan continue verbetering van de zorg.
Deze informatievoorziening gaat nadrukkelijk ook over deelname aan clinical trials en over de verschillende professionals in opleiding die patiënten in het zorgproces tegen kunnen komen.
2. De acties om patiëntervaringen (o.a. vanuit CQI) en patiëntinbreng onderdeel te maken van innovatieve en/of verbeterprojecten op afdelingen. De doelstelling is dat in 2016 in tenminste 20% van die projecten de input vanuit patiënten aangetoond kan worden.

8 Patiëntbetrokkenheid bij onderzoek

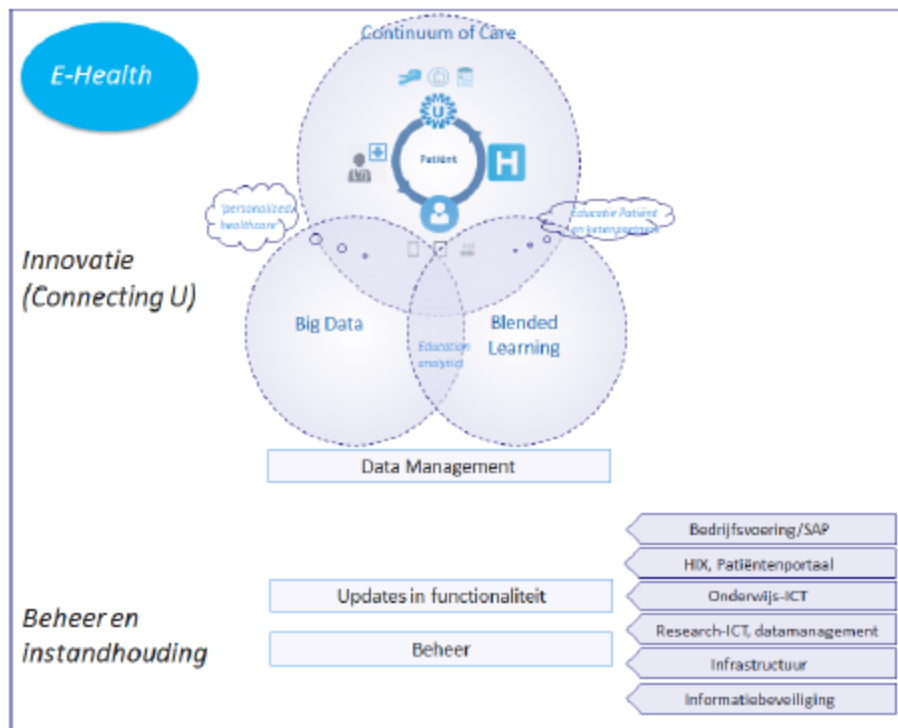
Patiënten denken mee over onderzoeksvoorstellen die in het UMC Utrecht nieuw geformuleerd worden. Onderzoekers maken daardoor maximaal verbinding met de samenleving. Het betekent dat voor onderzoeksvoorstellen, ook als het gaat om langetermijnonderzoek, nagedacht is over "the next step" in het vertalen van resultaten naar toepassing. Patiënten(organisaties) begrijpen en waarderen onze mix van fundamenteel en toegepast onderzoek.

Opnemen in MC 2016:

1. De acties, doelstellingen en kpi's om patiënten op een toegankelijke en begrijpelijke wijze te informeren over nieuwe en lopende onderzoeksprojecten en over de behaalde resultaten/uitkomsten.
2. De acties, doelstellingen en kpi's om patiënten(organisaties) te betrekken bij het formuleren van nieuwe, en evalueren van bestaande, onderzoeksprojecten.

9 E-health

Binnen E-health wordt onderscheid gemaakt tussen "innovatie" en "beheer en instandhouding." Innovatie betreft onderwerpen die zijn ingebed binnen Connecting U. Beheer en instandhouding betreft updates in ICT-functionaliteit en beheersmatige activiteiten (beschikbaarheid en toegang tot informatie). In onderstaande figuur is de samenhang zichtbaar gemaakt.



9.1 Innovatie

Continuum of care en big data

Het UMC Utrecht realiseert "patient empowerment" door een continuum of care-concept⁴ te ontwikkelen en te implementeren. Daarbij zal gebruik worden gemaakt van innovatieve tools zoals geïntegreerde consultatiemogelijkheden en telemonitoring.

Daarnaast gaan wij meer en meer "personalized healthcare" aanbieden door in de patiëntenzorg op basis van big data-analytics nieuwe inzichten te ontwikkelen en toe te passen.

Voor 2016 zijn drie patiëntgroepen geselecteerd om het continuum of care concept uit te werken: (1) ALS [speerpunt Brain], (2) gecompliceerde hypertensie [speerpunt Circulatory Health] en (3) jeugdreeuma [speerpunten Child Health en Infection & Immunity]. Tevens zal worden ingezet op thuismonitoring van oncologiepatiënten, en zal onderzoek plaatsvinden (PhD) naar de kwaliteit

⁴ Client-oriented system of care to guide and track patients over time, spanning all levels and intensity of care (HIMMS 2014).

van "wearables" waarmee patiëntdata verzameld kan worden ten behoeve van zorg en wetenschappelijk onderzoek. Medio 2016 zal worden bekeken hoe op basis van de opgedane ervaringen uitrol naar andere patiëntgroepen kan plaatsvinden.

Opnemen in MC 2016:

1. De divisiespecifieke ICT-initiatieven en zorginnovaties op het gebied van het versterken van de verbinding met patiënten (patient empowerment), waaronder (indien van toepassing) continuüm of care.
2. De divisiespecifieke ICT-initiatieven en zorginnovaties op het gebied van personalized healthcare, bv. o.b.v. big data-analytics.

Blended Learning

Binnen het onderwijs is de verdere implementatie en doorontwikkeling van blended learning een van de belangrijkste ambities. De implementatie betreft de overdracht van het programma Onbegrensd Leren naar de lijn, waarbij wordt gewerkt met 1-loket (Servicedesk) voor de aanvraag van diensten van het Onderwijscentrum. De doorontwikkeling betreft technologische innovaties op onderwijsgebied in samenwerking met de DIT en met de Universiteit Utrecht in het kader van het programma Educate-IT.

Opnemen in MC 2016:

1. De divisiespecifieke ICT-initiatieven en onderwijsinnovaties op het gebied van blended learning, waaronder in ieder geval de initiatieven en innovaties gerelateerd aan de invoering van het hernieuwde curriculum geneeskunde CRU+ (dat is gericht op vaardig en veilig werken in de gezondheidszorg).

9.2 Beheer en instandhouding

HIX en patiëntenportaal

In het eerste deel van 2016 ligt de nadruk op de migratie van EZIS naar HIX met daarin belangrijke verbeteringen van de user interface en meer mogelijkheden voor een beter gebruik van het EPD. Een bijkomende doelstelling is een betere en meer uniforme dossiervorming. Naast de migratie naar HIX staat binnen het domein Zorg-ICT de uitbreiding van het patiëntenportaal voorop.

Opnemen in MC 2016:

1. De maatregelen om er voor te zorgen dat alle EZIS-gebruikers tijdig voor HIX opgeleid worden (conform de voorstellen van het programma Zorg-ICT).
2. De acties ten behoeve van een betere en meer uniforme dossiervorming.
3. De acties om een intensiever gebruik van het patiëntenportaal te stimuleren c.q. processen op soepele interacties met de patiënt in te richten.

Research Data Platform

Het Research Data Platform ontsluit op een veilige en kwalitatief goede wijze een zeer grote hoeveelheid patiëntengegevens t.b.v. onderzoek en patiëntveiligheid. Tevens ondersteunt het platform de in 2015 vastgestelde "policy datamanagement." Divisies wordt gevraagd voor mensgebonden onderzoek gebruik te maken van het Research Data Platform en bij onderzoeks aanvragen rekening te houden met de hiervoor benodigde middelen.

Opnemen in MC 2016:

1. De maatregelen om de "policy datamanagement" te implementeren.

Digitale werkplek

In 2014 en 2015 is de nieuwe Digitale Werkplek inclusief de specials uitgerold. Teneinde de beheersbaarheid van het ICT-landschap te verhogen is een verdergaande standaardisatie dringend gewenst.

Opnemen in MC 2016:

1. Overzicht van de nog afwijkende en resterende XP werkstations.
2. De maatregelen om (A) het aantal afwijkende en lokaal beheerde werkstations en applicaties te verminderen, (B) de nog resterende XP-werkstations uit te faseren en (C) naar nieuwe versies van lokale applicaties en systeemsoftware (zoals Internet Explorer versie 8 – 10) te migreren.

Intranet

Het intranet (Scoop) staat letterlijk naast MyUMC; twee systemen naast elkaar voor interne communicatie en informatie is echter inefficiënt. Bovendien is de IT van Scoop erg gedateerd. Het doel is dan ook om in het eerste kwartaal van 2016 Scoop uit te zetten, zodat vanaf dat moment alleen MyUMC nog bestaat. Design en IT zullen hierin centraal gecoördineerd worden.

Bij het uitzetten van Scoop zal de juiste content overgezet moeten worden naar MyUMC. Divisies wordt gevraagd hiervoor capaciteit vrij te maken. Gedateerde en weinig geraadpleegde pagina's zullen niet overgezet worden. Vanuit centraal kan hierin worden ondersteund door het beschikbaar stellen van statistieken. Het overzetten van pagina's van Scoop naar MyUMC gebeurt vervolgens semi-automatisch, waarbij divisies moeten zorgdragen voor voldoende redactionele capaciteit.

Opnemen in MC 2016:

1. De acties om er voor te zorgen dat van de divisie de juiste inhoud in MyUMC komt te staan, incl. de daarvoor vrijgemaakte redactionele capaciteit.

Informatiebeveiliging

In 2015 is een normenkader voor informatiebeveiliging vastgesteld en is een implementatieplan voor divisies opgesteld. Onderdelen daarvan zijn onder andere de organisatie van de informatiebeveiliging, configuratie- en wijzigingsbeheer en logische toegangsbeveiliging. De directies K&V en IT kunnen hierbij ondersteunen.

Opnemen in MC 2016:

1. De maatregelen op het gebied van informatiebeveiliging, cf. het opgestelde implementatieplan, incl. de bijbehorende inzet van mensen en middelen.



10 Customer Excellence

10.1 Procesverbetering

In 2020 weet iedere medewerker in het UMC Utrecht zich toegerust om de processen waarvan hij/zij deel uit maakt continu te verbeteren, vanuit de gedachte dat procesverbetering bijdraagt aan de gezondheid van de patiënt, aan de patiëntbeleving en toegevoegde waarde voor de patiënt genereert (kwaliteit van leven). Daarbij stellen wij harde doelen in termen van zorguitkomsten en doelmatigheid.

Daarnaast zullen in 2016 drie corporate processen worden gestandaardiseerd en geoptimaliseerd: (A) Polikliniek van morgen, (B) Check in – Check out en (C) integrale capaciteitsplanning. Deze standaardisatie/optimalisatie zal centraal worden ondersteund door de werkgroep CE. Divisies wordt gevraagd capaciteit vrij te plannen om bij te dragen aan het ontwerp van de standaarden en deze vervolgens binnen de eigen divisie te implementeren.

Opnemen in MC 2016:

De acties om in samenwerking met andere divisies en directoraten onderstaande doelen te realiseren:

1. Uniforme poli-processen en poli-ondersteuning voor het niet specialisme afhankelijk deel van het proces (Polikliniek van Morgen).
2. Uniforme inschrijving en doorverwijzing voor alle patiënten van het UMC Utrecht (Check in – Check Out).
3. Een capaciteitsplanning gekoppeld aan de productieafspraken en hieraan gekoppelde kwaliteitscriteria.

10.2 Registratie hoofd- en nevensdiagnoses

Het is voor het UMC Utrecht van belang om de hoofd- en nevensdiagnose(s) juist, volledig, tijdig en eenduidig in het patiëntendossier vast te leggen vanwege:

1. De gestelde eisen vanuit JCI.
2. Het inzicht dat wordt verkregen in de mate van de geleverde academische zorg door specialisten/afdelingen, waaronder de zorgzwaarte en bijzondere kenmerken van de patiëntenpopulatie. Daarmee kunnen financiële belangen worden gediend, zoals de onderhandelingen met zorgverzekeraars en de onderbouwing richting NZa en VWS van de subsidie inzake de beschikbaarheidsbijdrage (legitimering van de academische component).
3. Een juiste data-aanlevering aan de LBZ en DIS onder andere ten behoeve van de HSMR- score (sterftecijfer).
4. De wettelijke verplichting om de ICD-10 op de factuur te gaan vermelden (nadat eerst landelijk het privacy-probleem is opgelost).

In 2015 is een project gestart om de registratie van de hoofd- en nevensdiagnoses te verbeteren. Dat moet in 2016 leiden tot een juiste registratie in EZIS van de hoofddiagnose op basis van de ICD-10.

Het gemiddeld aantal vastgelegde nevensdiagnoses bij een zorgvraag is in het UMC Utrecht lager dan het landelijke gemiddelde. De doelstelling voor 2016 is een registratieniveau van minimaal het landelijke gemiddelde. Daartoe is inmiddels het beleid vastgesteld en zijn aanpassingen in

EZIS gerealiseerd. Daarmee zullen de artsen in 2016 moeten komen tot een juiste en volledige registratie van de nevend diagnoses.

Voor het kunnen volgen van bovenstaande doelstellingen, wordt stuurinformatie ontwikkeld en beschikbaar gesteld.

Opnemen in MC 2016:

1. De maatregelen om in 2016 een juiste en volledige registratie van de hoofd- en nevend diagnoses te bereiken.

10.3 In Control Statement

Over de afgelopen jaren (2012/2013 en 2014) hebben alle ziekenhuizen in Nederland zelf moeten onderzoeken of zij hebben voldaan aan de beleidsregels voor registratie en declaratie van de zorgproductie. Eventuele correcties in de bronregistratie achteraf is voor alle partijen lastig en tijdrovend. Daarom is het voorstel van de NFU, NVZ en ZN om deze achterafcontrole in de toekomst te verminderen door vooraf de zaken op orde te brengen. Daartoe is het landelijk traject "Verantwoord declareren" (ook wel: horizontaal toezicht) opgestart. Concreet komt dit er op neer dat de inrichting van de zorgregistratie en –declaratie door een onafhankelijke externe partij geaudit en gecertificeerd zal worden.

Het UMC Utrecht heeft met het huidige ICS-proces een prima uitgangspunt voor die audit. Aan de hand van het ICS-dossier kunnen wij goed inzicht geven in de opzet, werking en inrichting van de zorgregistratie en –declaratie. De verwachting is dat ten behoeve van de externe audit en certificering de zorgregistratie breder getrokken gaat worden dan nu voor het ICS gebruikelijk is. De afdeling AO/IC zal dit samen met divisies gaan uitwerken.

Divisies wordt gevraagd zorg te dragen voor actuele en volledige AO/IC-beschrijvingen en in 2016 een nieuw ICS te doen.

Opnemen in MC 2016:

1. De verbeterpunten vanuit het In Control Statement 2014 incl. de daaraan gekoppelde acties om die verbeteringen te realiseren.

10.4 De ontwikkeling van de professional

Met het RvB-besluit "Ontwikkeling, functioneren en beoordelen" (maart 2015) zijn belangrijke afspraken vastgelegd met betrekking tot de functionerings- en beoordelingscyclus, mede in relatie tot JCI. Van belang is dat divisies conform dit besluit handelen.

Opnemen in MC 2016:

In bijlage B onderstaande KPI's cf. bovengenoemd besluit, incl. de acties om de gestelde normen te behalen:

1. Verificatie kwalificaties medewerkers. De norm is dat de kwalificaties van 90% van de medewerkers zijn geverifieerd. Dit betreft zowel nieuwe medewerkers als medewerkers die doorstromen.
2. MyForms-tool. De norm is dat in 100% van de beoordelingen de MyForms-tool is gebruikt.
3. 360 graden feedback. De norm is dat 30% van de medisch specialisten in 2016 een 360 graden feedback heeft doorlopen o.b.v. de MyFeedback-tool.
4. Functioneren & Beoordelen. De norm is minimaal 90%.

10.5 Borgen en verbeteren van kwaliteit en patiëntveiligheid

In 2016 vindt de heraccreditatie voor JCI plaats. De plannen en projecten daartoe zijn door de Regiegroep K&Pv met de kwaliteitscoördinatoren in divisies gedeeld en in gang gezet.

Opnemen in MC 2016:

1. M.b.t. de JCI-heraccreditatie: de acties (waaronder self assesment) t.b.v. een succesvolle heraccreditatie, incl. de bijbehorende inzet van mensen en middelen.
2. Voor elk van de speerpunten: de concrete plannen voor het meten van de uitkomsten van zorg (o.a. als onderdeel van cohorten) op aandoeningsniveau en het benutten hiervan voor verbetering van kwaliteit en doelmatigheid in zorgpaden en de keten.

1.4 Ontwikkelen van menselijk kapitaal



11 Waarden, gewenst gedrag, carrièrepaden en talentprogramma's

11.1 Talentontwikkeling

Onze mensen zijn de basis van ons succes. Daarom moeten wij het juiste talent aan ons verbinden en laten ontwikkelen in lijn met onze waarden. Het moet voor iedereen helder zijn welke mogelijkheden voor talentontwikkeling er zijn, en welke carrièrepaden daarbij horen. Een gezamenlijke visie op talentontwikkeling en carrièrepaden is cruciaal om dit goed neer te zetten.

Opnemen in MC 2016:

1. De initiatieven op het gebied van talentontwikkeling, incl. een voorstel voor kpi's (met norm) voor het bepalen van de voortgang daarop.

11.2 Docenten

De waardering en het carrièrepad van docenten blijft een aandachtspunt. In het kader van de BKO/SKO, het Teaching Scholars Program en de docentspecifieke UHD-procedure zijn al stappen gezet. In 2016 worden vervolgstappen gezet door het opnemen van onderwijs in de Sturen door Beoordelen gesprekken en middels een hernieuwd docenttevredenheidsonderzoek.

Goed gekwalificeerde docenten zijn een voorwaarde voor goed onderwijs. Voor de BKO- en SKO-kwalificatie gelden (bekende) voorwaarden voor wanneer deze kwalificaties voor docenten verplicht zijn.

Opnemen in MC 2016:

1. Het aantal medewerkers met een academische onderwijstaak incl. het aandeel medewerkers met een BKO-kwalificatie.
Voor zover niet alle medewerkers over een BKO-kwalificatie beschikken, dient te worden toegelicht (A) de redenen en (B) de initiatieven om het behalen van de BKO-kwalificatie te bevorderen.
2. Het aantal medewerkers met een academische onderwijstaak incl. het aandeel medewerkers met een SKO-kwalificatie.
Voor zover niet alle medewerkers over een SKO-kwalificatie beschikken, dient te worden toegelicht (A) de redenen en (B) de initiatieven om het behalen van de SKO-kwalificatie te bevorderen.



12 Leiderschap en samenwerking

12.1 Leidinggevenden

Leidinggevenden spelen een cruciale rol in het realiseren van de strategie. Zij dragen de twee hoofddoelen, verbinding met de patiënt en maatschappelijke impact van de speerpunten, consistent in hun team uit en helpen medewerkers hun bijdrage daaraan te leveren.

"Connecting U begint bij mij" is in de eerste plaats van toepassing op de leidinggevenden. Zij herkennen en erkennen talent en dragen bij aan de ontwikkeling van hun medewerkers. Daarnaast zorgen zij ervoor dat medewerkers verantwoordelijkheid kunnen nemen, en zijn zij verantwoordelijk voor goed georganiseerde processen die duurzaam, klantgericht en efficiënt zijn. Om mogelijk te maken dat leidinggevenden aan deze verwachtingen kunnen voldoen, zijn twee initiatieven gestart:

1. Connecting Leaders: een geïntegreerde leiderschapsacademie waarmee alle leidinggevenden zich dezelfde taal en toolkit eigen maken.
2. MD-schouw: een gezamenlijke bespreking en beeldvorming over de prestaties en het potentieel van leidinggevenden ten opzichte van datgene dat van hem of haar in die functie mag worden verwacht.

Divisies wordt gevraagd:

1. Leidinggevenden aan te melden voor de beschikbare leiderschapstrajecten en verdiepende modules. Omdat niet alle leidinggevenden op hetzelfde moment kunnen worden getraind, wordt van divisies verwacht dat zij een prioritering aanbrenge in overleg met hun leidinggevenden, waarbij nieuwe leidinggevenden voorrang krijgen, zeker voor de volledige trajecten. Met zittende leidinggevenden wordt in het jaarlijkse plannings- en beoordelingsgesprek gesproken over eventuele hiaten in hun leidinggevend instrumentarium, die met individuele (verdiepende) modules ingevuld zouden kunnen worden.
2. De MD-schouw voor al hun leidinggevenden uit te voeren (tussen 2015 en december 2017). Hiervoor wordt het uniforme instrument gebruikt waarvoor in het RvB-besluit is gekozen. Leidinggevenden die uit de MD-schouw als top talent, emerging potential of rising star naar voren komen, en een brede loopbaan- of ontwikkelvraag hebben, wordt gevraagd of zij daarover een advies willen van de centrale MD-commissie.

12.2 Strategische personeelsplanning

Strategische personeelsplanning is een methode om knelpunten op het gebied van personele bezetting en inzet te voorkomen of op te lossen. Hiermee kunnen leidinggevenden op een effectieve en gerichte manier sturen op de optimale bezetting van een organisatie, afdeling of team. Het is een belangrijk hulpmiddel bij het realiseren van Connecting U: heeft het UMC Utrecht de juiste personen, op de juiste momenten, in de juiste functies en met de juiste vereisten? Daarnaast is het een van de SQE normen (6 en 6.1.) van JCI.

Divisies wordt gevraagd invulling te geven aan strategische personeelsplanning op basis van de opgestelde handleiding en format en waar nodig in overleg met andere organisatieonderdelen waarmee wordt samengewerkt. Laatstgenoemde betreft specifiek de teams die direct bij de patiëntenzorg betrokken zijn zoals medisch specialisten, verpleegkundigen, pa's, enz. Zodoende wordt niet alleen rekening gehouden met de eigen personeelsplanning van de divisie, maar wordt op raakvlakken met andere divisies gewerkt aan de "one firm"-gedachte.

Opnemen in MC 2016:

1. De acties om aan strategische personeelsplanning invulling te geven, waaronder (A) de afstemming met andere divisies, (B) de betreffende teams en functies en (C) de planning.

13 Duurzaamheid

13.1 Duurzaamheidsthema's en icoonprojecten

De focus van het UMC Utrecht ten aanzien van duurzaamheid richt zich op vijf thema's: (1) gezond houden wat gezond is, (2) effectief en efficiënt behandelen, (3) aantrekkelijke werkgever en opleider, (4) schone omgeving en (5) transparant en verantwoord. Daarnaast zijn vijf icoonprojecten gekozen om duurzaamheid concreet en zichtbaar te maken. Zowel bovenstaande thema's als de icoonprojecten staan uitgebreid beschreven op: <http://www.umcutrecht.nl/nl/Over-ons/Wat-we-doen/Duurzaamheid-Maatschappelijk-Verantwoord-Ondernemen>.

Divisies wordt voor onderstaande icoonprojecten om een concrete bijdrage gevraagd:

1. Love Food Hate Waste: het terugdringen van voedselverspilling met 25% in 2016 (ten opzichte van 2013).
2. Groene Farmacie: het terugdringen van medicijnverspilling en milieuverontreiniging.

Opnemen in MC 2016:

1. Indien van toepassing: de maatregelen voor het terugdringen van voedselverspilling met 25%.
2. Indien van toepassing: de maatregelen voor het terugdringen van medicijnverspilling en milieuverontreiniging.
3. De bijdrage die vanuit de divisie wordt geleverd aan de icoonprojecten.

13.2 Arbeidsvoorwaarden en beloningsbeleid

Mede gezien de maatschappelijke ontwikkelingen wordt actief ingezet op transparantie en eenduidigheid van arbeidsvoorwaarden en beloningen. De cao-umc en wettelijke grenzen (bijvoorbeeld WNT) zijn hierbij leidend.

Opnemen in MC 2016:

1. De maatregelen om een correcte toepassing van het vastgestelde inpassings- en beloningsbeleid binnen de centrale kaders en randvoorwaarden te borgen.
2. De maatregelen om bestaande uitzonderingen op het vastgestelde inpassings- en beloningsbeleid te herijken.

2 Bedrijfsvoering

2.1 Financiën, productie en zorgverkoop

Binnen het domein financiën, productie en zorgverkoop ligt de focus op het verhogen van de productie binnen het gekozen zorgprofiel en het verlagen van de kostprijs. Randvoorwaardelijk is inzicht in prijzen en hoeveelheden ten behoeve van:

1. Portfolioanalyses, waarmee de externe onderhandelingsinzet kan worden gebaseerd op analyses van het assortiment, kost- en verkoopprijzen, marges, marktontwikkelingen, kwaliteit en zorgprofielen.
2. Externe transparantie over kwaliteit, kosten en tarieven, onder andere voor het aantonen van de prijs-kwaliteit verhouding.
3. Het sturen op toegevoegde waarde op basis van de marges tussen kost- en verkoopprijzen.

Opnemen in MC 2016:

1. In bijlage C de productievoorstellen 2016. Over de te hanteren uitgangspunten wordt nader door de DIF met divisies afgestemd.

2.2 Huisvesting

In 2015 is de zorgvisie UMC Utrecht vastgesteld. Alle toekomstige bouwprogramma's worden volgens deze visie uitgewerkt. Daarnaast worden, in het kader van operationele effectiviteit, alle huisvestingsplannen uitgevoerd conform de principes van Slimmer Werken. In onderstaande tabel zijn de voorgenomen UMC Utrecht-brede huisvestingsplannen voor 2016 opgenomen.

Programma	Bouwdeel	Gewenste fase-afronding 2016 (indicatie)
UMC Utrecht Cancer Center, kliniek B.05	B.05	Realisatie
UMC Utrecht Cancer Center, gastenverblijf naar D.03	D.03	Overdracht
UMC Utrecht Cancer Center, kliniek B.03	B.03	Ontwerp
Poli 3.0	L.01/L.02	Contract
Zorgconcept verpleegtorens	C/D	Contract
Herhuisvesting directies	C.01/D.01	Contract
OK	F.04	Overdracht
Entreegebied	F.00/F.01/M.01	Contract
Uithoflijn	n.v.t.	Contract
Geboortecentrum	WKZ	Contract
OK WKZ	WKZ	Contract
PICU WKZ	WKZ	Contract

Opnemen in MC 2016:

1. De betekenis van bovenstaande huisvestingsplannen voor de divisie.
2. In bijlage I de huisvestingsprojecten 2016. Deze dienen te voldoen aan de vastgestelde beleidskaders met specifieke aandacht voor de zorgvisie en de principes van Slimmer Werken: <https://scoop.mijn.umc.nl/Scoop/Divisies/en+UMC+organen/Raad+van+Bestuur/Directie+strategie+en+beleid/Vastgoed-en-huisvesting/Aanvraagprocedures/Business%20Case.htm>

2.3 Fondsenwerving

Het UMC Utrecht heeft de "Vrienden van UMC Utrecht/WKZ" als fondsenwervend initiatief. Hiertoe is bijna vijf jaar geleden een klein team ingericht. Inmiddels is er een volwassen organisatie ontstaan om een nieuwe geldstroom aan te boren. Daar waar andere inkomstenbronnen afnemen kan fondsenwerving zich ontwikkelen van een vrijblijvend initiatief voor "de extra's" naar een "must have" voor ons primair proces op het gebied van onderzoek, onderwijs en zorg. Om dit daadwerkelijk te realiseren is verbreding nodig. Ondersteund door het team fondsenwerving is het van belang dat het gehele UMC Utrecht zich hiervoor inzet, en dat de samenwerking tussen het team fondsenwerving en de divisies wordt verstevigd. Het bestuur van de "Vrienden van UMC Utrecht/WKZ" heeft zichzelf als doel gesteld in 2020 een verdubbeling van de opgehaalde financiële middelen te realiseren (€ 10 mln. < > € 5 mln. in 2015). Hierbij geldt als uitgangspunt dat het nieuwe projecten dienen te zijn, waarvoor fondsenwerving een eigen keuze kan maken met betrekking tot het werven van de charitatieve middelen. Vanuit governance dient het altijd te gaan om zuivere schenkingen (volledig ontbreken van verplichtingen) en geen werving bij de industrie en farmaceutische bedrijven. Via de lijn van de speerpunten zullen projecten gedefinieerd worden.

Divisies wordt gevraagd capaciteit vrij te maken om hier een bijdrage aan te leveren.

Opnemen in MC 2016:

1. Voorstellen voor concrete projecten gekoppeld aan de speerpunten en doelen van het UMCU met een wervend karakter voor 2016.
2. De acties om te bereiken dat de divisie zich optimaal kan committeren aan projecten voor fondsenwerving.

2.4 Ondernemingsraad

De OR heeft meerdere onderwerpen waar zij aandacht aan wil gaan besteden: (A) vitaliteit, duurzame inzetbaarheid en ouderenbeleid, (B) het WBO, (C) opleidingen van medewerkers, (D) brandveiligheidstrainingen en (E) de Participatiewet. De afstemming daarover vindt plaats in de lijn.

Opnemen in MC 2016:

1. In bijlage K een overzicht van de voorgenomen (reorganisatie-)plannen en besluiten, waarbij advies of instemming van de OR wordt gevraagd, danwel waarover de OR geïnformeerd dient te worden.

Deel II, format managementcontract 2016

A, Inleiding

Ter versterking van de dialoog tussen de raad van bestuur en divisies over de nieuwe strategie en de geboekte resultaten, zijn de kaderstellingsbrief en format managementcontract in één document geïntegreerd. Hieronder vindt u:

1. De planning van de managementcontractronde 2016.
2. De gewenste inhoud van het managementcontract (incl. bijbehorende bijlagen) en een korte instructie bij het schrijven daarvan.
3. De procedure ten aanzien van de verspreiding van het concept managementcontract en van de ondertekening en verspreiding van het definitieve managementcontract.
4. Het handtekeningblad ten behoeve van het definitieve managementcontract.

Voor eventuele vragen over het concept managementcontract kunt u contact opnemen met uw contactpersoon Planning & Control of met drs. J. van der Tol (585 86, jtol2@umcutrecht.nl).

B, Planning managementcontractronde 2016

Planning managementcontractronde 2016

Datum	Omschrijving	Door	Aan
1 juli 2015	PCP beschikbaar	DIF	Divisies
10 juli 2015	Kaderstellingsbrief 2016 beschikbaar (1)	RvB / DIF	Divisies
15 juli 2015	BPC beschikbaar	DIF	Divisies
15 juli 2015	Nullijnen 2016 beschikbaar	DIF	Divisies
2 oktober 2015	Deadline concept MC 2016	Divisies	RvB, OR, DIF/P&C (2)
Najaar 2015	TO's en MO's RvB met divisies		
30 november 2015	Deadline definitief PCP	Divisies	
4 december 2015	Deadline definitief BPC	Divisies	
1 februari 2016	Deadline definitief MC 2016	Divisies	RvB, DIF/P&C (3)

Toelichting:

- (1) Incl. format MC 2016.
- (2) Zie paragraaf D, procedure verspreiding.
- (3) Zie paragraaf D, procedure verspreiding.

NB: Tussen de DIF/P&C en divisies vindt nog nadere afstemming plaats over het aanleveren van de productievoorstellen 2016 (format, uitgangspunten en planning).

C, Concept managementcontract

Inhoud

De inhoud van het concept managementcontract dient in gelijke volgorde te bestaan uit:

1. De in hoofdstuk 1 en 2 van de kaderstellingsbrief opgenomen vragen ten behoeve van het MC 2016. Dit zijn de vragen in de zgn. blauwe tekstblokken (zie hieronder voor een willekeurig voorbeeld uit hoofdstuk 1, strategisch doel 8, patiëntbetrokkenheid bij onderzoek). Alle vragen die voor de divisie van toepassing zijn, moeten worden opgenomen in het concept MC.

Opnemen in MC 2016:

1. De acties, doelstellingen en kpi's om patiënten op een toegankelijke en begrijpelijke wijze te informeren over nieuwe en lopende onderzoeksprojecten en over de behaalde resultaten/uitkomsten.
 2. De acties, doelstellingen en kpi's om patiënten(organisaties) te betrekken bij het formuleren van nieuwe, en evalueren van bestaande, onderzoeksprojecten.
2. Onderstaande bijlagen, voor zover voor de divisie of directie van toepassing. Deze bijlagen zijn te vinden op de Scoop-site van Planning & Control onder het kopje "Planning & Control cyclus" > "Kaderstellingsbrief 2016."
 - **Bijlage A, samenwerkingsovereenkomsten speerpunten en divisies.**
Deze bijlage hoeft alleen te worden opgenomen als sprake is van nieuwe SLA's of van substantiële wijzigingen van bestaande SLA's.
 - **Bijlage B, KPI's Balanced Score Card.**
 - **Bijlage C, Productievoorstellen DOT, OVP en GGZ.**
 - (1) Tussen de DIF/P&C en divisies vindt nog nadere afstemming plaats over het aanleveren van de productievoorstellen 2016 (format, uitgangspunten en planning).
 - (2) De financiële productiemutaties 2016 dienen 1-op-1 in de exploitatiebegroting 2016 (bijlage E) en in het bewegingenoverzicht (bijlage F) overgenomen te worden.
 - **Bijlage D, Samenvatting afstemmingscontracten/SLA's.**
De divisies DLA, Beeld, Vitale Functies en Kinderen, en de directies OC, FB en DIT, dienen een samenvatting op te nemen van de met divisies gemaakte afstemmingsafspraken in €. Daarbij dient aangegeven te worden of SLA's wel of niet getekend zijn. Indien sprake is van specifieke ontwikkelingen en/of afwijkingen in de SLA's ten opzichte van voorgaande jaren, dan dienen deze toegelicht te worden.
 - **Bijlage E, Exploitatiebegroting.**
 - **Bijlage F, Bewegingenoverzicht.**
Voor een betere duiding van de financiële ontwikkelingen is deze bijlage gewijzigd ten opzichte van voorgaande jaren. Toegevoegd is de beweging van de begroting T (i.c. 2015) naar de prognose T (i.c. 2015). Dit is extra ten opzichte van de gebruikelijke beweging van de prognose T (i.c. 2015) naar de begroting T+1 (i.c. 2016).

- **Bijlage G, Investeringsbegroting.**
- **Bijlage H, Begroting projecten.**
- **Bijlage I, Huisvestingsprojecten 2016.**
Zie voor de kaders paragraaf 2.4.
- **Bijlage J, Arbo en Milieu.**
- **Bijlage K, Organisatieontwikkelingen.**

Specifiek voor de (financiële) bijlagen E, F, G en H wordt gevraagd per bijlage een toelichting op te nemen. Daarbij is o.a. van belang:

1. Toekomstige (verwachte) budget- en kostenmutaties op te nemen.
2. De financiële effecten van productieontwikkelingen en/of gemaakte beleidskeuzes op te nemen en toe te lichten.
3. Bij niet-sluitende begrotingen maatregelen op te nemen om de begroting sluitend te maken.
4. De financiële risico's te benoemen en de maatregelen die worden getroffen om die risico's te beperken.
5. Eventuele financiële claims apart en als zodanig te benoemen. Dit ter voorkoming van impliciete en "verstopte" claims.

Instructies bij het schrijven van het managementcontract

In de inleiding van de kaderstellingsbrief is toegelicht dat divisies middels het managementcontract invulling geven aan de corporate doelen, bij voorkeur in termen van concrete acties, doelstellingen en kpi's. Het is daarmee de basis voor de dialoog met de raad van bestuur over de realisatie en voortgang op deze doelen. U wordt daarom gevraagd om:

1. Een actiegericht managementcontract met SMART⁵-geformuleerde doelstellingen en kpi's, en waar van toepassing met de bijbehorende inzet van mensen en middelen. Hieraan kan in de TO's en MO's opvolging worden gegeven.
2. Beknopte teksten met to-the-point formuleringen. De nadruk moet liggen op exceptions en op het motiveren van beleidskeuzes. Het gebruik van tabellen, grafieken en kwantitatieve toelichtingen helpt daarbij.

⁵ SMART = Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch, Tijdgebonden.

D, Procedure verspreiding

Concept managementcontract (deadline 2 oktober 2015)

De divisie stuurt voor 2 oktober het concept managementcontract digitaal aan:

1. De RvB (ondersteuningrvb@umcutrecht.nl).
2. De contactpersoon Planning & Control.
3. De Ondernemingsraad (or@umcutrecht.nl).

Definitief managementcontract (z.s.m. na MO najaar 2015, doch uiterlijk 1 februari 2016)

1. De divisie verwerkt de eventuele aanpassingen naar aanleiding van het TO en/of MO in een definitief managementcontract.
2. De divisie stuurt het definitieve managementcontract, incl. het ondertekende handtekeningblad (zie punt E, hieronder) in papieren vorm aan de contactpersoon Planning & Control.
3. De contactpersoon Planning & Control draagt zorg voor ondertekening door de DIF.
4. Het secretariaat DIF stuurt de papieren versie, met ondertekening door divisie en DIF, naar het secretariaat RvB ter ondertekening door de portefeuillehouder.
5. Na ondertekening door de RvB:
 - 5.1 Stuurt het secretariaat RvB de definitieve, papieren versie naar de divisie.
 - 5.2 Stuurt het secretariaat RvB een digitale versie aan de divisie, aan het secretariaat DIF en aan de afdeling Ondersteuning van de RvB (ter archivering).
 - 5.3 Publiceren divisies het definitieve managementcontract op Scoop.

E, Handtekeningenblad

Voor akkoord divisiemanagement

Naam:

Datum:

Handtekening:

Voor akkoord DIF

Naam:

Datum:

Handtekening:

Voor akkoord raad van bestuur

Naam:

Datum:

Handtekening:

Bijlage 11: Powerpointpresentatie doorvertaalsessies

UMC Utrecht

Positionering UMC Utrecht in de praktijk

afdeling marketing & communicatie
augustus 2015

Universitair Medisch Centrum Utrecht

1

Positionering: wat is het en waarom is het nodig?

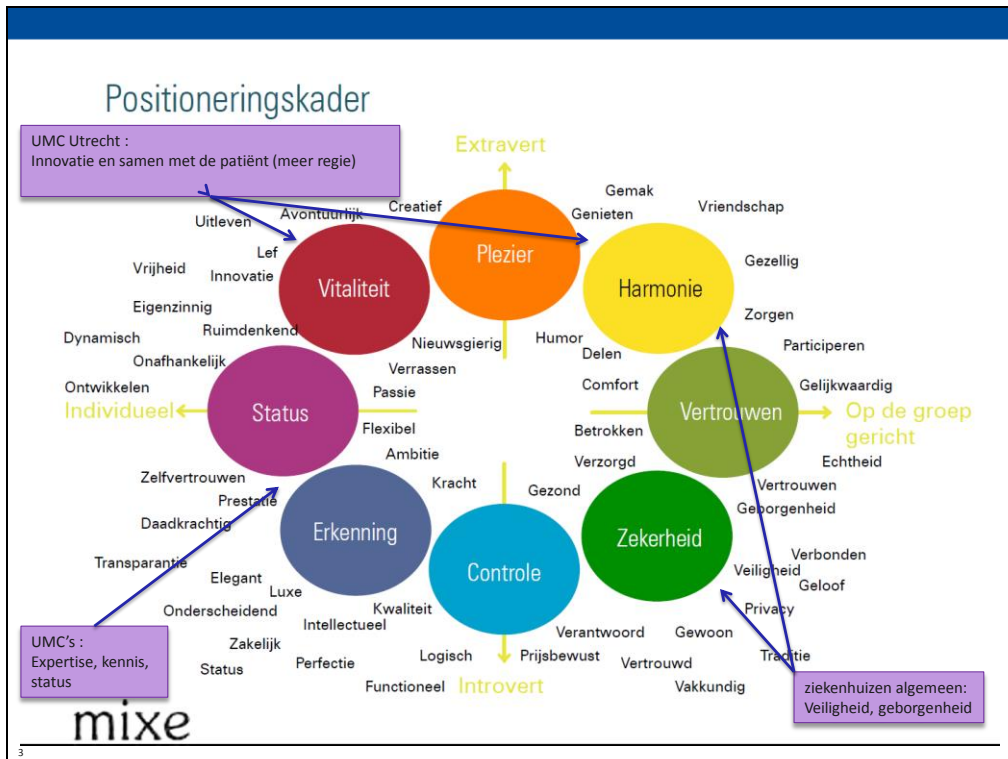
Positioneren: het kiezen van een onderscheidende, relevante en geloofwaardige positie in het hoofd van de (ideale) klant.

Goede positionering > voorkeurspositie bij uw doelgroep > doelgroep overweegt dit merk als eerste en zal het als beste waarden.

Marktgerichte organisaties presteren financieel beter en hebben een hogere klanttevredenheid.

Relevant	Onderscheidend	Geloofwaardig
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

2



Trends in de markt

patiënt

Kwaliteit van leven

markt

Marktwerking in de zorg

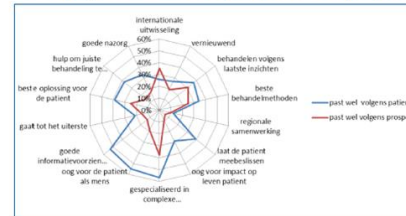
"Concurrerende tussen zorgaanbieders draagt en nodigt tot concurrentievervalsing om de beste kwaliteit zorg te leveren" (WVS)

technologie

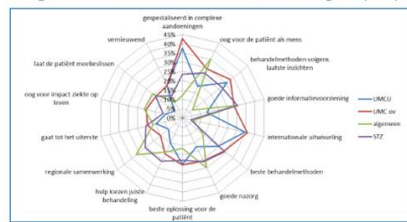
klant

Imago aspecten: belang/relevantie	volgens patiënten in de top 3	volgens prospects in de top 3
• Beste behandelmethoden	50%	50%
• Oog voor de patiënt als mens	41%	41%
• Biedt de beste oplossing voor de patiënt	35%	33%

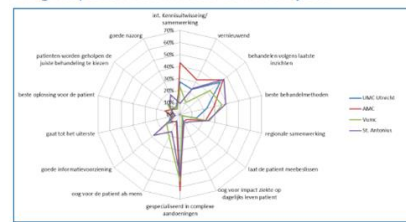
Passend bij het UMC Utrecht: patiënten versus prospects



Imago UMC Utrecht versus concurrenten volgens prospects



Imago aspecten beoordeeld door verwijzers



Organisatiestrategie

Marketingstrategie

Iedereen is welkom. Dat is een belangrijk uitgangspunt van het UMC Utrecht. Er is geen 'selectie aan de poort'. Wij stellen een diagnose, denken mee en zoeken samen met verwijzer, patiënt en diens naasten naar een passende behandeling. Dat kan in het UMC Utrecht zijn of bij een zorgpartner. Topzorg betekent voor ons **verbinding** zoeken, **samenwerken** en vooral **doen waar je goed in bent**.

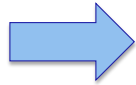
Binnen de **profilering** van het merk **UMC Utrecht** leggen we de focus op **speerpuntzorg** en **vernieuwing** voor de doelgroep patiënten met (meerdere) **chronische ziekten**. Samen met **zorgpartners** bieden we deze groep een **totaaloplossing** afgestemd op de behoeften van de **unieke patiënt**. Zodat het UMC Utrecht wordt **herkend en erkend** op de zorg waarin zij excelleert.

Daar horen keuzes bij. Met in het achterhoofd de vraag: **waar kan het UMC Utrecht echt het verschil maken?**



Wat gaan we nu echt anders doen?

Van focus op high tech innovatie en deskundigheid



De beste zorg op een manier die bij jou past

Tot nu toe

- Nadruk op nieuwe technieken (bv 3D schedel)
- Nadruk op expertise en mondiale rol die wij spelen
- Mediabeleid redelijk adhoc. Te weinig bezig met laden van specifieke thema's. Te veel reactief op verzoek van divisies, te weinig sturend op thema's

Vanaf nu

- Hoe maakt onze aanpak het leven van onze patiënten beter?
- Hoe zorgen we ervoor dat de behandeling aansluit bij wat de patiënt belangrijk vindt?
- Focus op gezondheid in plaats van ziekte
- Focus op totale aanpak in plaats van de operatieve ingreep
- Claimen van thema's die consumenten aanspreken zoals: wij staan voor kindveiligheid



8

8

Voorbeelden- voordelen voor patiënt centraal

BESTUURLIJK REGIO OVERLEG ZIEKENHUIZEN EN HUISARTSEN



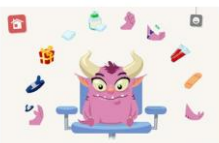
Huisartsen coöperaties, het Antoniusziekenhuis, het Diaconessenziekenhuis en het UMC Utrecht willen de samenwerking verbeteren om de patiëntenzorg en continuïteit te optimaliseren. Het idee is om betere regionale afspraken te maken bij opname en ontslag. Hiertoe is een regio overleg in het leven geroepen waar men onderling de afspraken vormgeeft.

Van focus op zorginstelling naar het beste traject voor de patiënt

Psychiatrie: **'family centered care'** eens per maand eten we met alle patiënten en hun naasten voor **onderlinge betrokkenheid'**



'Revalidatie heeft betrekking op de hele familie'



Goede voorbereiding, **aandacht voor emoties** via prik app vermindert angst van kinderen



Samenwerking tussen UMC Utrecht zorgverzekeraars en reumafonds om kwaliteit van leven van reumapatiënten te verbeteren.

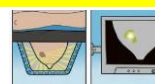
ZOBENIKZOBENIJJ.NL

Video: Eva Idenburg, Melke Thijssen en Silvester Bieken



Zieke kinderen met elkaar **verbinden** voor een betere kwaliteit van leven

UMC Utrecht gebruikt **minder belastende behandelmethoden** waardoor hart en vaat patiënten sneller herstellen



Opereren zonder snijden door behandeling met ultrageluid zorg voor sneller herstel en minder ongemak bij kanker patiënt

Vast contactpersoon, een baken voor patiënten met kanker → wij zijn er voor jou



José Smil van der Linden, vaste contactpersoon voor darmkanker- en HIFEC patiënten

"Het is voor patiënten heel fijn dat ze iemand hebben waarvan ze weten er altijd bij terecht te kunnen!"

Als je samen heelt kom je in contact met veel verschillende zorgverleners en afselingen: de oncoloog, chirurg, radioloog, en dat is alleen nog maar een deel van de zorgverleners. Om ervoor te zorgen dat er altijd één persoon is bij wie je altijd terecht kan en die volledig overzicht over jouw behandeling heeft, is er de vaste contactpersoon. Samen verpleegkundige José Smil van der Linden is jouw vaste contactpersoon voor darmkanker- en HIFEC patiënten. "Ze kan niet alles zelf regelen en ik kan ook niet alles zelf oplossen, maar ik kan wel zorgen dat er een oplossing of antwoord komt, ik ben er wel voor de patiënt!"

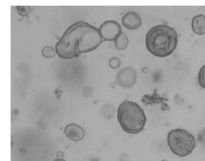


9

Een greep uit onze nieuwsberichten – vanuit perspectief positionering

Utrechtse onderzoekers ontwikkelen methode voor het identificeren van zeldzame cellen

Onderzoekers van het Hubrecht Instituut, het Universitair Medisch Centrum Utrecht en de Universiteit Utrecht hebben een nieuwe methode ontwikkeld voor het identificeren van zeldzame celtypen met single-cell mRNA sequencing. Met behulp van het nieuwe algoritme, genaamd RaceID, kunnen zeldzame celtypen in gezond en ziek weefsel gemakkelijker geïdentificeerd worden. Het onderzoek is op 19 augustus online gepubliceerd op de website van Nature.



Ja, en wat betekent dat voor mij?



Het UMC Utrecht is vast alleen voor hele complexe gevallen, niet voor mij. Ik begrijp hier ook niks van!



Alternatieve kop:

Het UMC Utrecht zet zich in om beter samen te werken met kraamzorg zodat de zorg in het ziekenhuis naadloos aansluit op de zorg thuis. Dat is belangrijk voor moeder, baby en de rest van het gezin

START ACADEMISCHE WERKPLAATS VOOR KRAAMZORG IN GEBORTEZORG

Woensdag 1 juli 2015

Op 1 juli 2015 starten Nederlandse kraamorganisaties met het Geboortecentrum van het Wilhelmina Kinderziekenhuis (onderdeel van het UMC Utrecht) de Academische Werkplaats 'Kraamzorg in Geboortezorg'.



Door een goede overdracht van mijn Gynaecoloog aan de kraamzorg, begrijpt mijn kraamverzorgster heel goed dat dat ik extra hulp nodig heb vanwege mijn bekkeninstabiliteit. Zij weet nu precies waarmee ze mij kan helpen.



10

Discussie met de speerpunten



- 🗨️ Kan je hiermee uit de voeten? Is het duidelijk, sluit het aan bij jouw ideeën?
- 🗨️ Hoe zie je de doorvertaling in de praktijk van jouw speerpunt? Wat zijn de mogelijkheden, wat zijn de hindernissen?
- 🗨️ Voorbeelden op het gebied van zorg op een manier die bij de patiënt past
- 🗨️ Voorbeelden van merkwwaarden 'SAMEN' en 'VOORSPRONG' vertaald naar voordelen voor de patiënt.
- 🗨️ Huidige profilering naar doelgroepen 'patiënten', 'prospects', 'huisartsen' en 'externe specialisten'. Welke mogelijkheden zie je om meer te segmenteren?



11

Bijlage 12: Enquête

(Introductie)

Beste deelnemer,

In het kader van mijn stage voor de master Communicatie en Organisatie van de Universiteit Utrecht doe ik onderzoek naar de implementatie van de positionering van het UMC Utrecht. Voor dit onderzoek heb ik deze enquête opgesteld, die bedoeld is voor alle communicatiemedewerkers van het UMC Utrecht.

Het invullen van de vragenlijst zal ongeveer een kwartier duren. Allereerst zal u een aantal demografische vragen gesteld worden. Hierna volgen twee open vragen. Vervolgens volgt er een aantal vragen waarbij u kunt aangeven, bijvoorbeeld, in hoeverre u het eens bent met de stelling. Door op het pijltje op het scherm te klikken, komt u bij de volgende pagina terecht.

Er zijn geen goede of foute antwoorden, er wordt enkel naar uw mening gevraagd. Bij een aantal open vragen kan uw identiteit duidelijk worden. In het kader van privacy zullen deze antwoorden enkel door mij ingezien worden. In het uiteindelijke onderzoeksrapport is alles geanonimiseerd. Mocht u toch nog vragen hebben, dan kunt u via onderstaande emailadressen contact met mij opnemen.

Ik wil u alvast hartelijk bedanken voor uw deelname aan dit onderzoek.

Leontine Seele

Masterstudente Communicatie en Organisatie

L.A.Seele@umcutrecht.nl

1. Vul hier uw leeftijd in.
2. Vul hier uw geslacht in.
 - a. Man
 - b. Vrouw
3. Via welke informatiebron(nen) heeft u over de positionering van het UMC Utrecht gehoord? U kunt meerdere opties aanvinken.
 - a. Intranet
 - b. UMC&Zo

- c. De heidag in mei 2015
- d. De kaderstellingsbrief
- e. De doorvertaalsessies (presentaties)
- f. Collega's
- g. Anders, namelijk:

4. Hoeveel jaren werkt u al voor het UMC als communicatiemedewerker?

5. Wat is uw functieomschrijving?

6. Beschrijf hieronder de nieuwe positionering van het UMC Utrecht

7. Geef een voorbeeld waarin u beschrijft hoe de positionering van het UMC Utrecht uw directe werkzaamheden beïnvloedt.

8. Ik heb voldoende informatie ontvangen over de positionering.

Helemaal niet mee eens O O O O O O Helemaal mee eens

9. Ik heb duidelijke informatie ontvangen over de positionering.

Helemaal niet mee eens O O O O O O Helemaal mee eens

10. Ik heb de informatie over de positionering in een juiste tijdsspanne ontvangen.

Helemaal niet mee eens O O O O O O Helemaal mee eens

11. De informatie over de positionering die ik heb ontvangen, is nuttig.

Helemaal niet mee eens O O O O O O Helemaal mee eens

12. Ik heb de mogelijkheid gehad om invloed uit te oefenen op het besluit rondom de positionering.

Helemaal niet mee eens O O O O O O Helemaal mee eens

13. Ik vind het belangrijk om invloed te hebben op hoe ik mijn werkzaamheden uitvoer.

Helemaal niet mee eens O O O O O O Helemaal mee eens

14. Ik wil graag de nieuwe positionering uitdragen.

Helemaal niet mee eens 0 0 0 0 0 0 0 Helemaal mee eens
15. Het team dat de positionering heeft ontwikkeld, heeft een duidelijke visie.

Helemaal niet mee eens 0 0 0 0 0 0 0 Helemaal mee eens

16. Het team dat de positionering heeft ontwikkeld, is betrouwbaar.

Helemaal niet mee eens 0 0 0 0 0 0 0 Helemaal mee eens

17. Het team dat de positionering heeft ontwikkeld, is deskundig.

Helemaal niet mee eens 0 0 0 0 0 0 0 Helemaal mee eens

18. De communicatie over de positionering toonde betrouwbaarheid aan.

Helemaal niet mee eens 0 0 0 0 0 0 0 Helemaal mee eens

19. De communicatie over de positionering toonde deskundigheid aan.

Helemaal niet mee eens 0 0 0 0 0 0 0 Helemaal mee eens

20. Met deze positionering verandert er niets in mijn dagelijkse werkzaamheden.

Helemaal niet mee eens 0 0 0 0 0 0 0 Helemaal mee eens

21. Ik denk dat de positionering vernieuwing brengt in mijn werkzaamheden.

Helemaal niet mee eens 0 0 0 0 0 0 0 Helemaal mee eens

22. De positionering is niet relevant voor mijn werkzaamheden.

Helemaal niet mee eens 0 0 0 0 0 0 0 Helemaal mee eens

23. Connecting U is een duidelijke koerswijziging ten opzichte van de vorige strategie.

Helemaal niet mee eens 0 0 0 0 0 0 0 Helemaal mee eens

24. Ik zie niet veel verschil tussen deze strategie en de vorige strategie.

Helemaal niet mee eens 0 0 0 0 0 0 0 Helemaal mee eens

25. Ik begrijp wat het verschil is tussen de strategie en de positionering.

Helemaal niet mee eens 0 0 0 0 0 0 0 Helemaal mee eens

26. De positionering is een tijdelijke trend: ik zal snel weer overgaan tot de orde van de dag.

Helemaal niet mee eens 0 0 0 0 0 0 0 Helemaal mee eens

27. De positionering helpt mij om de strategie te vertalen in mijn communicatiewerk.

Helemaal niet mee eens 0 0 0 0 0 0 0 Helemaal mee eens

28. Ik snap waarom de positionering nodig was als aanvulling op de strategie.

Helemaal niet mee eens 0 0 0 0 0 0 0 Helemaal mee eens

29. De positionering geeft richting aan mijn werkzaamheden.

Helemaal niet mee eens 0 0 0 0 0 0 0 Helemaal mee eens

30. Ik vind de positionering aansprekend voor patiënten.

Helemaal niet mee eens 0 0 0 0 0 0 0 Helemaal mee eens

31. Ik vind de positionering aansprekend voor verwijzers.

Helemaal niet mee eens 0 0 0 0 0 0 0 Helemaal mee eens

32. Ik vind de positionering aansprekend voor burgers.

Helemaal niet mee eens 0 0 0 0 0 0 0 Helemaal mee eens

33. Ik vind dat het UMC Utrecht zich met deze positionering onderscheid van andere ziekenhuizen.

Helemaal niet mee eens 0 0 0 0 0 0 0 Helemaal mee eens

34. Ik vind de positionering:

Zeer onverstandig 0 0 0 0 0 0 0 Zeer verstandig

35. Ik vind de positionering:

Helemaal niet veelbelovend	0 0 0 0 0 0 0	Zeer veelbelovend
----------------------------	---------------	-------------------

36. Ik vind de positionering:

Helemaal niet relevant	0 0 0 0 0 0 0	Zeer relevant
------------------------	---------------	---------------

37. Ik vind de positionering:

Helemaal niet vernieuwend	0 0 0 0 0 0 0	Zeer vernieuwend
---------------------------	---------------	------------------

38. Mijn collega's vinden dat ik de positionering moet uitdragen.

Helemaal niet mee eens	0 0 0 0 0 0 0	Helemaal mee eens
------------------------	---------------	-------------------

39. Mijn collega's dragen de positionering uit.

Helemaal niet mee eens	0 0 0 0 0 0 0	Helemaal mee eens
------------------------	---------------	-------------------

40. Ik vind de mening van mijn collega's belangrijk.

Helemaal niet mee eens	0 0 0 0 0 0 0	Helemaal mee eens
------------------------	---------------	-------------------

41. Mijn leidinggevende vindt dat ik de positionering moet uitdragen.

Helemaal niet mee eens	0 0 0 0 0 0 0	Helemaal mee eens
------------------------	---------------	-------------------

42. Mijn leidinggevende draagt de positionering uit.

Helemaal niet mee eens	0 0 0 0 0 0 0	Helemaal mee eens
------------------------	---------------	-------------------

43. Ik vind de mening van mijn leidinggevende over de positionering belangrijk.

Helemaal niet mee eens	0 0 0 0 0 0 0	Helemaal mee eens
------------------------	---------------	-------------------

44. Ik ben er zeker van dat ik de positionering kan uitdragen in mijn werkzaamheden.

Helemaal niet mee eens	0 0 0 0 0 0 0	Helemaal mee eens
------------------------	---------------	-------------------

Bijlage 13: Informatiebron positionering volgens de respondenten van de enquête

Intranet	UMC&Zo	De Heiday	De kader- stellingsbrief	De door- vertaalsessies	Collega's	Anders, namelijk
		X		X	X	
X				X		
X	X				X	
					X	
						"diverse middelen en overleggen"
X	X					
			X	X	X	
		X		X	X	
					X	
					X	
				X		
					X	
						"Geen; tot ik deze vragenlijst kreeg wist ik niet van het bestaan af (ik dacht eerst dat je het over de strategie Connecting U had)."
				X	X	
					X	
					X	
X	X				X	
					X	
		X		X	X	
				X	X	
X		X	X	X	X	
					X	

Bijlage 14: De positionering volgens de respondenten van de enquête

“We gaan voor verbeteren van de gezondheid, richten ons met name op chronisch zieken en staan ons voor op voorsprong en samen met anderen.”

“Patiënt centraal en patiënt als partner. Daarnaast als UMC Utrecht in contact met elkaar binnen de organisatie en naar buiten in contact en samenwerking met de omgeving.”

“Connecting U: de patiënt staat centraal in ons handelen.”

“Dat lukt me zo uit het hoofd niet. Moet denken aan Connecting U en de zes speerpunten. Customer Intimacy is een kernwaarde, voor zover ik weet.”

“zou ik niet 1,2,3, kunnen. Ik meende nl dat die nog niet af is.”

“Connecting U, we maken verbinding met onze patiënten, partners, verwijzers, elkaar etc.”

“Connecting U, UMC Utrecht is er voor iedereen”

“onze strategie: connecting u: patientbetrokkenheid (patient als partner), maatschappelijk verantwoord ondernemen, betere samenwerking met onze stakeholders etc.”

“Samen & Voorsprong”

“iets met samen en voorsprong, maar het verschil met anders is voor mij onduidelijk”

“Samen en innovatie”

“die heb ik misschien wel een keer gehoord, maar niet goed opgeslagen in mijn hoofd”

“Gokje: implementatie van een communicatieplan rond Connecting U? En we willen ons vast ook positioneren als transparant.”

“Innovatie en samen voor de patiënt.”

“weet ik niet precies eigenlijk”

“De positionering is gericht op vernieuwing en samen. De focus op speerpunten komt terug en als doelgroep worden chronisch zieken genoemd.”

“Luisteren naar wat er speelt in de organisatie en dat door vertalen naar buiten.”

“- vernieuwing/innovatie - menselijk”

“Patiënt staat centraal en wordt nauwer betrokken bij het zorgproces, meer zorg op maat, patiënt krijgt persoongerichte zorg van het hoogste niveau. En meer oog voor mens achter de patiënt. Verder kijken dan de ziekte.”

“Ik heb in de zomer in een overleg een presentatie gezien. Sindsdien heb ik niets meer vernomen hierover. Ik kan de positionering niet meer zo opnoemen. Ik zeg nu de volgende punten uit mijn hoofd: - meer nadruk op chronische patiënten - wat de patiënt ilt, is belangrijker -“

“Connecting U. Samenwerken voor de beste zorg. Niet alleen zorgverleners werken onderling samen, maar ook samenwerken mét de patiënten. Verbinding zoeken. Op die manier kunnen we niet alleen de beste zorg bieden, maar ook zorg die is afgestemd op de individuele wensen en behoeften van de patiënt.”

“Samen - Voorsprong”

Bijlage 15: Gemiddelden en standaarddeviaties schaalvragen enquête

Waardering

Construct	Vraag	M	SD
Informatievoorziening	8 Ik heb voldoende informatie ontvangen over de positionering.	3.73	1.61
	9 Ik heb duidelijke informatie ontvangen over de positionering.	3.86	1.52
	10 Ik heb de informatie over de positionering in een juiste tijdsspanne ontvangen.	3.32	1.43
	11 De informatie over de positionering die ik heb ontvangen, is nuttig.	4.18	1.68
Participatie ⁹	12 Ik heb de mogelijkheid gehad om invloed uit te oefenen op het besluit rondom de positionering.	2.64	1.4
	13 Ik vind het belangrijk om invloed te hebben op hoe ik mijn werkzaamheden uitvoer.	5.77	1.48
	14 Ik wil graag de nieuwe positionering uitdragen.	5.77	1.15
Vertrouwen in het leiderschap	15 Het team dat de positionering heeft ontwikkeld, heeft een duidelijke visie.	4.73	1.39
	16 Het team dat de positionering heeft ontwikkeld, is betrouwbaar.	5.55	1.01
	17 Het team dat de positionering heeft ontwikkeld, is deskundig.	5.27	1.03
	18 De communicatie over de positionering toonde betrouwbaarheid aan.	4.55	1.41
	19 De communicatie over de positionering toonde deskundigheid aan.	4.77	1.23
Praktische consequenties	20 Met deze positionering verandert er niets in mijn dagelijkse werkzaamheden.	3.73	1.86
	21 Ik denk dat de positionering vernieuwing brengt in mijn werkzaamheden.	4.23	1.8
	22 De positionering is niet relevant voor mijn werkzaamheden.	2.68	1.84
Nieuwswaarde van de strategie	23 Connecting U is een duidelijke koerswijziging ten opzichte van de vorige strategie.	4.05	1.46
	24 Ik zie niet veel verschil tussen deze strategie en de vorige strategie.	3.77	1.57
	25 Ik begrijp wat het verschil is tussen de strategie en de positionering.	5.32	1.52
Gebruikswaarde van	26 De positionering is een tijdelijke trend: ik zal snel weer	2.86	1.46

⁹ Het construct 'participatie' bleek niet betrouwbaar te zijn: de vragen zijn elk afzonderlijk meegenomen in de analyse.

de positionering	overgaan tot de orde van de dag.		
	27 De positionering helpt mij om de strategie te vertalen in mijn communicatiewerk.	5.09	1.31
	28 Ik snap waarom de positionering nodig was als aanvulling op de strategie.	4.82	1.71
	29 De positionering geeft richting aan mijn werkzaamheden.	4.77	1.54
Overtuigingen over de inhoud van de positionering	30 Ik vind de positionering aansprekend voor patiënten.	5.05	1.09
	31 Ik vind de positionering aansprekend voor verwijzers.	4.59	1.47
	32 Ik vind de positionering aansprekend voor burgers.	4.82	1.26
	33 Ik vind dat het UMC Utrecht zich met deze positionering onderscheid van andere ziekenhuizen.	3.59	1.22

Gedrag

Construct	Vraag	M	SD
Attitude	34 Ik vind de positionering: (zeer onverstandig – zeer verstandig).	5.0	1.02
	35 Ik vind de positionering: (helemaal niet veelbelovend – zeer veelbelovend).	4.73	0.7
	36 Ik vind de positionering: (helemaal niet relevant – zeer relevant).	4.95	1.33
	37 Ik vind de positionering: (helemaal niet vernieuwend – zeer vernieuwend).	3.95	0.9
Subjectieve norm	38 Mijn collega's vinden dat ik de positionering moet uitdragen.	4.5	1.37
	39 Mijn collega's dragen de positionering uit.	4.14	1.25
	40 Ik vind de mening van mijn collega's belangrijk.	4.68	1.25
	41 Mijn leidinggevende vindt dat ik de positionering moet uitdragen.	4.95	1.29
	42 Mijn leidinggevende draagt de positionering uit.	4.86	1.13
Eigeneffectiviteit ¹⁰	43 Ik vind de mening van mijn leidinggevende over de positionering belangrijk.	5.32	1.09
	44 Ik ben er zeker van dat ik de positionering kan uitdragen in mijn werkzaamheden.	5.05	1.17
	45 Het uitdragen van de positionering is voor mij: (moeilijk – makkelijk).	4.59	1.18
	46 Het is mijn keuze of ik de positionering zal uitdragen.	3.0	1.38
	47 Ik weet hoe ik deze positionering correct en volledig kan uitdragen in mijn werkzaamheden.	4.23	1.38
Consequentie-betrokkenheid	48 Tegenover het uitdragen van de positionering sta ik: (zeer negatief – zeer positief).	5.41	0.96
	49 Wat voor gevolgen denkt u dat de positionering heeft voor de kwaliteit van uw werk? (zeer negatief – zeer positief)	4.95	0.95
	50 Wat voor gevolgen denkt u dat de positionering heeft voor de tevredenheid met uw werk? (zeer negatief – zeer positief)	4.86	0.89

¹⁰ De vragen over de *eigeneffectiviteit* vormen een construct wanneer vraag 46 wordt weggelaten. Om deze reden is deze vraag in verdere analyses apart meegenomen.