

Tiel, 24-05-2013



BACHELORSRIPTIE
FONTYS ECONOMISCHE HOGESCHOOL TILBURG,
OPLEIDING COMMUNICATIE

Interne communicatie Ziekenhuis Rivierenland
'Samen een heldere koers varen naar zowel intern als extern succes'

Scriptie Ziekenhuis Rivierenland

‘Samen een heldere koers varen naar zowel intern als extern succes’

Afstudeerder

I.J. (Irene) Spee

Studentnummer: 2148862

Afstudeerorganisatie

Ziekenhuis Rivierenland

President Kennedylaan 1

4002 WP Tiel

Bedrijfsbegeleider

Karin Persons

Afstudeerperiode

8 januari 2013 – 31 mei 2013

Afstudeerbegeleiders Fontys

Dewi de Hoon, eerste begeleider

Joris van Dooren, tweede begeleider

Voorwoord

Voor u ligt het onderzoeksrapport dat in opdracht van Ziekenhuis Rivierenland is geschreven. Het is een afstudeerscriptie die voor de opleiding iMotion of Communication aan de Fontys Economische Hogeschool in Tilburg is uitgevoerd.

Graag wil ik een aantal mensen bedanken die mij gesteund hebben in de afgelopen periode.

Allereerst wil ik mijn bedrijfsbegeleidster Karin Persons bedanken. Ondanks de drukte op de afdeling Communicatie & PR heeft zij tijd voor mij vrijgemaakt en mij geholpen wanneer dat nodig was.

Ook mijn andere collega's, Susanne Schat en Janneke Brantz (hoofd Communicatie & PR) wil ik bedanken voor hun steun en raad.

Als laatste spreek ik graag nog een dankwoord uit voor mijn begeleiders van de Fontys Economische Hogeschool in Tilburg, Dewi de Hoon en Joris van Dooren voor de waardevolle adviezen die zij mij de afgelopen maanden gegeven hebben.

Irene Spee
Voorjaar 2013

Management summary

In opdracht van Ziekenhuis Rivierenland is er een intern communicatie onderzoek uitgevoerd. De probleemstelling van het interne communicatie onderzoek luidt:
Hoe kan de interne communicatie van Ziekenhuis Rivierenland geoptimaliseerd worden aan de hand van de wensen en de behoeften van de medewerkers?

De centrale onderzoeksvraag is:

Hoe wordt de interne communicatie in Ziekenhuis Rivierenland vormgegeven en wat vinden de medewerkers daarvan?

De directe aanleiding voor een intern communicatie onderzoek is dat het komende jaar zowel huisstijl, personeelsblad als Intranet worden vervangen. Ziekenhuis Rivierenland heeft als directe vraag welke interne communicatiemiddelen moeten worden behouden en/of aangepast qua vorm en/of inhoud.

Het onderzoek heeft als doel de interne communicatie organisatiebreed in kaart te brengen en de wensen en behoeften van de medewerkers te meten. Het uiteindelijke streven is een goede interne communicatie die aansluit op de wensen en behoeften van de medewerkers in het ziekenhuis.

Er is deskresearch, kwalitatief- en kwantitatief onderzoek uitgevoerd.

Twaalf medewerkers van verschillende lagen en functies zijn geïnterviewd om de interne communicatie beter in kaart te brengen.

De resultaten van deze interviews zijn gebruikt voor het opstellen van een enquête. Deze enquête is via thesistools via persoonlijke mail en Intranet aan iedere medewerker van Ziekenhuis Rivierenland uitgegeven.

Één van de meest opmerkelijkste resultaten van het onderzoek is dat de kernwaarden niet verankerd zijn in de organisatie. Nog opvallender is de conclusie dat deze kernwaarden verkeerd geïnterpreteerd zijn. Medewerkers voelen zich goed geïnformeerd, maar de communicatie tussen afdelingen onderling en tussen medewerker en manager dient verbeterd te worden.

Er is een aantal aanbevelingen geformuleerd, zoals het ontdekken en verankeren van nieuwe kernwaarden, storytelling en het interactiever maken van de interne communicatiemiddelen.

Op deze aanbevelingen is het adviesplan gebaseerd. Hierin wordt tevens beschreven hoe belangrijk een goede interne communicatie binnen een organisatie is. Om een goed imago op te bouwen moet het ziekenhuis eerst op zoek naar haar eigen identiteit. Waar staat en gaat de organisatie voor? De identiteit van de organisatie bepaalt de externe reputatie. Het adviesplan is gericht op alle mensen die werkzaam zijn voor Ziekenhuis Rivierenland. Doelstellingen zijn gericht op kennis, houding en gedrag.

- Kennis: binnen twee jaar kent 70% van de medewerkers de kernwaarden van Ziekenhuis Rivierenland.
- Houding: binnen twee jaar is 70% van de medewerkers betrokken bij Ziekenhuis Rivierenland.
- Gedrag: binnen twee jaar is 70% van de medewerkers tevreden over de informatie-uitwisseling tussen de afdelingen.

De strategie geeft richting aan de interne communicatie. Het advies is om een interne communicatie campagne op te starten met een link naar Internal Branding. Het concept in het adviesplan gaat over een schip die koers zet naar zowel intern als extern succes. De boodschap naar alle medewerkers is; 'Samen een heldere koers varen naar zowel intern als extern succes'. Om de kernwaarden te laden worden er onder andere workshops en storytelling ingezet. De planning laat zien dat de interne communicatie campagne twee jaar gaat duren. Het advies met betrekking tot het budget is om een communicatieadviseur in dienst te nemen die dit project gaat leiden. Om de kwaliteit van de campagne te waarborgen moet er regelmatig geëvalueerd worden door de projectgroep. Ook is het raadzaam om dit onderzoek over twee jaar te herhalen om te meten of de doelstellingen zijn behaald.

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Management summary	3
1. Inleiding en probleemstelling	7
2. Oriënterend onderzoek	9
2.1 DESTEP	9
2.2 Communicatielijnen	13
2.3 Bedrijfscultuur	14
3. Onderzoeksopzet	16
3.1 Deelvragen	16
3.2 Definieren en afbakenen van de onderzoekspopulatie	17
3.3 Type onderzoek	17
3.4 Validiteit en betrouwbaarheid	19
4. Onderzoeksresultaten	20
5. Conclusies	30
6. Aanbevelingen	32
Kernwaarden	32
Besluitvormingsproces	32
Duidelijkheid bij welke personen medewerker terecht kunnen	32
Duidelijkheid over middelenkeuze	32
Middelen	32
Van actie-visie naar interactie-visie	32
Scoop	32
Intranet	33
Dialoog aangaan	33
Storytelling	33
Transparantie	33

Inside-out	33
Internal Branding.....	33
7. Communicatieplan	34
7.1 Werkelijke situatie.....	34
7.2 Gewenste situatie.....	34
7.3 Doelgroep	34
7.4 Doelstellingen.....	35
7.5 Strategie	36
7.6 Positionering.....	37
7.7 Boodschap	37
7.8 Propositie	37
7.9 Concept.....	37
7.10 Middelen	40
7.11 Planning.....	44
7.12 Budget	45
7.13 Evaluatie	46
8. Bronvermelding	47

1. Inleiding en probleemstelling

Ziekenhuis Rivierenland is een streekziekenhuis met 373 bedden en negentien specialismen. Het ziekenhuis heeft drie poliklinieken: de polikliniek in Tiel, de Waterpoort in Beneden Leeuwen en de Barbara-polikliniek in Culemborg. Er zijn in totaal ongeveer 1500 mensen werkzaam in Ziekenhuis Rivierenland.¹

Sinds een jaar heeft Ziekenhuis Rivierenland een communicatieafdeling. Deze afdeling is verantwoordelijk voor alle interne en externe communicatie. Arbeidsmarktcommunicatie en eerstelijnscommunicatie (richting huisartsen) worden door andere afdelingen verzorgd. De doelen van interne communicatie zijn door de organisatie als volgt geformuleerd;

- Informeren;
- Tevreden medewerkers die trots zijn op de organisatie;
- Medewerkers die missie, visie en kernwaarden uitdragen.

Er zijn geen recente interne communicatieplannen of onderzoeken aanwezig. Ook de interne communicatiemiddelen lijken verouderd. Zo is het Intranet in 2001 opgestart, maar wordt het sinds 2005 niet meer onderhouden. Het personeelsblad de 'Scoop' is in 1982 voor het eerst uitgegeven. De blauwe kleur van het blad is sindsdien niet meer veranderd. De rest van de opmaak is tien jaar geleden, in 2003 voor het laatst gewijzigd.

Het is voor de communicatieafdeling duidelijk dat op het vlak van alle communicatie er achterstanden zijn.

Relevantie

De directe aanleiding voor een intern communicatie onderzoek op dit moment is dat het aanstaande jaar zowel huisstijl, personeelsblad als Intranet worden vervangen. Ziekenhuis Rivierenland heeft als directe vraag welke interne communicatiemiddelen moeten worden behouden en/of aangepast qua vorm en/of inhoud.

Het onderzoek heeft als doel de interne communicatie organisatiebreed in kaart te brengen en de wensen en behoeften van de medewerkers te meten. Het uiteindelijke streven is een goede interne communicatie die aansluit op de wensen en behoeften van de medewerkers in het ziekenhuis.

Er wordt deskresearch, kwalitatief- en kwantitatief onderzoek gedaan.

Twaalf medewerkers van Ziekenhuis Rivierenland worden geïnterviewd om de interne communicatie beter in kaart te brengen.

De resultaten van deze interviews worden gebruikt om een enquête op te stellen. Deze enquête wordt via persoonlijke mail en Intranet aan iedere medewerker van Ziekenhuis Rivierenland uitgegeven. Na het verwerken van de resultaten worden de conclusies beschreven. Uiteindelijk wordt er in het communicatieplan en in de aanbevelingen een deskundig advies uitgebracht.

¹ <http://www.zrt.nl/index.php?page=52> 'Profiel', geraadpleegd in januari 2013

Centrale onderzoeksvraag

Hoe wordt de interne communicatie in Ziekenhuis Rivierenland vormgegeven en wat vinden de medewerkers daarvan?

Probleemstelling

Hoe kan de interne communicatie van Ziekenhuis Rivierenland geoptimaliseerd worden aan de hand van de wensen en de behoeften van de medewerkers?

De probleemstelling kan worden opgesplitst in de volgende vragen.

- Wat zijn de wensen en behoeften m.b.t. de interne communicatie van de medewerkers van Ziekenhuis Rivierenland?
 - Hoe kan de interne communicatie op deze wensen en behoeften worden afgestemd?

Definities

- Interne communicatie: interne communicatie is alle uitwisseling van informatie binnen een organisatie die bijdraagt aan de organisatiedoelstelling.

Leeswijzer

In hoofdstuk twee komen de resultaten van het oriënterend onderzoek aan bod en in hoofdstuk drie wordt de onderzoeksopzet beschreven. Hoofdstuk vier laat de resultaten van het onderzoek zien en in hoofdstuk vijf kunt u de conclusies lezen van de uitkomsten van het onderzoek. In hoofdstuk zes leest u de aanbevelingen en het adviesplan kunt u terugvinden in hoofdstuk zeven.

2. Oriënterend onderzoek

In dit hoofdstuk leest u meer over het oriënterend onderzoek. De theoretische modellen van interne communicatie worden toegepast om een beter beeld te creëren van de interne communicatie van Ziekenhuis Rivierenland. Het organogram van het ziekenhuis kunt u terugvinden in de bijlagen.

2.1 DESTEP

DESTEP staat voor demografische, economische, sociaal/economische, technologische en politiek/juridische factoren. Het DESTEP model geeft inzicht in de externe omgeving van Ziekenhuis Rivierenland.

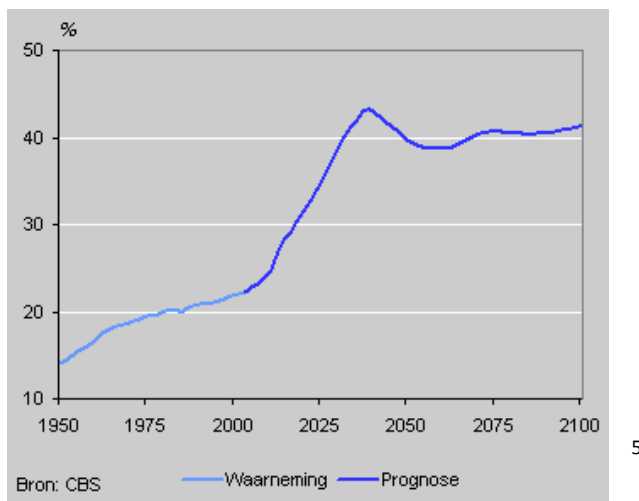
Demografische factoren

Vergrijzing

In Nederland is er al jaren sprake van vergrijzing. Door deze vergrijzing neemt de vraag naar zorg toe. Meer zorg betekent ook weer meer geld en meer arbeidskracht in de zorg. Rond 2040 bereikt de vergrijzing haar hoogtepunt. De grijze druk zal dan 43 procent zijn, bijna het twee keer zoveel als nu. Na 2040 neemt de grijze druk af, omdat de naoorlogse generatie dan overleden zal zijn. De daling zal echter niet sterk zijn. In de tweede helft van deze eeuw zal de grijze druk ruim 40 procent zijn, bijna het dubbele van nu. De vergrijzing is dus structureel.²

Definities

- Grijze druk: 'de verhouding tussen het aantal personen van 65 jaar of ouder en het aantal personen van 20 tot 65 jaar'.³
- Vergrijzing: 'het percentage mensen met een leeftijd van boven de 65 jaar neemt toe ten opzichte van de andere leeftijdsgroepen'.⁴



² <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/bevolking/publicaties/artikelen/archief/2003/2003-1175-wm.htm>

'Na 2010 slaat de vergrijzing toe' geraadpleegd in februari 2013

³ <http://www.encyclo.nl/begrip/grijze%20druk> geraadpleegd in april 2013

⁴ <http://www.encyclo.nl/zoek.php?woord=vergrijzing> geraadpleegd in april 2013

⁵ <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/bevolking/publicaties/artikelen/archief/2003/2003-1175-wm.htm>

'Na 2010 slaat de vergrijzing toe' geraadpleegd in februari 2013

Patiënten worden zorgconsumenten

Een maatschappelijke trend is dat de zorggebruiker niet langer meer in een afhankelijke positie verkeert. De patiënten worden zorgconsumenten die steeds meer invloed gaan krijgen en steeds meer betrokken zullen worden bij hun behandeling.⁶

De zorgconsument is tegenwoordig veel beter op de hoogte over gezondheid en ziekte door de toegenomen beschikbaarheid van informatie, vooral door Internet. Een groeiende groep mensen neemt zelfs vooraf al beslissen naar welke behandeling hun voorkeur uitgaat. Door deze opgedane kennis is de zorgconsument ook mondiger en kritischer geworden.⁷

Bereikbaarheid

Een goede bereikbaarheid van een ziekenhuis is erg belangrijk. Patiënten en bezoekers moeten het ziekenhuis gemakkelijk kunnen vinden met de auto, openbaar vervoer, fiets en lopend. Ziekenhuis Rivierenland ligt centraal in de regio en vlakbij de snelweg en het station (vijf minuten lopen). Een bushalte bevindt zich aan de weg voor het ziekenhuis. Ook het terrein is gemakkelijk te betreden. Er zijn genoeg parkeermogelijkheden en fietsenstallingen. Daarnaast rijdt er een golfkarretje heen en weer om mensen die slecht ter been zijn van hun auto naar het ziekenhuis te brengen en te halen. Op dit moment wordt het terrein verbouwd om de faciliteiten te optimaliseren.

Economische factoren

Werkgelegenheid

De werkgelegenheid in de zorg en welzijn blijft volgens een sectorbeschrijving van de Raad voor Werk en Inkomen (RWI) de komende jaren groeien.

In 2010 waren er ruim 1,3 miljoen mensen werkzaam in de zorgsector, dit is 14 procent van de totale arbeidsmarkt. RWI verwacht dat de werkgelegenheid in 2030 tot bijna 20 procent gaat stijgen. Uit onderzoek van het Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt (ROA) blijkt dat vooral in de (para)medische beroepen en de verzorgende en dienstverlenende beroepen de werkgelegenheid groeit. De meeste kansen op een baan zijn er voor (leerling)verpleegkundigen.⁸

Zorgkosten

In 2012 werd er per Nederlander gemiddeld €5.600 uitgegeven aan zorg. Dat is twee keer zoveel dan er in 2000 aan zorg werd uitgegeven. Dit blijkt uit onderzoek van instituut Nyfer.

⁶ <http://www.zorgconsumenten.nl/> Bron: Elsevier 5 januari 2013. Sectorenonderzoek 2013, ING, geraadpleegd in februari 2013

⁷ <http://www.gezondheidsweb.eu/gezondheid-tot-z/internet-grote-uitdaging-voor-dokters-pati%C3%ABnten-zoeken-zelf-informatie> 'Internet grote uitdaging voor dokters, patiënten zoeken zelf informatie' geraadpleegd in februari 2013

⁸ http://www.zorgwerk.nl/index.php?option=com_content&id=412 'Werkgelegenheid in zorg en welzijnssector blijft groeien' geraadpleegd in februari 2013

De vergrijzing heeft voor een toename van ongeveer 15 procent van de kosten gezorgd en is daarmee niet de oorzaak van de stijging van de kosten.

Gemiddeld genomen is de gezondheid toegenomen, dus de hogere kosten liggen ook niet aan een toename van ziekenhuisbezoeken.⁹

Volgens wetenschappelijk onderzoeksbureau Nyfer in het onderzoek 'Integrale zorg in de buurt' ligt het aan het huidige zorgstelsel. Zorgaanbieders zouden hierdoor aangezet zijn tot het maximaliseren van omzet en productie. Aanbieders van de zorg hebben op dit moment te weinig belang bij doelmatigheid, omdat de inkomsten afhangen van de zorg die zij leveren in plaats van een bijdrage aan gezondheid of kwaliteit van hun leven.¹⁰

Volgens het onderzoeksinstituut is de zorg teveel gericht op het leveren van zorg en niet op het voorkomen van ingrepen. Meer aandacht voor preventie en verandering van de levensstijl van Nederlanders kan de kosten van de zorg omlaag brengen. Ook kunnen mensen meer worden geholpen om zelf hun gezondheidszorg te managen.¹¹

Sociale & Culturele factoren

Media

Een open communicatiestijl wordt door veel mensen gewaardeerd. De media volgen de ontwikkelingen van ziekenhuizen op de voet. Eventuele fouten van artsen blijven niet onopgemerkt. De kwaliteit van ziekenhuizen wordt nauwlettend in de gaten gehouden. Ook wordt er gelet op de hygiëne, veiligheid, gastvrijheid, de sfeer en dergelijke. In januari 2013 is er bijvoorbeeld een mysterieguest van TV Gelderland in Ziekenhuis Rivierenland geweest. De resultaten zijn positief bevonden. Het is belangrijk dat het ziekenhuis transparant is.¹² In 2010 heeft RTL 4 in Ziekenhuis Rivierenland gefilmd voor het programma 'Het Stadsziekenhuis'. De serie werd acht weken lang op RTL 4 uitgezonden. In dit programma werd de dagelijkse gang van zaken in het ziekenhuis laten zien. Hiermee laat het ziekenhuis zien dat ze niets te verbergen hebben.

Social media

Tegenwoordig wordt via social media allerlei informatie gedeeld. Steeds meer mensen doen hier aan mee: artsen, patiënten, managers, verzekeraars, overheden etc. Op deze manier draagt social media bij aan interactie en kennisoverdracht. Patiënten willen meebeslissen en willen gehoord worden.

⁹ Elsevier Auteur: Marlou Visser, 'Zorgkosten in de afgelopen twaalf jaar verdubbeld' <http://www.elsevier.nl/Nederland/nieuws/2012/4/Zorgkosten-in-de-afgelopen-twaalf-jaar-verdubbeld-ELSEVIER335305W/> geraadpleegd in februari 2013

¹⁰ Nu.nl 'Vergrijzing niet oorzaak kostenstijging zorg' <http://www.nu.nl/economie/2780242/vergrijzing-niet-oorzaak-kostenstijging-zorg.html>, geraadpleegd in februari 2013

¹¹ Marlou Visser, (2012) Elsevier, 'Zorgkosten in de afgelopen twaalf jaar verdubbeld' <http://www.elsevier.nl/Nederland/nieuws/2012/4/Zorgkosten-in-de-afgelopen-twaalf-jaar-verdubbeld-ELSEVIER335305W/> geraadpleegd in februari 2013

¹² http://www.rtl.nl/service/rtlnederland/components/pressroom/persberichten/2010/03_maart/stadsziekenhuis.xml 'Pressroom', 'Het Stadsziekenhuis biedt de kijker unieke beelden vanuit ziekenhuis Rivierenland', geraadpleegd in februari 2013

Voor Ziekenhuis Rivierenland liggen hier geweldige kansen om patiënten en bezoekers beter te bedienen. Social media maakt de relatie tussen de zorginstelling en de cliënt gelijkwaardiger. Met social media kan het ziekenhuis ook transparanter worden gemaakt. Hiermee wordt het vertrouwen van bezoekers en patiënten gewonnen. Ziekenhuis Rivierenland maakt reeds gebruik van Twitter en Facebook.

Nieuwe zorgconsument

Zoals eerder vermeld staat bij demografische factoren, is de hedendaagse zorgconsument mondiger en kritischer geworden. Een ontwikkeling waar het ziekenhuis rekening mee moet houden.

Technische factoren

Innovatie geneeskunde

In de gezondheidszorg is er sprake van voortdurende technologische innovatie. Nieuwe behandelmethoden worden ontwikkeld, zodat ziektes beter behandeld kunnen worden.

ICT

Op het gebied van ICT worden er uiteraard ook ontwikkelingen doorgemaakt. Zo hebben ziekenhuizen te maken met het al veelbesproken EPD (Elektronisch Patiënten Dossier). Ziekenhuis Rivierenland heeft in 2011 de KIA (Kleding Inname Automaat), en de KUA (Kleding Uitgifte Automaat), aangeschaft voor de dienstkleding van het verplegend personeel. In de afgelopen zomer van 2012 is er een start gemaakt met het digitaliseren van de personeelsdossiers.

Ecologische factoren

Milieu

Er komen steeds meer wensen en eisen met betrekking tot het milieu waar het ziekenhuis zich aan moet houden. De milieuvergunningen worden jaarlijks gecontroleerd. Ziekenhuis Rivierenland waakt ervoor dat er aan de eisen van de milieuwet wordt voldaan.

Politieke, Juridische factoren

De betaalbaarheid en de kwaliteit van de zorg worden scherp in de gaten gehouden en staan hoog op de agenda van de politieke partijen. Zorgaanbieders zijn tegenwoordig net als de zorgverzekeraars concurrenten.

2.2 Communicatielijnen

Binnen een organisatie wordt er via verschillende richtingen (formeel) gecommuniceerd. Formele communicatie is communicatie met betrekking op de organisatie.¹³

De verschillende formele communicatierichtingen:

- Verticale communicatie
- Horizontale communicatie
- Diagonale communicatie

Verticale communicatie

Verticale communicatie verloopt tussen hogere en lagere functies. Als de communicatie van hoog naar laag gaat, betekent het dat bijvoorbeeld het management naar de medewerkers van de 'werkvloer' communiceert. Dit wordt ook wel top-down communicatie genoemd. Andersom is ook mogelijk. Wanneer de medewerkers van de 'werkvloer' naar het management communiceren wordt dit bottom-up communicatie genoemd. Een voorbeeld: een medewerker van de afdeling Logistiek mailt naar hoofd Hoteldienst.

Horizontale communicatiefoto

Bij horizontale communicatie wordt er gecommuniceerd tussen medewerkers van gelijk niveau. Bijvoorbeeld tussen managers van verschillende afdelingen. Horizontale communicatie bevordert de samenwerking en begrip tussen afdelingen en de communicatie gaat snel. Het nadeel is dat de communicatie nu buiten een hiërarchisch hogere manager omgaat. De kans bestaat dat er afspraken worden gemaakt die tegen de afspraken van het hogere management ingaan. Als het om eenvoudige zaken gaat kan horizontale communicatie wel goed worden ingezet. Managers moeten wel ingelicht worden door de medewerkers als er afspraken zijn gemaakt. Horizontale communicatie kan bijvoorbeeld over het werkproces gaan van de medewerkers van het ziekenhuis. Dit kan vertaald worden in een werkoverleg.

Diagonale communicatie

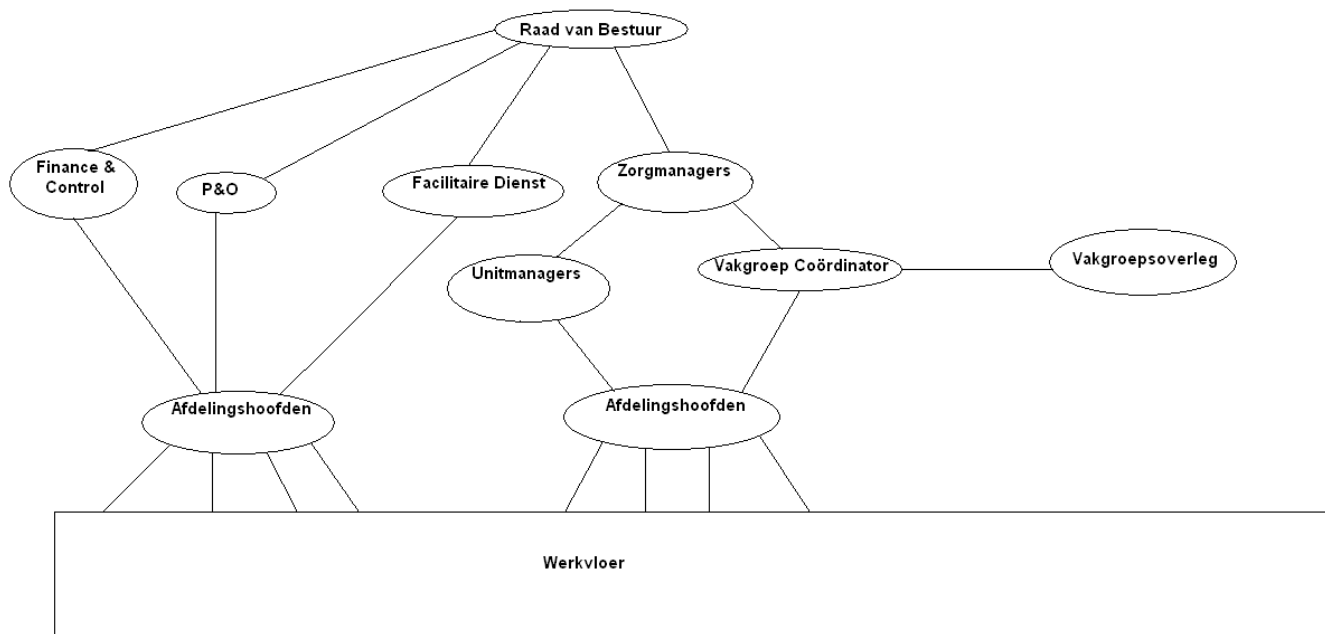
Net als bij horizontale communicatie, wordt er met verschillende afdelingen gecommuniceerd. Bij diagonale communicatie vindt er echter ook communicatie met werknemers van verschillende niveaus plaats. Bijvoorbeeld een medewerker van de Technische Dienst die met een manager van ICT praat. Het voordeel is dat ook hier de communicatie snel gaat. Een nadeel is dat de communicatie buiten de hiërarchische lijnen plaatsvindt. Diagonale communicatie is erg nuttig voor informatieverstrekking. Er mogen nooit opdrachten worden gegeven of verantwoording worden afgelegd.

Op de Sharepoint staan de overlegstructuren van Ziekenhuis Rivierenland weergegeven. De organisatielijnen lopen niet hetzelfde als de communicatielijnen. Een hoofd van bijvoorbeeld Hoteldienst kan makkelijk een medewerker van de Technische Dienst mailen,

¹³ Auteur: Rijnders, E (2010). *Basisboek interne communicatie*. Assen: Koninklijke van Gorcum

bellen of aanspreken. Andersom kan dat niet. Medewerkers moeten eerst met hun vraag naar de leidinggevende/afdelingshoofd. Het afdelingshoofd gaat met deze vraag naar de unitmanager of hoofd van de afdeling. De unitmanager of hoofd van de afdeling legt deze vraag uiteindelijk voor bij de Raad van Bestuur. Het besluitvormingsproces zou hierdoor lang kunnen duren.

Figuur 2.1: Communicatielijnen van Ziekenhuis Rivierenland



De communicatie verloopt vooral top-down. Het management communiceert naar de medewerkers, maar andersom is dat bijna onmogelijk.

2.3 Bedrijfscultuur

Bedrijfscultuur gaat om de erkenning van de uniciteit van een organisatie. De eigen, relevante en onderscheidende cultuur.

Een bedrijfscultuur is niet te maken. Het moet een verbinding hebben met de identiteit van het bedrijf.

Internal Branding gaat over de ontwikkeling van de identiteit van een bedrijf. Een identiteit kan niet worden bedacht, die wordt door de organisatie ontdekt.

‘Ken je DNA en maak dat relevant voor je patiënten en bezoekers van vandaag. Blijf jezelf’. Een sterke bedrijfscultuur ontstaat als veel medewerkers zich betrokken voelen bij de organisatie. Daardoor ontstaat identificatie.

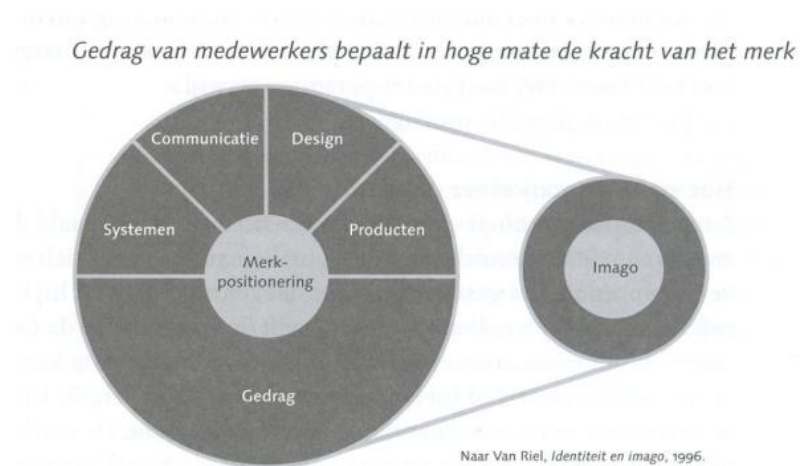
Internal Branding gaat niet over de betrokkenheid van medewerkers in algemene zin, maar over merkbetrokkenheid. Het gaat erom dat de cultuur gericht is op datgene waar het ook in de markt om draait.

Om een bedrijfscultuur te creëren die mede verantwoordelijk is voor het succes van de organisatie, moeten medewerkers van het ziekenhuis zich betrokken voelen bij wat Ziekenhuis Rivierenland bij haar patiënten en bezoekers bereiken wil. Het gedrag en de houding van de medewerkers moeten dezelfde lading hebben als de emotionele band die de patiënten van met het ziekenhuis moeten voelen.

De waarden van Ziekenhuis Rivierenland doen dienst als bindmiddel en zorgen ervoor dat er kracht ontstaat in de organisatie.

Gedrag van medewerkers bepaalt in hoge mate de kracht van het merk.¹⁴

Model uit het boek



*Figuur 2.2 identiteit en imago*¹⁵

¹⁴ Marc van Eck, Niels Willems en Ellen Leenhouts (2011). *Internal Branding in de praktijk*. Pearson Education Benelux

¹⁵ <http://www.flowresulting.nl/boeksamenvattingen/internal-branding-in-de-praktijk/>

3. Onderzoeksopzet

In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe het onderzoek is opgebouwd. Allereerst worden de deelvragen behandeld. Daarna worden de onderzoekspopulatie en onderzoeksmethoden besproken. Het hoofdstuk sluit af met de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek.

Het onderzoek richt zich op de interne communicatie van Ziekenhuis Rivierenland. Het doel van het onderzoek is om de wensen en behoeften m.b.t. de interne communicatie beter in kaart te brengen. Op deze manier kan de interne communicatie in het gehele ziekenhuis mogelijk worden verbeterd.

3.1 Deelvragen

De deelvragen zorgen ervoor dat het onderzoek voldoende afgebakend is. Het zijn vragen waarop antwoord moet worden verkregen om de interne communicatie van Ziekenhuis Rivierenland beter in kaart te brengen. De deelvragen en de bijbehorende meetinstrumenten zijn hieronder in een matrix weergegeven.

Onderzoeksdeelvragen	<u>Meetinstrument</u> Deskresearch	<u>Meetinstrument</u> Kwantitatief onderzoek	<u>Meetinstrument</u> Kwalitatief onderzoek
1.1 Wat is het Ziekenhuis Rivierenland voor een organisatie?	Meerjarenbeleidplannen, Jaarplannen		
2.1 Wat is het doel van de inzet van interne communicatie? Wat willen we bereiken?	Gesprekken met hoofd communicatie (tevens secretaris van raad van bestuur)		
3.1 Hoe lopen de communicatielijnen?	Overlegstructuren op de Sharepoint van het ziekenhuis		
4.1 Wat vinden de medewerkers van de interne communicatie?		Diepte-interviews met verschillende medewerkers	Enquête
4.2 Wat vinden de medewerkers van de interne communicatielijnen?		Diepte-interviews met verschillende medewerkers	Enquête
5.1 Is het interne communicatie doel van de organisatie ook duidelijk bij de medewerkers?		Diepte-interviews met verschillende medewerkers	
6.1 Wat zijn de wensen en de behoeften van de medewerkers m.b.t. de interne communicatie?		Diepte-interviews met verschillende medewerkers	Enquête

7.1 Welke interne communicatiemiddelen worden er ingezet?	Gesprekken met de medewerkers van de communicatieafdeling		
7.2 Op welke wijze worden deze communicatiemiddelen ingezet?	Gesprekken met de medewerkers van de communicatieafdeling		
7.3 Hoe worden deze communicatiemiddelen gebruikt door de medewerkers?		Diepte-interviews met verschillende medewerkers	Enquête
7.4 Hoe vaak worden deze communicatiemiddelen gebruikt door de medewerkers?		Diepte-interviews met verschillende medewerkers	Enquête
7.5 Wat vinden de medewerkers van de inhoud van de interne communicatiemiddelen?		Diepte-interviews met verschillende medewerkers	Enquête
7.6 Wat zijn de behoeften van de Medewerkers m.b.t. de interne communicatiemiddelen?		Diepte-interviews met verschillende medewerkers	Enquête
8.1 Wat is er nodig om de medewerkers trots op Ziekenhuis Rivierenland te laten voelen?		Diepte-interviews met verschillende medewerkers	Enquête

3.2 Definiëren en afbakenen van de onderzoekspopulatie

In Ziekenhuis Rivierenland zijn 1500 mensen werkzaam. Om een goed beeld te krijgen zijn er twaalf medewerkers geïnterviewd van verschillende lagen en functies. Hiervoor is het organogram van de organisatie geraadpleegd om een goede afgewogen keuze te maken. Door medewerkers van verschillende lagen, afdelingen en functies te interviewen kan er gekeken worden of er bijvoorbeeld verschil zit in de antwoorden van een medewerker van de 'werkvloer' en iemand van het managementteam. Op basis van de interviews wordt een enquête opgesteld. De enquête wordt via persoonlijke mail en Intranet verspreid. Om een betrouwbaar onderzoek te waarborgen moeten er minimaal 100 respondenten zijn.

3.3 Type onderzoek

Tijdens het onderzoek wordt er gebruik gemaakt van deskresearch, kwalitatief- en kwantitatief onderzoek.

Deskresearch

Tijdens de deskresearch wordt er informatie gezocht over het bedrijf, de interne communicatielijnen en de interne communicatiemiddelen. Er wordt onderzocht welke communicatiemiddelen er worden ingezet en op welke wijze dit gebeurt. Deskresearch verricht ik om meer te weten te komen over Ziekenhuis Rivierenland en de wijze waarop communicatie wordt ingezet. Door deskresearch wordt er meer inzicht verkregen in de bedrijfsstructuur en de bedrijfscultuur. Dit komt goed van pas in de rest van het onderzoek.

Diepte-interviews

Met diepte- interviews kan er worden doorgevraagd naar de wensen en behoeften van de medewerkers m.b.t. de interne communicatie. Aan twaalf medewerkers van verschillende lagen en functies van Ziekenhuis Rivierenland zijn middels een diepte-interview vragen gesteld over de interne communicatie. Dit aantal is voldoende om het verzadigingspunt te bereiken. Het verzadigingspunt is het moment waarop meer vraagstellingen geen nieuwe informatie meer opleveren. De interviews zijn opgenomen met een bandrecorder en na afloop uitgeschreven. In een gesprek met een medewerker kom je meer te weten van wat er werkelijk in de organisatie speelt. Er is de mogelijkheid om door te vragen en op die manier kun je meer informatie krijgen. Na de verwerking van de resultaten is er een enquête opgesteld.

Procedure

Om ervoor te zorgen dat het interview ongestoord kon verlopen en medewerkers zich vrij voelden om eerlijk hun mening te geven, werden de interviews in een stille ruimte afgenomen. Het gesprek werd opgenomen met een voice recorder. Na het gesprek werden de interviews via Word uitgewerkt. Alle managers en leidinggevenden hebben een mail ontvangen waarin het doel van het onderzoek werd uitgelegd. Daarnaast werd de methode van het onderzoek beschreven en gevraagd of zij en hun medewerkers bij wilden dragen aan dit onderzoek.

Steekproef en respondenten

Er zijn in totaal twaalf mensen geïnterviewd van verschillende lagen, afdelingen en functies in de organisatie. Op deze manier wordt er geprobeerd een goed beeld te krijgen van de interne communicatie.

Vragenlijst

Er is een vragenlijst gebruikt als leidraad voor de gesprekken. De vragen dienden als houvast, maar werden niet allemaal één voor één gesteld. Er is tevens gebruik gemaakt van projectie technieken. Door het Intranet, de Scoop en de Snelwijzer te laten zien aan de geïnterviewden, konden zij beter aangeven wat zij eventueel wilden veranderen aan de middelen.

Betrouwbaarheid

Voor de betrouwbaarheid zijn verschillende mensen van verschillende lagen, functies en afdelingen geïnterviewd. Het organogram van de organisatie is er bij gepakt om tot deze lagen, afdelingen en functies te komen.

Enquête

Uit de resultaten van de diepte interviews is een enquête opgesteld in thesistools. Deze enquête (URL link) is via persoonlijke mail en het Intranet verspreid. De resultaten zijn verwerkt in Excel. Bovendien kan er uit de resultaten van de enquêtes goed afgeleid worden of er verschillen zitten in de wensen en behoeften op basis van bijvoorbeeld verschillende functies.

Procedure

De enquête is met een begeleidend schrijven via de e-mail en Intranet verspreid. Iedere medewerker heeft een e-mailaccount en toegang tot een computer met Intranet op de afdeling.

3.4 Validiteit en betrouwbaarheid

Validiteit zegt iets over de inhoud van de resultaten van het onderzoek. Wordt er daadwerkelijk gemeten wat je meten wilt?

Betrouwbaarheid gaat over de stabiliteit van het onderzoeksresultaat. Komt er hetzelfde resultaat uit als het onderzoek herhaald zou worden?

Een betrouwbaar onderzoek hoeft niet valide te zijn en andersom geldt dat hetzelfde.

Om de onderzoeksresultaten zo valide en betrouwbaar mogelijk te krijgen, is er gekozen voor een combinatie van de volgende twee onderzoeken:

Een enquête zorgt voor de statistiek (betrouwbaarheid) en de interviews geven een verdieping om erachter te komen wat er werkelijk speelt (validiteit).

4. Onderzoeksresultaten

De verwerkte resultaten van het deskresearch, kwantitatief- en kwalitatief onderzoek worden in dit hoofdstuk per deelvraag weergegeven.

Resultaat deelvraag 1: Wat is Ziekenhuis Rivierenland voor een organisatie?

Ziekenhuis Rivierenland is een streekziekenhuis met 373 bedden en negentien specialismen. Het ziekenhuis heeft drie poliklinieken, de polikliniek in Tiel, de Waterpoort in Beneden Leeuwen en de Barbara-polikliniek in Culemborg. De buitenpoliklinieken zijn kleiner dan de locatie in Tiel. Er zijn in totaal ongeveer 1500 mensen werkzaam in Ziekenhuis Rivierenland.

De missie van Ziekenhuis Rivierenland:

‘De patiënten uit onze regio kunnen rekenen op een breed pakket aan ziekenhuiszorg van constante, hoge kwaliteit in een veilige en gastvrije omgeving, 7x24 uur. De organisatie is ondernemend en staat midden tussen de andere zorgaanbieders van de regio Rivierenland.

De vier kernwaarden zijn:

Veilig & Deskundig, Hoffelijk & Bewogen.

- Veilig
Patiënten mogen naast een deskundige behandeling verwachten dat dit onder veilige en dus gecontroleerde condities gebeurt.
- Deskundigheid
Professioneel verleende medische specialistische zorg conform de eisen die eraan gesteld worden.
- Hoffelijk
Gastvrij naar patiënten door onder andere behulpzaamheid, beleefd, beschaafd, attent en vriendelijk te zijn.
- Bewogen
Verwachtingen van patiënten overtreffen en hen datgene bieden wat ze nodig hebben.

Het motto van Ziekenhuis Rivierenland: *Gastvrije zorg met Passie en Toewijding.*¹⁶

¹⁶ <http://www.zrt.nl/index.php?page=52> ‘Profiel’, geraadpleegd in februari 2013

Gastvrijheid

Uit het meerjarenbeleidsplan 2010-2013 blijkt dat 'Gastvrijheid' de Unique Selling Point van het ziekenhuis. Het ziekenhuis wordt door patiënten getypeerd als een 'mensenziekenhuis'. Externe, zoals het NIAZ (Nederlands Instituut voor Accreditatie in de Zorg) auditteam, valt het op dat de medische specialisten en medewerkers met passie en toewijding hun werkzaamheden uitvoeren.¹⁷

Het ziekenhuis wordt gewaardeerd met vijf sterren voor Gastvrijheidszorg, in het beoordelingssysteem 'Gastvrijheidszorg met Sterren'. De Sterrengids is een Michelinids voor gastvrije zorg die jaarlijks verschijnt. Naast de kwaliteit van het eten en drinken, worden de ambiance en de gastvrijheid beoordeeld. Voor de prestaties worden nul tot vijf sterren toegekend. Het ziekenhuis behaalde hiermee de derde plaats in de ranglijst van meest Gastvrije Ziekenhuizen in Nederland.¹⁸

Op het parkeerterrein worden overkappingen geplaatst zodat mensen droog van hun auto naar het ziekenhuis kunnen komen. Mensen die slecht ter been zijn kunnen met een golfkarretje, bestuurd door een vrijwilliger, van hun auto naar het ziekenhuis gebracht worden en andersom. Daarnaast is het restaurant niet uitbestede en is daarmee de huisstijl in eigen hand. Het restaurant Puur Betuwe dankt haar naam aan de producten die vanuit de Betuwe worden gebruikt. Ook de centrale hal wordt door bezoekers als gezellig gekenmerkt.

Prijzen

Ziekenhuis Rivierenland ontving daarnaast onder andere het NIAZ certificering, het borstkankerlintje van Borstkanker vereniging Nederland, smileys, de Freya Pluim van vereniging voor mensen met vruchtbaarheidsproblemen en het predicaat Topzorg voor de behandeling van darmkanker van zorgverzekeraar Menzis.

Raad van bestuur

Het ziekenhuis wordt bestuurd door de raad van bestuur die over de wijze van de uitvoering van zijn taken verantwoording aflegt aan de raad van toezicht. Als de raad van bestuur een beslissing wil nemen, vraagt zij advies aan adviesorganen:

- Medische staf
- Ondernemingsraad
- Patiënten advies raad
- Verpleegkundige advies raad

Meso-omgeving

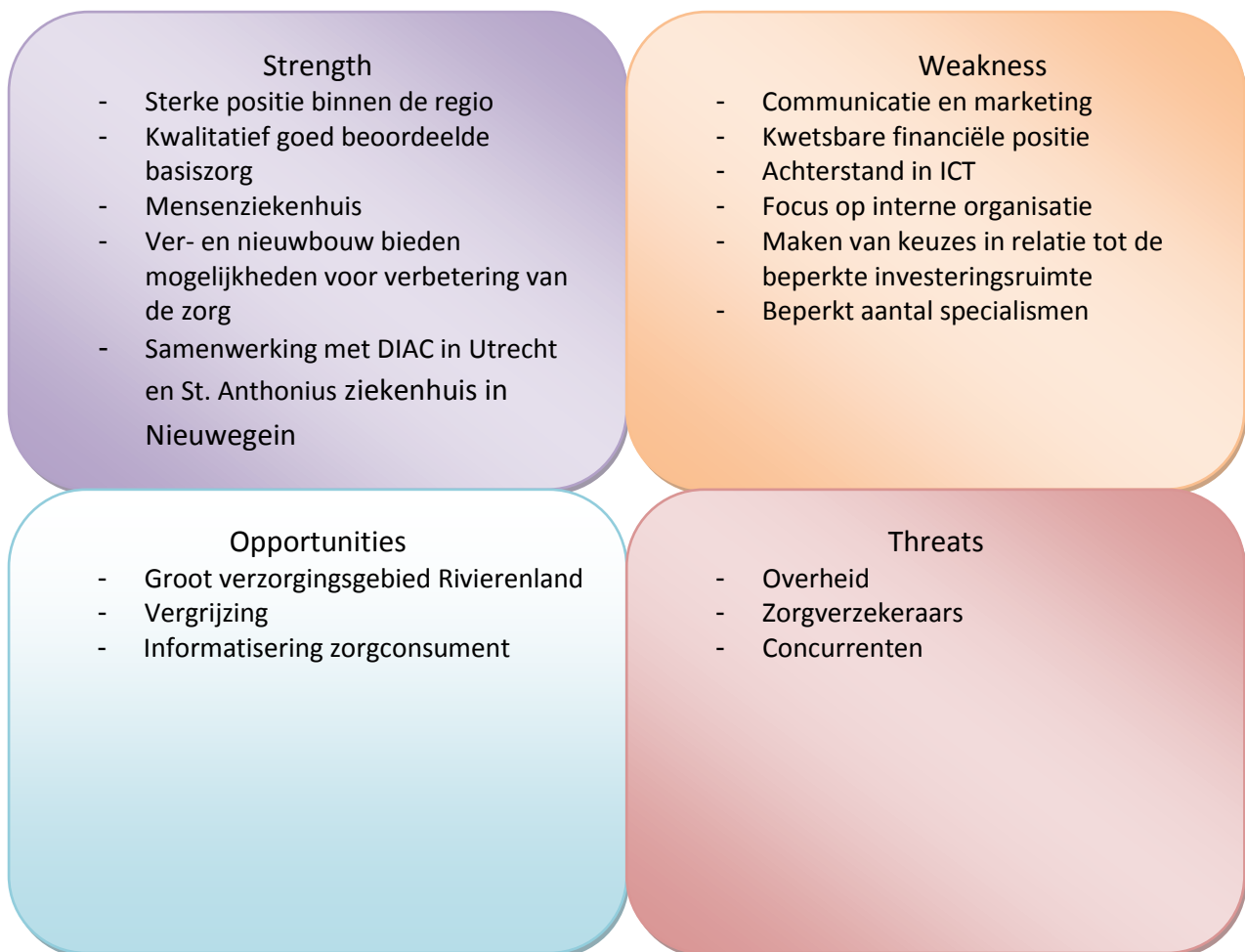
Ziekenhuis Rivierenland is het enigste ziekenhuis in de regio Rivierenland. Daarmee heeft zij een monopoliepositie in de regio. De dichtstbijzijnde ziekenhuizen zijn gevestigd in

¹⁷ Meerjarenbeleidsplan 2010-2013 paragraaf 4.2 en paragraaf 4.3, geraadpleegd in februari 2013

¹⁸ <http://www.zrt.nl/index.php?page=34&nieuwsitem=34> 'Nieuws', geraadpleegd in februari 2013

Nieuwegein (St. Antonius), Ede (Gelderse Vallei), Nijmegen (Canisius Wilhelmina en UMC St. Radboud) en in Den Bosch (Jeroen Bosch). Op dit moment ondervindt het ziekenhuis nog geen nadelige gevolgen van de concurrentie. Uit het meerjarenbeleidsplan 2010-2013 blijkt dat steeds meer patiënten uit andere delen van het land een bezoek brengen aan Ziekenhuis Rivierenland. Inwoners van gemeenten net boven de Rijn (gemeenten Rhenen, Amerongen, Leersum) verkiezen in toenemende mate het ziekenhuis in Tiel boven andere ziekenhuizen. Ook uit Kerkdriel reizen steeds meer mensen naar Tiel. De gemeenten Zaltbommel en (een deel van) Maasdriel oriënteren zich van oudsher primair op de zorgaanbieders in Den Bosch. De inwoners van de gemeente Druten zijn vooral gericht op Nijmegen.

SWOT-Analyse



Resultaat deelvraag 2: Doel van interne communicatie

Informereren

Een belangrijk doel van de interne communicatie is het informeren van alle mensen die werkzaam zijn in Ziekenhuis Rivierenland over de organisatie.

Uitdragen van missie, visie en de kernwaarden

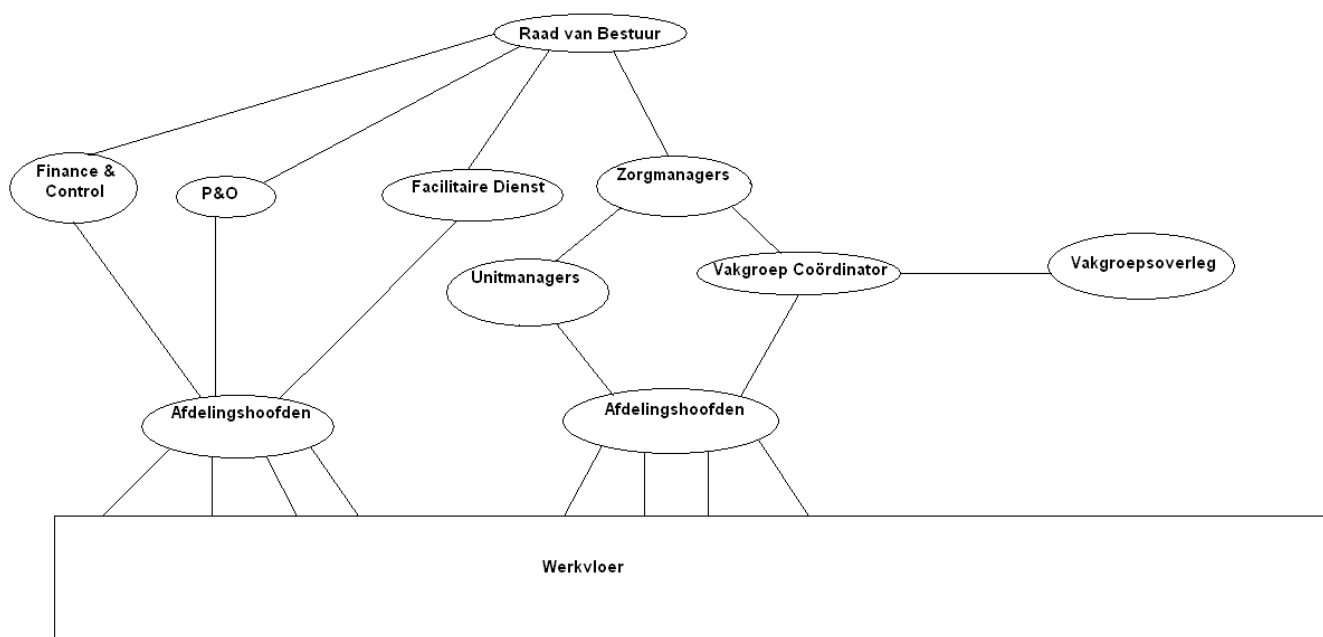
Ziekenhuis Rivierenland wil graag dat alle medewerkers de missie, visie en kernwaarden extern uitdragen. De medewerkers moeten weten wat en waarom ze hun functie op die manier bekleden, zodat ze dat goed kunnen uitdragen.

Trots op de organisatie

Het uiteindelijke doel is dat de medewerkers trots zijn dat ze voor Ziekenhuis Rivierenland werkzaam zijn. Het plezier dat medewerkers in hun werk hebben, stralen ze ook weer uit naar de patiënt en de bezoeker.

Resultaat deelvraag 3: Hoe lopen de communicatielijnen?

Aan het model hieronder is te zien dat in Ziekenhuis Rivierenland voornamelijk top-down communicatie plaatsvindt. Bottom-up communicatie is vrijwel onmogelijk. Medewerkers van de werkvloer moeten eerst met hun vraag naar de leidinggevende/afdelingshoofd. Het afdelingshoofd gaat met deze vraag naar de unitmanager of hoofd van de afdeling. De unitmanager of hoofd van de afdeling legt deze vraag uiteindelijk voor bij de Raad van Bestuur.



Resultaat deelvraag 4.1: Wat vinden de medewerkers van de interne communicatie?

- Acht van de twaalf geïnterviewden voelen zich redelijk goed geïnformeerd. Sommigen geven aan dat het wellicht met hun functie te maken heeft. De ene helft zegt nooit iets gemist te hebben qua informatie, de andere helft zegt dat dat wel eens voorgekomen is.

- Uit de enquête is naar voren gekomen dat 42% van de 234 respondenten tevreden is over de beschikbaarheid van informatie over het ziekenhuis. 39% vindt de beschikbaarheid goed en 1% is zeer tevreden. 16% geeft aan de beschikbaarheid van informatie matig te vinden en 2% slecht.
- 54% van de 219 respondenten vinden dat er teveel lagen in de organisatie zitten.
- Volgens 59% van de 220 respondenten weet de raad van bestuur niet wat er leeft onder de medewerkers.

Resultaat deelvraag 4.2: Wat vinden de medewerkers van de interne communicatielijnen?

- Uit het kwalitatieve onderzoek kwam naar voren dat de meeste medewerkers via hun leidinggevende bepaalde dingen kunnen aankaarten.
- Van de 228 respondenten geeft 56% aan dat de interne communicatielijnen kort zijn. 44% van de respondenten is het hier niet mee eens.

Resultaat deelvraag 5: Is het interne communicatie doel van de organisatie ook duidelijk bij de medewerkers?

Uit het kwalitatieve onderzoekssoort kwamen verschillende antwoorden naar voren die allemaal met elkaar samenhangen. Het meest gegeven antwoord was “Dat je op de hoogte bent van veranderingen en nieuwtjes”. Trots zijn op de organisatie en de missie, visie en kernwaarden uitdragen is uit geen enkel diepte-interview naar voren gekomen in tegenstelling tot informatieoverdracht. Van de twaalf mensen die geïnterviewd zijn, wist niemand de juiste kernwaarden op te noemen.

De 180 respondenten hebben 108 keer gastvrijheid als kernwaarde genoemd. De werkelijke kernwaarden zijn negen keer in de juiste formatie genoemd. Het motto Gastvrijheid met Passie en Toewijding is vaak genoemd.

Resultaat deelvraag 6: Wat zijn de wensen en behoeften van de medewerkers m.b.t. de interne communicatie?

- De geïnterviewden hadden verschillende verbeterpunten in het communicatieproces aangegeven, de opmerking dat het besluitvormingsproces te traag is komt echter het meeste voor.

Overige opmerkingen:

- Binnen de afdelingen meer richtlijnen (één keer)

- Het allerbelangrijkste, wat niemand mag ontgaan in een mail zetten (één keer)
 - Meer communicatie van het management over de overheidsplannen (twee keer)
 - Overleggen (één keer)
 - Middelen (één keer)
 - Dat je weet bij wie je terecht kunt (één keer)
 - Nieuwe artsen via middelen voorstellen met foto (één keer)
 - Over minder schijven (één keer)
 - Bereikbaarheid poli's (één keer)
 - Prioriteit en tijd geven (één keer)
 - Crossfunctioneel, elkaar niet ontmoeten in de hiërarchie (één keer)
 - Heldere besluitvorming (één keer)
 - Communiceren van concrete onderwerpen die binnen het 'huis' lopen (één keer)
- Uit de enquête gaf 80% van de 225 respondenten aan dat het besluitvormingsproces te traag is.
 - Van de 180 respondenten geeft 162 aan dat ze de informatie-uitwisseling tussen de afdelingen graag verbeterd willen zien. Andere antwoorden waren 'Tussen het managementteam en het personeel' (91 respondenten), 'Collega's onderling' (49 respondenten), 'Mijzelf en leidinggevende' (30 respondenten), 'Mijzelf en zorgmanagers' (23 respondenten), 'Mijzelf en de unitmanagers' (zeventien respondenten) en 'Anders' (27 respondenten).

Resultaat deelvraag 7: Welke interne communicatiemiddelen worden er ingezet?

De interne communicatiemiddelen die in Ziekenhuis Rivierenland op dit moment worden ingezet zijn:

- Scoop (personeelsblad);
- Snelwijzer;
- Intranet;
- Werkoverleg;
- Mail.

Resultaat deelvraag 7.1: Op welke wijze worden de interne communicatiemiddelen ingezet?

- De Scoop wordt één keer in de maand in de postvakjes van de medewerkers gelegd. De gepensioneerde werknemers krijgen de Scoop per post thuis gestuurd. Het personeelsblad is er uitsluitend in papiervorm.

- De Snelwijzer bevat één blauw gekleurd A4-tje waarop het laatste nieuws staat. Één keer in de week wordt het blaadje in het ziekenhuis op de afdelingen verspreid.
- Intranet wordt geopend wanneer de internet browser aangeklikt wordt. Op de hoofdpagina staat het laatste nieuws. Aan de linkerkant is een menu met ZiROP/BHV, telefoonlijst, medewerkerslijst, Prikbord, CMS Sharepoint en ICT Bereikbaarheidsdienst. Bovenaan staan de keuzemogelijkheden: Applicaties, Informatie, Organisatie, Projecten, Vacatures, Sitemap en Help.

In de bijlagen vindt u de scans van deze interne communicatiemiddelen.

Resultaat deelvraag 7.2: Hoe worden de interne communicatiemiddelen gebruikt door de medewerkers?

Kwalitatief onderzoek

- Tien van de twaalf geïnterviewden maken gebruik van het Intranet. Het nieuws, prikbord en de protocollen worden het meest gebruikt op Intranet.
- De ene helft leest de Snelwijzer en de andere helft niet. Elf van de twaalf geïnterviewden lezen de Scoop. De meeste medewerkers lezen de Scoop helemaal en lezen het liefst over andere medewerkers.
- Er is regelmatig een werkoverleg met een vragenronde. De meeste overleggen vinden zes keer per jaar plaats.

Kwantitatief onderzoek

- Uit het kwantitatieve onderzoek kwam naar voren dat het nieuws het meest (200 keer) werd gelezen op Intranet. Het prikbord (123 keer), vacatures (83 keer) en 57 keer werd er 'Anders' ingevuld. Bij 'Anders' werd telefoonlijst twintig keer ingevuld en protocollen negen keer.
- De respondenten hebben 163 keer aangegeven dat ze graag over medewerkers lezen, gevolgd door informatie over de projecten. Uit de grafiek is te lezen dat de respondenten eigenlijk alles in de Scoop graag lezen.

Resultaat deelvraag 7.3: Hoe vaak worden deze communicatiemiddelen gebruikt door de medewerkers?

Kwantitatief onderzoek

- 41% van 228 respondenten geven aan het medium Intranet vaak te gebruiken. 26% vaak en 26% soms. 7% gebruikt het Intranet bijna nooit tot nooit.
- 96% van 230 respondenten lezen het personeelsblad de Scoop.

- 57% van de 225 respondenten lezen de Snelwijzer. 43% geeft aan het blad niet te lezen.

Resultaat deelvraag 7.4: Wat vinden de medewerkers van de inhoud van de communicatiemiddelen?

Kwantitatief onderzoek

- 49% van de 229 respondenten vinden de kwaliteit van informatie in de Scoop voldoende en 46% geeft aan de informatie goed te vinden. 1% vindt de kwaliteit zeer goed en 4% vindt het onvoldoende.
- 52% van 225 respondenten geven aan de kwaliteit van de informatie op Intranet voldoende. 25% vindt de informatie goed en 1% zeer goed. 17% geeft aan de kwaliteit van de informatie onvoldoende te vinden en 5% slecht.
- Op de stelling 'Het nieuws dat op de Snelwijzer staat ook op Intranet en is daarom overbodig' geeft 65% van de 225 respondenten aan het hier mee eens te zijn. 35% is het niet met deze stelling eens.

Resultaat deelvraag 7.5: wat zijn de behoeften van de medewerkers m.b.t. de interne communicatiemiddelen?

Kwalitatief onderzoek

- Eenheid in de middelen, eenduidig communicatiemiddel voor urgentie en puur informeren en dergelijke en ouderwets logo worden alle drie tijdens de diepte-interviews het meest genoemd als verbeterpunten voor de communicatiemiddelen.
- De middelen die het meeste genoemd werden zijn interactief. Een tv-scherm in de koffiekamer, een app op de telefoon en Twitter werden alle drie het meest genoemd als aanvullend of vervangend middel in de gesprekken.
- Er zijn veel verbeterpunten uitgekomen voor het Intranet die allemaal wel op elkaar aansluiten. Het gaat vooral om de duidelijkheid, volledigheid, gebruiksvriendelijkheid en de lay-out.
- Bij de Snelwijzer komt vooral naar voren dat het als overbodig gezien wordt i.v.m. het Intranet. Ook wordt er meerdere keren aangegeven dat het rond zwerft en ze het maar net moeten zien. Daarnaast mag de opmaak verbeterd worden.
- De meeste mensen geven aan het leuk te vinden om de Scoop te lezen, maar de opmaak moet flink verbeterd worden. Meest voorkomende opmaak verbeterpunten: kleur, foto's en leesbaarheid. Uit de interviews komt naar voren dat de medewerkers het liefst informatie over de medewerkers lezen. Veranderingen in de organisatie,

projecten en wat bepaalde afdelingen doen zijn onderwerpen die de medewerkers graag ook nog willen lezen.

Kwantitatief onderzoek

- Uit de enquête blijkt dat Intranet (162 keer), de Scoop (124 keer), E-mail (92 keer) en het werkoverleg (72 keer) de middelen zijn die de medewerkers het liefste gebruiken om op de hoogte te blijven van de ontwikkelingen van Ziekenhuis Rivierenland.
- Respondenten geven aan graag informatie over andere afdelingen te willen lezen in de Scoop. Informatie over projecten en een evenementenagenda worden ook veel genoemd.
- Op Intranet willen de respondenten graag afdelingspagina's, projectpagina's en een 'smoelenboek'. Daarnaast voegden een aantal respondenten een opmerking toe dat de telefoonlijsten up-to-date moeten zijn.
- Informatie over personeelszaken zoals vacatures, doorgroeimogelijkheden ontvangt 55% van de 227 respondenten het liefst via Intranet.
- Informatie over andere afdelingen leest 50% van de 227 respondenten het liefst op afdelingspagina's op Intranet. 25% leest het graag in de Scoop.
- Sociale informatie over bijvoorbeeld jubilerende medewerkers en luchtige informatie ontvangt 51% van de 228 respondenten het liefst in de Scoop. 34% leest het graag op Intranet.
- Informatie over de organisatie en ontwikkelingen leest 45% van de 229 respondenten het liefst op Intranet. De Scoop volgt met 21%
- Informatie over veranderingen op de afdeling en werkzaamheden ontvangt 36% van de 226 respondenten het liefst via de e-mail. 32% ontvangt deze informatie graag tijdens het werkoverleg.
- Informatie over projecten zoals Kwaliteit en Gastvrijheid ontvangt 39% van de 231 respondenten het liefst via Intranet. 25% geeft aan deze informatie graag in de Scoop te lezen.

Resultaat deelvraag 8: Wat is er nodig om de medewerkers trots op het ziekenhuis te laten zijn?

Kwalitatief onderzoek

De antwoorden uit de interviews zijn erg uitlopend. De waardering voor de zorg die geboden wordt komt echter het meeste voor. De meeste medewerkers zijn trots dat ze voor het ziekenhuis werken. Er kwam vooral naar voren dat de medewerkers trots zijn, omdat ze veel mensen kennen doordat het ziekenhuis mooi van formaat is. Een aantal medewerkers waren trots op de goede sfeer en anderen gaven aan trots te zijn op hun eigen werkzaamheden.

Kwantitatief onderzoek

Ook uit de enquête komen uiteenlopende antwoorden. Een gezamenlijk doel (96 keer), letten op kwaliteit (77 keer) en persoonlijker naar de medewerkers (66 keer) werd het meest genoemd. Van de 180 respondenten wordt er 93 keer aangegeven dat ze met een goed gevoel werkzaam zijn voor Ziekenhuis Rivierenland. Plezierig, betrokken en trots worden ook veel genoemd. Een aantal respondenten voegden opmerkingen toe dat het gevoel heerst dat het managementteam niet naast het personeel staat. Een quote; "Management loop eens langs en wees betrokken!". Daarnaast wordt er openheid en eerlijkheid gemist.

5. Conclusies

Uit de resultaten van de verschillende onderzoeksmethoden zijn een aantal conclusies getrokken die in dit hoofdstuk nader worden besproken.

Ziekenhuis Rivierenland is een streekziekenhuis dat zich wil onderscheiden van haar concurrenten door als een 'mensenziekenhuis' bekend te staan. Er zijn ongeveer 1500 mensen werkzaam en de organisatie is daarmee klein van formaat.

Uit de resultaten van het onderzoek kan er geconcludeerd worden dat de medewerkers tevreden zijn over de beschikbaarheid van informatie over Ziekenhuis Rivierenland.

De informatie-uitwisseling tussen de afdelingen onderling dient verbeterd te worden. Een respondent vergeleek het met diverse eilandjes. Ook tussen het managementteam en het personeel moet de communicatie verbeterd worden. Dit blijkt tevens uit de opmerkingen die een aantal respondenten gaven. Er wordt aangegeven dat er weinig naar de medewerkers geluisterd wordt. Bovendien heerst er een gevoel dat het management niet naast het personeel staat. Er wordt openheid en eerlijkheid gemist van de managers. Een meerderheid geeft aan dat de Raad van Bestuur ook niet weet wat er leeft onder de medewerkers.

De interne communicatielijnen lopen zoals het organogram getekend is. Hierdoor lijken de lijnen kort voor de medewerkers, omdat ze direct naar hun leidinggevende kunnen. De communicatie verloopt vooral top-down.

Aan de hand van de resultaten is te zien dat er teveel lagen zitten in het ziekenhuis. Daarnaast is duidelijk af te lezen dat het besluitvormingsproces te traag is.

Een opvallende conclusie is dat de kernwaarden niet verankerd zijn in de organisatie. Van de twaalf interviews, wist niemand de kernwaarden op te noemen. Ook uit de resultaten van de enquête onder 235 respondenten zijn de kernwaarden maar negen keer genoemd. Het motto werd het meest als kernwaarden genoemd.

De middelen die nu worden ingezet, bereiken de medewerkers erg goed. Uit de resultaten van het kwantitatieve onderzoek is af te lezen dat er geen communicatiemiddelen bij moeten. De Snelwijzer mag volgens de respondenten achterwege gelaten worden, omdat het nieuws al op Intranet wordt gelezen. De Scoop en het Intranet worden het meest gelezen door de medewerkers. Uit de resultaten blijkt dat alles in de Scoop graag gelezen wordt. Vooral over medewerkers en projecten wordt graag gelezen. Een evenementenkalender en informatie over projecten zijn onderwerpen die respondenten graag nog in de Scoop willen lezen. Uit de diepte-interviews blijkt dat de opmaak verbeterd dient te worden, maar dat de nieuwe Scoop al een flinke verbetering is. Op het Intranet wordt het nieuws goed gelezen. Er zijn veel verbeterpunten voor het Intranet opgenoemd. Het Intranet is niet gebruiksvriendelijk, overzichtelijk, duidelijk en volledig. Enkele verbeterpunten zijn een 'smoelenboek', het up-to-date houden van gegevens en afdelings- en projectpagina's.

Ziekenhuis Rivierenland zou het plezier in het werk versterken met een gezamenlijk doel, letten op kwaliteit en meer menselijkheid/persoonlijkheid naar medewerkers.

Naast alle bovenstaande conclusies is er nog een laatste samenvattende conclusie te trekken; het is zeer wenselijk dat er gewerkt wordt aan de interne communicatie van Ziekenhuis Rivierenland.

6. Aanbevelingen

Na het trekken van de conclusies worden er aanbevelingen gedaan. Aanbevelingen zijn mogelijke corrigerende maatregelen die genomen kunnen worden.

Kernwaarden

Het advies is om nieuwe kernwaarden te kiezen. Hiervoor moet het Ziekenhuis Rivierenland terug naar haar roots. Dat maakt het ziekenhuis uniek: authentiek, relevant en onderscheidend.

Besluitvormingsproces

De organisatie ziet er nu uit als het piramidemodel, maar kan gekanteld worden naar de frontlijnvisie. Door meer verantwoordelijkheid in de frontlijn te leggen, duurt het besluitvormingsproces minder lang. Dit onderdeel hoort echter niet meer bij communicatie, maar ligt op het gebied van bedrijfskunde.

Duidelijkheid bij welke personen medewerker terecht kunnen

Op Intranet ontbreekt er een 'smoelenboek' waarin deze informatie duidelijk kan worden gecommuniceerd.

Duidelijkheid over middelenkeuze

Maak voor alle medewerkers duidelijk welk middel voor urgente berichten gebruikt moet worden en welk middel voor puur informeren. Hierdoor herkent iedereen meteen om wat voor soort informatie het gaat.

Middelen

Behoud de Scoop, het Intranet, de mail en het werkoverleg. Plaats het laatste nieuws op Intranet en laat de Snelwijzer achterwege.

Van actie-visie naar interactie-visie

Bij actie-visie staat het overbrengen van boodschappen centraal. Er is sprake van eenzijdige communicatie ook wel eenrichtingsverkeer genoemd.

Bij de interactie-visie vindt de communicatie tussen de mensen plaats. Hier is sprake van tweerichtingsverkeer. Een interne communicatiespecialist die vanuit de interactie-visie werkt, zorgt ervoor dat het management en de medewerkers communicatiever worden. Het doel is om een organisatie communicatiever te maken.¹⁹

Maak het Intranet en de Scoop interactiever en maak gebruik van social media zoals Facebook en Twitter. Laat de medewerkers reageren op onderwerpen, hiermee laat je zien dat je een transparante onderneming bent.

Scoop

Maak een nieuwe Scoop. Lever de Scoop zowel op papier als digitaal aan.

¹⁹ Auteur: Rijnders, E (2010). *Basisboek interne communicatie*. Assen: Koninklijke van Gorcum,

Intranet

Start een nieuw Intranet op.

Dialoog aangaan

Door af en toe tussendoor een gesprekje aan te gaan om te vragen hoe het gaat en of er tegen dingen aan worden gelopen bereik je wel de waardering. Op deze manier voelen medewerkers zich gehoord en wordt er meer betrokkenheid van beide kanten gecreëerd.

Storytelling

Bij storytelling ga je op zoek naar de authentieke verhalen van de organisatie, die mensen makkelijk aan elkaar doorvertellen. Door een paar makkelijke, herkenbare, beeldvormende woorden kunnen mensen al het hele verhaal navertellen.

Transparantie

Laat zien waar de organisatie mee bezig is. Dit gaat over projecten, maar ook over de recente ontwikkelingen in de zorg. Ook betrokkenheid van het management naar het personeel zorgt voor meer transparantie.

Inside-out

Om een goed imago op te bouwen moet het ziekenhuis eerst op zoek naar zijn eigen identiteit. Waar staat en gaat de organisatie voor. De identiteit van de organisatie bepaalt de externe reputatie.

Internal Branding

Schrijf een Internal Brand plan voor de organisatie. Internal Branding is het gebruiken van het merk om de interne organisatie te sturen op het vervullen van de belofte die aan klanten wordt gedaan. Met Internal Branding wordt er niet alleen gewerkt aan een sterk merk, maar ook aan een sterke organisatie²⁰

²⁰ Luc van Beers en Gaby Nedeski (2011), *Internal Branding 2.0*. Deventer: Kluwer

7. Communicatieplan

In dit hoofdstuk wordt er naar aanleiding van de resultaten en conclusies, advies gegeven over de interne communicatie van Ziekenhuis Rivierenland.

7.1 Werkelijke situatie

In de huidige situatie zijn de kernwaarden niet bekend bij de medewerkers van Ziekenhuis Rivierenland. Deze kernwaarden worden verward met het motto van het ziekenhuis 'Gastvrije zorg met Passie en Toewijding'. De communicatie tussen de verschillende afdelingen loopt niet goed. Ook de communicatie tussen de medewerkers en het managementteam verloopt moeizaam. Het besluitvormingsproces is erg traag. Uit het onderzoek blijkt dat beslissingen laat worden genomen. De interne communicatiemiddelen zoals de Scoop en het Intranet worden verouderd bevonden.

7.2 Gewenste situatie

Ziekenhuis Rivierenland heeft een sterkere positionering en een duidelijke identiteit. De medewerkers kennen de kernwaarden en dragen deze waarden extern in hun werkzaamheden uit. De interne communicatie tussen de afdelingen verloopt goed. Dit geldt tevens voor de communicatie tussen de medewerkers en het managementteam. Het besluitvormingsproces duurt minder lang. Bovendien zijn medewerkers meer betrokken bij Ziekenhuis Rivierenland.

7.3 Doelgroep

De doelgroep waarop dit communicatieplan zich richt zijn alle medewerkers van Ziekenhuis Rivierenland. Dit is een erg grote doelgroep en niet specifiek, maar om vanuit de organisatie de medewerkers te informeren moet iedereen op dezelfde manier dezelfde informatie tot zich kunnen nemen. Doelgroepen zijn:

- Hoger management
Onder het hoger management vallen
 - de Raad van Bestuur,
 - de zorgmanagers, vier managers op het gebied van Snijdende Specialismen, Schouwende Specialismen en Medisch Facilitair Centrum
 - Manager Facilitaire Dienst en Bouw,
 - Manager Finance en ControlDeze managers maken deel uit van het managementteam en hebben allen een HBO, of universitaire opleiding genoten.
- Midden management
Onder het midden management vallen
 - Unitmanagers
 - AfdelingshoofdenDeze managers zijn vanuit de 'werkvloer' op deze positie terecht gekomen. Deze mensen zijn HBO, HBO + opgeleid.

- **Specialisten**
Dit zijn artsen zoals chirurgen, gynaecologen en internisten. Een deel van deze specialisten zijn in dienst van Ziekenhuis Rivierenland en een deel valt onder een maatschap. Deze maatschap wordt door het ziekenhuis ingehuurd en zijn dus niet in dienst van het ziekenhuis.
- **Leidinggevenden**
Mensen die op een afdeling leiding geven aan medewerkers. Bijvoorbeeld op een verpleegafdeling of een ict-afdeling.
- **Medewerkers op de werkvloer**
Het grootste gedeelte van de medewerkers zijn zichtbaar op de 'werkvloer'. Er zijn vele verschillende afdelingen in een ziekenhuis aanwezig. De medewerkers zijn o.a. verpleegkundigen, receptionistes, restaurantmedewerkers, technische dienst, polimedewerkers en beveiliging.
- **Vrijwilligers**
In Ziekenhuis Rivierenland is de Unie Voor Vrijwilligers werkzaam. Hoewel deze mensen niet in dienstverband werken voor het ziekenhuis, zijn zij een zeer belangrijke communicatiedoelgroep. Zij moeten ook weten wat ze moeten uitstralen naar de patiënt en de bezoekers toe.

7.4 Doelstellingen

Er zijn verschillende doelstellingen die behaald moeten worden m.b.t. de interne communicatie van Ziekenhuis Rivierenland. Deze doelstellingen zijn onderverdeeld in kennis, houding en gedrag. Deze doelstellingen kunnen aan het einde van de campagne getoetst worden door middel van een onderzoek.

Kennis:

Binnen twee jaar kent 70% van de medewerkers de kernwaarden van Ziekenhuis Rivierenland.

Houding:

Binnen twee jaar is 70% van de medewerkers betrokken bij Ziekenhuis Rivierenland.

Gedrag:

Binnen twee jaar is 70% van de medewerkers tevreden over de informatie-uitwisseling tussen de afdelingen.

De kennis en gedragsdoelstellingen kunnen door middel van een onderzoek gemeten worden. Het advies is om over twee jaar (2015) het interne communicatie onderzoek te herhalen om te zien of de doelstellingen gehaald zijn.

Houdingsdoelstelling; de kernwaarden moeten geborgd worden bij de afdeling P&O. Alle mensen die werkzaam zijn voor Ziekenhuis Rivierenland worden beoordeeld op het uitdragen van de kernwaarden tijdens hun werkzaamheden. Hier kan P&O voor zorgdragen.

7.5 Strategie

Het is duidelijk dat er gewerkt moet worden aan de interne communicatie van Ziekenhuis Rivierenland. Het advies is om een intensief interne communicatiecampagne met een link naar Internal Branding op te starten. Start een projectgroep die dit project gaat leiden. Deze groep zou kunnen bestaan uit de volgende mensen:

- Communicatieadviseur
- Communicatiemedewerker
- ICT-manager
- P&O manager
- Facilitair manager

De campagne is bedoeld om de interne communicatie van Ziekenhuis Rivierenland te verbeteren. Intern gaat vóór extern. Dat betekent dat de organisatie eerst intern op orde moet zijn om extern de belofte waar te maken. Om een goed imago op te bouwen moet het ziekenhuis eerst op zoek naar haar eigen identiteit. Waar staat en gaat de organisatie voor? De identiteit van de organisatie bepaalt de externe reputatie.

De campagne richt zich op alle mensen die werkzaam zijn voor het ziekenhuis. Via workshops worden de medewerkers benaderd.

Er wordt tevens een link gemaakt naar Internal Branding. Internal Branding is het gebruiken van het merk (Ziekenhuis Rivierenland) als kompas om het gedrag en de houding van medewerkers te sturen.²¹

Fasen van Internal Branding



22

²¹Marc van Eck, Niels Willems en Ellen Leenhouts (2011). *Internal Branding in de praktijk*, Pearson Education Benelux

Er zijn vier fasen te onderscheiden. Het bepalen van het merk gaat aan deze vier fasen vooraf. Het goed bepalen van het merk is cruciaal voor het succes van Internal Branding. Daarnaast moet het merk ook kort en krachtig zijn samengevat om als kompas te kunnen functioneren.

Fase 1: Verklaren

Het merk moet op een zodanige manier worden uitgelegd aan de medewerkers dat zij het begrijpen en in eigen woorden kunnen navertellen. Het merk moet zowel intellectueel overtuigend als emotioneel aantrekkelijk gecommuniceerd worden.

Fase 2: Laden

In deze fase moeten de medewerkers de betekenis van het merk bepalen. Hoe zouden zij het merk laden in hun werkzaamheden? Medewerkers moeten met elkaar afspreken hoe ze het merk vertalen in houding en gedrag. Met deze uitkomsten moet de directie het merk verder vorm gaan geven en waar nodig, aspecten in het merk aanpassen.

Fase 3: Beleven

In deze fase gaan de medewerkers met het merk aan de slag. Op deze manier ervaren zij welke betekenis het merk kan hebben in de praktijk.

Fase 4: Verankeren

In de laatste fase wordt het merk verankerd in systemen en processen.²³ Actieve beoordeling middels competentie management, zodat de kernwaarden ook daadwerkelijk gaan leven in de dagelijkse werkzaamheden.

7.6 Positionering

Tweezijdig. Een tweezijdige positionering bevat zowel een informatieve kant als een transformationele kant. Het gaat hier om de functionele eigenschappen, maar ook om het gevoel en de waarden die daaraan worden verbonden.

7.7 Boodschap

De boodschap naar alle mensen die werkzaam zijn voor Ziekenhuis Rivierenland
Samen een heldere koers varen naar zowel intern als extern succes.

7.8 Propositie

Een propositie is de belofte aan je klant (in dit geval patiënt en bezoeker)
Propositie van Ziekenhuis Rivierenland: 'Dichtbij mensen'

7.9 Concept

Net als op een boot moet er in een organisatie worden samengewerkt. Een organisatie vaart o.a. op interne communicatie. Zonder goede communicatie is het schip stuurloos en raakt het uit koers. Het kompas zijn je kernwaarden en samen koers je af op zowel intern als

²² <http://www.flowresulting.nl/boeksamenvattingen/internal-branding-in-de-praktijk/>

²³ Marc van Eck, Niels Willems en Ellen Leenhouts (2011). *Internal Branding in de praktijk*. Pearson Education Benelux

extern succes. Zorg ervoor dat de kernwaarden verankerd zijn in je organisatie. Dreig je even uit koers te raken, dan brengt het kompas (kernwaarden) je weer in de goede richting.

Kernwaarden

Het advies is om nieuwe kernwaarden te kiezen. Hiervoor moet het Ziekenhuis Rivierenland terug naar haar 'roots'. Dat maakt het ziekenhuis uniek: authentiek, relevant en onderscheidend.

Gastvrijheid met Passie en Toewijding werd het meest genoemd als kernwaarden. Deze woorden zijn echter het motto van het ziekenhuis. Het is heel begrijpelijk dat deze door elkaar worden gehaald. In alle communicatie-uitingen wordt Gastvrijheid met Passie en Toewijding genoemd. Zowel op briefpapier als op posters aan de muur. Vorig jaar (2012) zijn er workshops gestart waarin de medewerkers deze woorden moeten gaan implementeren in hun dagelijkse werkzaamheden. Alles staat in het teken van deze drie woorden. Tijdens één van deze workshops zei iemand van de Raad van Bestuur in zijn toespraak dat Gastvrijheid, Passie en Toewijding de kernwaarden zijn van Ziekenhuis Rivierenland. In een enquête die in opdracht van P&O is opgesteld worden de kernwaarden weer Veilig & Deskundig en Gastvrij genoemd. De kernwaarden die in het meerjarenbeleidsplan zijn geformuleerd zijn echter Deskundig, Veilig, Hoffelijk en Bewogen. Deze kernwaarden worden niet voldoende gecommuniceerd. Daarnaast is het zo dat de kernwaarden om de drie jaar worden veranderd.

De kernwaarden worden door Ziekenhuis Rivierenland gezien als doelstellingen, punten waar het ziekenhuis nog aan moet werken. Hoffelijk en Bewogen zijn daarbij gekozen, omdat schrijver Fred Lee in zijn boek 'Als Disney de baas was in uw ziekenhuis' hierover schreef.

Kernwaarden zijn geen doelstellingen, het zijn de waarden die de organisatie typeren en onderscheiden. Deze waarden haal je niet uit een boekje, maar komen vanuit de organisatie. Kernwaarden maken onderdeel uit van de organisatie-identiteit want ze hebben invloed op hoe de organisatie zich gedraagt en welke keuzes ze maakt. Echte kernwaarden blijven fier overeind ook al verandert de omgeving van de organisatie.

Wie kernwaarden als kompas gebruikt, werkt niet alleen aan een sterk merk, maar ook aan een sterke organisatie.

Wat je extern belooft moet ook intern worden waargemaakt. Is bijvoorbeeld 'warm' een kernwaarde, wees dan ook warm naar medewerkers en collega's.

De raad van bestuur kunnen de kernwaarden bepalen, maar moeten deze wel voorleggen aan de medewerkers. Je medewerkers zijn je meest waardevolle bezit. Het is daarom van groot belang dat zij achter deze waarden staan. Zeker in de zorg zijn de medewerkers het gezicht van de organisatie. Zij geven een eigen lading aan het merk en brengen het tot leven. Medewerkers die niet achter de kernwaarden of missie staan, zullen nooit goede ambassadeurs zijn voor de organisatie.²⁴

²⁴ Luc van Beers en Gaby Nedeski (2011). *Internal Branding 2.0*. Deventer: Kluwer

Ziekenhuis Rivierenland wil zich profileren als een mensenziekenhuis. Dit blijkt zowel uit de meerjarenbeleidsplannen als uit gesprekken met medewerkers. Ook uit het onderzoek 'Gastvrijheid met sterren' komt goed naar voren dat de patiënten en bezoekers het ziekenhuis als menselijk ervaren. Kernwaarden die bij het ziekenhuis zouden kunnen passen zijn; Warm, Menselijk, Vertrouwd en Veilig.

Warm: de entree van het ziekenhuis en het contact met de medewerkers wordt door patiënten en bezoekers als zeer prettig ervaren. 'Het voelt niet als een ziekenhuis'. Uit het interne communicatie onderzoek komt naar voren dat contacten met collega's van andere afdelingen snel gelegd worden.

Menselijk: Ziekenhuis Rivierenland wil zich profileren als 'mensenziekenhuis'. Dit wordt onder andere vormgegeven door de entree, het restaurant en de aankleding. Ook het vriendelijke contact van de medewerkers naar de patiënt en bezoeker maakt het ziekenhuis menselijker.

Vertrouwd: het is een kleinschalig streekziekenhuis waar patiënten niet als nummer worden behandeld. Doordat het een kleinschalig ziekenhuis is, krijgen patiënten vaak dezelfde artsen. Dit maakt het vertrouwd. Een mevrouw vertelde: 'In veel andere ziekenhuizen krijg je tijdens de bevalling echt geen gynaecoloog aan het bed. Bij Ziekenhuis Rivierenland wel en dat vind ik heel erg fijn. Daarom wil ik de volgende keer weer bevallen in Ziekenhuis Rivierenland.'

Veilig: veiligheid hoort vanzelfsprekend te zijn in een ziekenhuis. Toch is het belangrijk om daar extra aandacht aan te geven, zodat patiënten met een gerust hart zich laten behandelen.

Besluitvormingsproces

De communicatielijnen lopen zoals de lijnen in het organogram. Zo lijken ze kort, maar het besluitvormingsproces gaat via de hiërarchie en duurt daardoor lang. De organisatie ziet er nu uit als het piramidemodel, maar kan gekanteld worden naar de frontlijnvisie. Medewerkers van de werkvloer merken als eerste de veranderingen en zien en horen wat er speelt. In plaats van dat er top-down gecommuniceerd wordt, kan er nu ook bottom-up gecommuniceerd worden. Dat wil zeggen dat de medewerkers van de werkvloer ook naar 'boven' toe kunnen communiceren. Het besluit wordt genomen door de raad van bestuur en hierdoor duurt het erg lang. Door meer verantwoordelijkheid in de frontlijn te leggen, duurt het besluitvormingsproces minder lang. Dit kan echter niet in een communicatiecampagne aangepakt worden, omdat dit onderwerp zich ook bevindt op organisatieniveau. Het is raadzaam dat de raad van bestuur kritisch naar de organisatieopbouw kijkt van Ziekenhuis Rivierenland. Het eventueel kantelen van de organisatie is tevens een langdurig proces en communicatie is hierbij onontbeerlijk. Dit is echter een apart proces.

Dialoog aangaan

Uit de resultaten blijkt dat de communicatie tussen het personeel en het managementteam verbetering behoeft. Een rode loper en prijzen voor bijvoorbeeld Gastvrijheid wordt door de medewerkers gezien als overdreven. Het hoort 'gewoon' bij hun werk en zij worden hier niet door gemotiveerd. Persoonlijk contact door leidinggevende en collega's werkt wel. Door af en toe tussendoor een gesprekje aan te gaan om te vragen hoe het gaat en of er tegen dingen aan worden gelopen bereik je wel de waardering. Deze gesprekken moeten niet op afspraak gepland worden. Door spontaan langs een afdeling te lopen en een gesprekje aan te gaan wordt er meer betrokkenheid gecreëerd. Bovendien voelen de medewerkers dat er naar hen geluisterd wordt.

Transparantie

Het is ontzettend belangrijk om als organisatie zowel intern als extern transparant te zijn. Laat zien waar de organisatie mee bezig is. Dit gaat over projecten, maar ook over de recente ontwikkelingen in de zorg. Informeer de medewerkers van Ziekenhuis Rivierenland waar de organisatie mee bezig is. Op dit moment is er veel onduidelijkheid over de zorgverzekeraars. In de toekomst moeten patiënten voor bepaalde behandelingen 'een deur verder'. Uit interviews is gebleken dat medewerkers graag willen weten waar ze aan toe zijn. Ook betrokkenheid van het management naar het personeel zorgt voor meer transparantie.

7.10 Middelen

Er is geen behoefte aan meer of andere middelen. De Scoop, het Intranet, de mail en het werkoverleg kunnen worden behouden. De informatie die op de papieren Snelwijzer staat, staat ook op de hoofdpagina van Intranet. Uit de diepte-interviews blijkt dat het blaadje door het 'huis' zwerft en dat de meeste mensen het per toeval wel eens zien. Plaats het laatste nieuws op Intranet en laat de Snelwijzer achterwege. Het informatieblaadje komt één keer in de week en het nieuws is daarmee al oud en achterhaald, omdat het al op Intranet stond. Daarnaast worden kosten en tijd bespaard.

De middelen die voor de interne communicatie ingezet kunnen worden.

- Scoop
- Intranet
- Werkoverleg
- E-mail
- Workshops
- Screensaver

Scoop

Maak een katern speciaal voor informatie over komende en lopende projecten. Een projectenagenda laat daarbij duidelijk zien in welk stadium het project is en of er mogelijk hinder van wordt ondervonden. Algemene informatie over de zorg is zeker nu belangrijk, omdat er veel onzekerheid bestaat vanwege de ziektekostenverzekeraars. Informatie over

andere afdelingen op de manier hoe dat in de nieuwe Scoop gebeurt vinden medewerkers erg positief. Een evenementenagenda laat duidelijk en snel zien welke evenementen waar en wanneer plaatsvinden. Informatie van de raad van bestuur, medische informatie, en informatie over collega's zijn onderwerpen waar ze graag over willen lezen. Op de vraag of het personeelsblad digitaal of op papier moet worden uitgegeven zijn de medewerkers verdeeld. De ene helft wil de Scoop digitaal aangeleverd krijgen en de andere helft op papier. Daarnaast is er ook nog de groep gepensioneerden die nog maandelijks de Scoop thuisgestuurd krijgen. Lever de Scoop zowel op papier als digitaal aan. De Scoop wordt op de communicatie afdeling gemaakt en hierdoor is er ook een digitale versie. Op deze manier blijft iedereen tevreden over de manier van aanleveren van de Scoop. Bovendien kost het geen extra geld.

Intranet

Uit het kwalitatieve en kwantitatieve onderzoek is duidelijk naar voren gekomen dat het Intranet gebruikt wordt, maar dat de opmaak verbeterd dient te worden. Bouw een geheel nieuw Intranet. Maak het gebruiksvriendelijker door het overzichtelijker en duidelijker te maken met rubrieken.

Smoelenboek

Maak een smoelenboek aan waarin je alle namen met foto, functie en telefoonnummer van de medewerkers kunt vinden. Houd deze pagina up-to-date.

Projectenpagina

Maak een projectenpagina aan om transparant te maken welke projecten er op dit moment in het ziekenhuis plaatsvinden en wat de status daarvan is. Dit kunnen projecten zijn die te maken hebben met Kwaliteit, maar ook met projecten over een reparatie van de liften en dergelijke. Eventuele verslagen over deze projecten kunnen tevens op deze pagina geplaatst worden. Op deze manier kan iedereen in het ziekenhuis op de hoogte worden gehouden van wat er speelt.

Afdelingspagina

Zorg voor een pagina per afdeling, zodat de afdeling kan laten zien waar ze mee bezig zijn. Ook wanneer er onderbezetting is kan dit door de afdeling op deze pagina gezet worden. Hierdoor verwerf je wederzijds begrip, respect en betrokkenheid. Er wordt dan begrepen waarom bijvoorbeeld de telefoon wat later wordt opgenomen, omdat men weet dat die bepaalde afdeling onderbezet is. Bijzondere dingen die op de afdeling zijn gebeurd, nare dingen maar ook hele leuke dingen kunnen tevens op deze pagina gezet worden.

Overige onderwerpen

Overige onderwerpen zoals het dagmenu, fotoboek en een evenementenagenda zijn rubrieken die ook belangrijk zijn om de medewerkers te binden.

Structuur

Zet op de hoofdpagina het laatste nieuws en laat de medewerkers op de hoofdpagina voor de rest zelf de rubrieken kiezen die ze op deze pagina willen zien. Aan de linkerkant in het

menu kunnen de medewerkers alle rubrieken bezoeken, maar op de hoofdpagina kunnen ze kiezen welke ze als eerste willen zien.

Shoutbox

Daarnaast is er behoefte om te kunnen reageren op bepaalde onderwerpen. Een 'Shoutbox' op het Intranet is hiervoor erg geschikt. Hierin kan iedere medewerker wat zetten. Dit kunnen bijvoorbeeld felicitaties zijn of korte vragen naar elkaar. Het Intranet heeft nu nog geen naam, laat de medewerkers een nieuwe naam verzinnen voor het Intranet. De medewerker die de leukste en meest passende naam heeft verzonnen krijgt dan een prijs (aardigheidje). Hier bereik je wederom meer betrokkenheid mee. Iemand van de communicatieafdeling moet samen met de afdeling ICT het Intranet up-to-date houden. Op dit moment staat er informatie op (namen en telefoonnummers) die niet kloppen. Dat mag niet meer voorkomen op het nieuwe Intranet.

Werkoverleg

Het werkoverleg is onmisbaar in de interne communicatie. Het is belangrijk dat het werkoverleg in vaste regelmaat wordt georganiseerd op de afdeling. De werkzaamheden en eventuele ondervonden problemen worden hierin besproken. Ook moet er gelet worden op de sfeer die er heerst op de afdeling.

E-mail

Uit de resultaten blijkt dat veel medewerkers graag de informatie per mail willen ontvangen. Hierbij moet opgepast worden dat de mail niet voor allerlei dingen gebruikt wordt, want dan wordt iedereen overspoeld met mailtjes en blijft het uiteindelijke doel uit. De mail is ook een uitstekend middel voor bijvoorbeeld afdelingen onderling. Een snelle vraag of informatie kan op deze manier snel verstuurd worden.

Workshops

Tijdens workshops kunnen de kernwaarden en achtergronden gepresenteerd worden. Medewerkers mogen met deze waarden aan de slag. Wat betekenen ze volgens hen in algemene zin en werkgerelateerd? Door er over na te denken en er samen over te praten wordt er begrepen wat er met die kernwaarden wordt bedoeld.

Iedere afdeling krijgt de opdracht om na te denken en aan te geven waar de mogelijke knelpunten liggen in de onderlinge informatie-uitwisseling tussen de afdelingen. Ook moet iedere afdeling kijken hoe zij voor een betere informatie-uitwisseling kunnen zorgen. Na een aantal weken worden de bevindingen en verbeterpunten per afdeling in groepen gepresenteerd. Deze presentaties werken verhelderend en laten zien wat er misgaat in de informatieoverdracht tussen afdelingen.

Ook moet er nagedacht worden waar de mogelijke knelpunten liggen in de informatieoverdracht tussen de medewerkers en het management.

Uit het onderzoek kwam naar voren dat een gezamenlijk doel het plezier in het werk van de medewerkers zou versterken. Door middel van deze workshops wordt hier tevens aan gewerkt.

Storytelling

Bij storytelling wordt er op zoek gegaan naar de authentieke verhalen van de organisatie, die mensen makkelijk aan elkaar doorvertellen. Door een paar makkelijke, herkenbare, beeldvormende woorden kunnen mensen al het hele verhaal navertellen. Dit zijn individuele verhalen, maar ook verhalen die vertellen hoe er met elkaar wordt omgegaan in de organisatie. Een verhaal spreekt niet alleen veel meer aan, maar blijft ook veel beter hangen bij mensen. Ieder bedrijf heeft een eigen DNA-profiel. Dit komt tot leven door de verhalen die de medewerkers en managers over hun bedrijf vertellen aan de buitenwereld. De individuele verhalen van medewerkers en managers geeft een goed beeld hoe er binnen het bedrijf met elkaar en met patiënten wordt omgegaan. Dit bij elkaar opgeteld laat een goed beeld zien van de cultuur van de organisatie.²⁵ Goede voorbeelden van organisaties die storytelling hebben ingezet zijn de Rabobank “We started as farmers”, de Albert Heijn en de Efteling.

Bij storytelling is het belangrijk dat je goed luistert naar de medewerkers. Ga met verschillende mensen van Ziekenhuis Rivierenland in gesprek. Wat maakt het ziekenhuis zo bijzonder en hoe onderscheidt het zich van andere ziekenhuizen? Daarnaast is het goed om te weten waarom mensen bij deze organisatie willen werken en er bovendien willen blijven. Door gesprekken te voeren met medewerkers van verschillende lagen en functies, komt de rode draad van de organisatie naar voren, en de kernwaarden waar mensen zich in herkennen. Door deze kracht expliciet te maken, geef je de medewerkers de mogelijkheid om trots te zijn op wat eerst impliciet was. Hierdoor worden de medewerkers ook bewust gemaakt van het gedrag dat daarbij hoort.²⁶

De projectgroep maakt nadat alle gesprekken geweest zijn, selecties en maken van de verschillende ervaringen één verhaal.

Screensaver

Op het moment dat de medewerkers hun computer opstarten zien ze op hun screensaver de kernwaarden van Ziekenhuis Rivierenland afgebeeld. Dit kan door de ICT-afdeling van het ziekenhuis gerealiseerd worden. Op deze manier worden de kernwaarden op speelse wijze aan de medewerkers getoond.

²⁵ Luc van Beers en Gaby Nedeski (2011), *Internal Branding 2.0*. Deventer: Kluwer

²⁶ Luc van Beers en Gaby Nedeski (2011), *Internal Branding 2.0*. Deventer: Kluwer

7.11 Planning

De campagne duurt naar verwachting twee jaar. Na deze twee jaar moet de interne communicatie echter nog voortdurend intensief bewaakt worden. Interne communicatie vraagt om absolute aandacht en mag nooit uit het oog verloren worden. De hele organisatie vaart hierop.

Maanden		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Kernwaarden ontdekken	Medewerkers, raad van bestuur	X	X	X	X																				
Kernwaarden bespreken en vaststellen	Raad van bestuur, communicatie					X	X																		
Kernwaarden presenteren	Communicatie							X																	
Kernwaarden implementeren	Communicatie								X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Storytelling: Met mensen kras door de organisatie praten	Communicatie	X	X																						
Selectie maken van verhalen	Communicatie			X	X																				
Één verhaal maken	Communicatie					X	X	X	X	X	X														
Bespreken	Projectgroep											X													
Storytelling presenteren	Communicatie												X												
Intranet	Communicatie	X	X	X	X	X	X																		
Workshops Kernwaarden implementeren, communicatie tussen afdelingen onderling, communicatie tussen managers en medewerkers	Communicatie								X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Intranet

Op dit moment wordt er aan een nieuw Intranet gewerkt. Naar verwachting is dit nieuwe Intranet volgend voorjaar klaar. In de planning is hier rekening mee gehouden en naar verwachting wordt er in deze laatste zes maanden de content overgezet.

Communicatieadviseur

De exacte maanden ontbreken in de planning vanwege de sollicitatieprocedure van een communicatieadviseur. Dit sollicitatieproces blijkt na navraag op de communicatieafdeling, tot zes maanden te kunnen duren.

7.12 Budget

Een benaderd extern communicatiebureau (Exit Communicatie) schat de kosten van deze campagne (workshops, storytelling) op € 300.000,- per jaar. Een alternatief hiervoor is het in dienst nemen van een fulltime communicatieadviseur om deze campagne te leiden vanuit de organisatie zelf. Naast het feit dat deze persoon een dagelijks verbindende factor is, binnen de organisatie, lijkt dit ook een gunstiger financiële keuze.

Uit de CAO salarisschalen per 1 juli 2013, functiegroep 55 blijkt dat een communicatieadviseur maximaal €3646,- bruto per maand kan verdienen. Voor een werkgever komt er dan nog 30% aan kosten voor hen bij.

Er is al een budget vrijgemaakt voor het nieuwe Intranet van Ziekenhuis Rivierenland. Dit budget is van de afdeling Innovatie.

Activiteit	Kosten
Salaris communicatieadviseur op basis van twee jaar	€ 3646 x 1,3 x 24 = € 113754,-
Uren projectgroep	Om de week is er een vergadermoment van een uur. Dat betekent één uur x vier mensen keer 52 weken= 208 uur
Uren van de medewerkers	Medewerkers die voor storytelling een uur een gesprek aangaan. Twintig medewerkers is twintig uur.
Screensaver	De screensaver kan intern op de ict afdeling gerealiseerd worden. Naar schatting heeft een ict medewerker één uur nodig om deze screensaver op de computers te installeren.
Posters	200 posters op A3 formaat kost bij drukkerij 'De toekomst' €100,-

7.13 Evaluatie

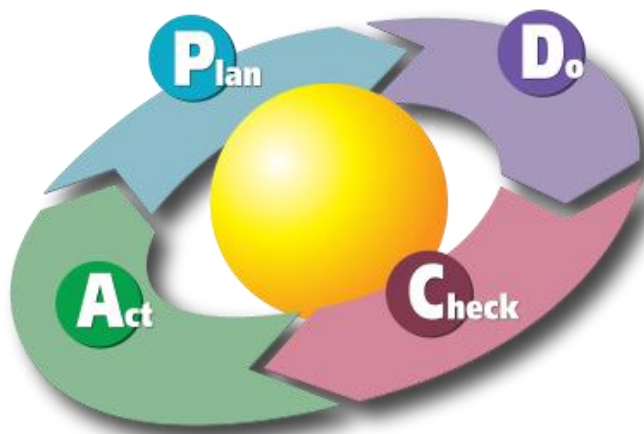
Tijdens het project moeten er regelmatig evaluaties plaatsvinden om te bekijken wat er goed gaat, wat er minder goed gaat, of er tegen dingen aan worden gelopen en of er dingen aangepast moeten worden. Deze evaluaties vinden plaats tijdens de vergaderingen van de projectgroep. Op deze manier wordt de kwaliteit gewaarborgd. Ook na het project blijft de interne communicatie een aandachtspunt.

Na de campagne is het raadzaam om hetzelfde interne communicatieonderzoek nogmaals uit te voeren om te zien of de campagne haar doelen heeft bereikt.

Dit onderzoek kan in de komende jaren herhaald worden om de interne communicatie van Ziekenhuis Rivierenland te optimaliseren.

Geadviseerd wordt om te werken volgens het beproefde model van Deming. Deze methode van voortdurende voortgangsevaluatie houdt “het mes scherp”.

Actieve onderzoeken naar patiënttevredenheid, bezoeker tevredenheid, interne tevredenheid waarin kernwaarden worden beproefd.



PDCA cycle²⁷

- Plan : Maak een plan om de werkzaamheden te verbeteren. Koppel hier doelstellingen aan.
- Do : Voer het plan uit.
- Check : Vergelijk het resultaat van de verbetering met de oorspronkelijke situatie. Check of de gestelde doelstellingen behaald zijn.
- Act : Aan de hand van de resultaten bij 'Check' kan het plan bijgesteld worden

²⁷ <http://en.wikipedia.org/wiki/PDCA>

8. Bronvermelding

Studieboeken

- Erik Rijnders (2010), *Basisboek interne communicatie*, Koninklijke van Gorcum, Assen
- Luc van Beers en Gaby Nedeski (2011), *Internal Branding 2.0*. Deventer: Kluwer
- Marc van Eck, Niels Willems en Ellen Leenhouts (2011). *Internal Branding in de praktijk*, Pearson Education Benelux

Jaarplannen en beleidsplan Ziekenhuis Rivierenland

Ziekenhuis Rivierenland jaarplan 2008

Ziekenhuis Rivierenland jaarplan 2009

Ziekenhuis Rivierenland jaarplan 2010

Meerjarenbeleidsplan Ziekenhuis Rivierenland 2010-2013, geraadpleegd in februari 2013

Websites

<http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/bevolking/publicaties/artikelen/archief/2003/2003-1175-wm.htm> 'Na 2010 slaat de vergrijzing toe' geraadpleegd in februari 2013

Marlou Visser, (2012) Elsevier, 'Zorgkosten in de afgelopen twaalf jaar verdubbeld' <http://www.elsevier.nl/Nederland/nieuws/2012/4/Zorgkosten-in-de-afgelopen-twaalf-jaar-verdubbeld-ELSEVIER335305W/> geraadpleegd in februari 2013

<http://www.encyclo.nl/begrip/grijze%20druk> geraadpleegd in april 2013

<http://www.encyclo.nl/zoek.php?woord=vergrijzing> geraadpleegd in april 2013

<http://www.flowresulting.nl/boeksamenvattingen/internal-branding-in-de-praktijk/> geraadpleegd in mei 2013

<http://www.gezondheidsweb.eu/gezondheid-tot-z/internet-grote-uitdaging-voor-dokters-pati%C3%ABnten-zoeken-zelf-informatie> 'Internet grote uitdaging voor dokters, patiënten zoeken zelf informatie' geraadpleegd in februari 2013

<http://www.nu.nl/economie/2780242/vergrijzing-niet-oorzaak-kostenstijging-zorg.html>, 'Vergrijzing niet oorzaak kostenstijging zorg', geraadpleegd in februari 2013

http://www.rtl.nl/service/rtlnederland/components/pressroom/persberichten/2010/03_maart/stadsziekenhuis.xml 'Het Stadsziekenhuis biedt de kijker unieke beelden vanuit ziekenhuis Rivierenland', geraadpleegd in februari 2013

<http://en.wikipedia.org/wiki/PDCA>, geraadpleegd in mei 2013

<http://www.zorgconsumenten.nl/> Bron: Elsevier 5 januari 2013. Sectorenonderzoek 2013, ING, geraadpleegd in februari 2013

http://www.zorgwerk.nl/index.php?option=com_content&id=412 'Werkgelegenheid in zorg en welzijnssector blijft groeien' geraadpleegd in februari 2013

<http://www.zrt.nl/index.php?page=52> 'Profiel', geraadpleegd in januari 2013

<http://www.zrt.nl/index.php?page=52> 'Profiel', geraadpleegd in februari 2013

<http://www.zrt.nl/index.php?page=34&nieuwsitem=34> 'Nieuws', geraadpleegd in februari 2013