



Eric van Berkel,  
Dutch Resultants



**Tafelheer:** Frank Mulder  
Adviseur BMC, columnist  
en adjunct hoofdredacteur  
Zorgspecial



Peter van Veen, Directeur van  
Veen Communicatie

## Tafelgesprek nr. 27 PR en marketing: hoe geef je het structuur?



Peter Hoppener, RvB Altrecht,  
docent Tranzo (UvT)



Marije Jansen, Senior  
Adviseur BMC



Sjors van Leeuwen,  
directeur Indora

*Public Relations heet de managementfunctie te zijn, die zorgt voor het wederzijds begrip tussen een organisatie en haar publieksgroepen. Het doel is daarmee tevens het bestendigen of scheppen van een goed imago (Latijn voor beeld). De zorgsector maakte lange tijd weinig gebruik van instrumenten als public relations en marketing. Al eerder (Zorgspecial 9.10 –red.) zijn tijdens Tafelgesprekken de onderwerpen aan de orde geweest. Daarvoor en daarna verschenen in dit blad regelmatig artikelen hierover. Tussen de losse folder en een strategisch marketingconcept ligt nog veel terrein braak. Maakt de sector vorderingen op dit terrein?*

Marije: 'Publieke organisaties moeten steeds meer marktgericht werken en dat betekent dat je moet communiceren met publieksgroepen. Dan wordt er al snel geroepen: daar moeten we iets mee. En dan heb je het eigenlijk over de manier waarop de organisatie met de buitenwereld communiceert. Maar voordat je naar buiten toe communiceert wie je bent, moet je intern de communicatie op orde hebben. Communicatie is geen geïsoleerde functie binnen een organisatie, het moet raakvlakken met alles en iedereen hebben. Dan heb je dus ook belangrijke raakvlakken met de productkant. Ik weet niet exact hoe dat in de zorgsector leeft, maar bij kunst en cultuur bijvoorbeeld staat dat gelijk aan vloeken binnen de kerk. Het product, daar blijf je vanaf.'

Eric: 'Het is grappig dat je dat zegt. Een paar jaar geleden lag dat inderdaad heel gevoelig, het ging om patiënten en niet om een product. Natuurlijk draait het om je klant, maar toch zie je dat men in de zorgsector meer dan voorheen termen gebruikt uit het bedrijfsleven. Het is ook een beetje Nederlands om wat je in het dagelijks

leven doet, normaal te vinden, dat is gewoon je werk. Terwijl er heel aardige dingen gebeuren, ook in perifere ziekenhuizen, die aan de grens van het land liggen met het gezicht naar Duitsland. Die daar fantastische operaties in Duitsland doen. Dus ja, je moet nog steeds uitkijken met het woord product, maar je ziet wel dat mensen steeds meer zeggen: verdorie, ik wil graag praten over wat wij doen.'

Sjors: 'Die koudwatervrees zie je nu inderdaad minder. Toen ik een jaar of zeven geleden voor het eerst bij zorginstellingen binnenkwam, zag je dat veel meer. Dan heette iemand ook zorgadviseur en zeker geen marketingmanager. Nu heb je daar eigenlijk nergens meer discussie over. Ja, je zult best nog wel eens ergens een ziekenhuis hebben, met een specialist in een maatschap die niet zo hard voorop loopt, maar dan heb je het ook wel gehad. Dus het idee dat je keuzes moet maken dat is er wel. Men ziet dus noodzaak om een marketingplan te hebben. Maar bij de vraag wat er in zo'n marketingplan moet staan, stopt het

nogal eens. In mijn ogen is de eerste stap het beantwoorden van de vraag: wat is nou marketing en wat verstaan we daar met z'n allen onder? Als je dan een workshop geeft van een dag, zie je mensen nadien opgelucht adem halen, het valt ze dan feitelijk mee wat ze al aan PR en marketing dóen, alleen hadden ze dat nooit als zodanig benoemd en ervaren...'

Peter Hoppener: 'Een goede begripsomschrijving doet inderdaad veel. Ik had het bijvoorbeeld eens over distributiebeleid. Daar begrijpt men dan in eerste instantie niet zoveel van, terwijl ik gewoon bedoelde: op wat voor plekken willen we zitten, wat voor soort locaties willen we hebben? Voor ons nieuwe plan, dat we nu aan het schrijven zijn -we hebben een planningstermijn van drie jaar- komen nu mensen zelf naar me toe met hun bijdrage. Dat betekent niet dat ze in het verleden hierin niet slim waren, ik heb destijds gewoon nagelaten om dat goed aan ze uit te leggen. Ik vind de link tussen marketing en zorg de natuurlijke geneigdheid van de marketeer om de klant centraal te stellen. Als je nu het begrip klant gaat vertalen naar jouw cliënten en patiënten ben je al een heel eind op de goede weg. Ik geef ook les bij Tranzo (het Wetenschappelijk Centrum voor Transformatie in Zorg en Welzijn van de Universiteit van Tilburg -red.) over marketing en strategie. Als ik dan met directeuren en bestuurders van zorginstellingen bedrijven ga bezoeken en ze laat zien hoe de marketeers daar zich tot op micro niveau in hun klanten verdiepen, dan zijn ze helemaal verbouwereerd. "Jullie in het bedrijfsleven kennen jullie klanten veel beter dan wij", zeggen ze dan.'

Frank naar Peter van Veen: 'Ik kan me herinneren dat jij vorig jaar tijdens een Tafelgesprek over dit onderwerp zei: je hebt veel marketingbureau's die heel snel



*Sjors van Leeuwen*



*Peter Hoppenaar*

binnenkomen, hun kunstje vertonen en binnen no-time uit het zicht zijn verdwenen. Is dat nog steeds jouw idee, of denk je er inmiddels anders over?'

Peter van Veen: 'Je hebt natuurlijk gewoon goede marketingmanagers die goede dingen doen, maar die vluchtige jongens en meisjes, die zullen er ook nog wel zijn. Het gaat mij om het wezen van je organisatie, wat is je identiteit? Hoe ga je dat communiceren? Hoe positioneer jij je als instelling ten opzichte van andere instellingen? Mijn eerste opdracht was destijds voor een doveninstituut, waar men net de omslag had gemaakt van zorg leveren vanuit een internaat naar leefgroepen in een wijk. Er was bijvoorbeeld ambulante begeleiding, men had informatieadviescentra... Zij wilden aan marketing gaan doen. Nou, heb ik toen gezegd, volgens mij doen jullie dat al voor een heel belangrijk deel. We zijn er toen wel wat structuur in gaan aanbrengen en hebben ook nagedacht over de vraag: waar wil je nu over tien jaar staan? Hoe willen we dan gepositioneerd zijn ten opzichte van al die andere organisaties? Wat je dan ook ziet, is dat de terminologie die mensen dan gebruiken, een heel andere is dan die een marketingman of -vrouw zelf gebruikt.'

Marije: 'Je hebt het over snelle jongens en meisjes, maar het ligt maar net aan de positie die de opdrachtgever aan het marketingbureau geeft. Het is natuurlijk wel van belang, dat het bureau dan de opdrachtgever wijst op het belang van een structurele positie van PR en Marketing binnen de organisatie.'

Sjors: 'Wat je in de zorgsector wel ziet, is de missing link tussen dat wat je wilt uitbeelden, zeg maar je imago, en dat wat je daadwerkelijk dóet. Op het moment, dat een gemiddeld streekziekenhuis duizend



*Marije Jansen*

mensen per dag over de vloer krijgt, dan moet je met name daar je energie in stoppen. Wat je helaas ook ziet is dat sommigen met een marketingplan komen zonder feeling te hebben met de specifieke eigenaardigheden van de branche. Ik kreeg laatst een heel gelikte folder van een ziekenhuis te zien, terwijl ik weet dat het daar allemaal nog vrij ouderwets georganiseerd is. Regel dat dan eerst, denk ik dan.'

Frank: 'Je zegt in feite dat je een kloppend verhaal moet hebben. Dat wat je naar buiten brengt, ook echt moet corresponderen met hetgeen zich binnen afspeelt.'

Sjors: 'En zeker in de zorgsector, waar subjectieve begrippen als emotie en vertrouwen een belangrijk gegeven vormen.'

Eric: 'We hadden het net over interne communicatie en hoe belangrijk het is dat op orde te hebben. Dat wil niet zeggen dat het altijd alleen maar met communicatie te maken heeft, maar als je dat goed hebt geregeld zal blijken dat je de handen goed ineen hebt geslagen. Volgens mij heeft PR heel veel te maken met wat ik zelf altijd noem effect communicatie. Je kunt een fantastisch PR vehikel hebben, maar zonder effect. Dan denk je het geweldig gedaan te hebben, maar wat je wilt bereiken gaat niet gebeuren. Dat resultaat is zó afhankelijk van de juiste feeling met de markt, wat die ook is. Dat kunnen ook de zorgverzekeraars zijn, heel basaal maar zo werkt het soms gewoon. En het resultaat is ook altijd afhankelijk van de instelling van je medewerkers.'

Peter van Veen: 'Ik was laatst bij mijn dementerende schoonvader, die in een instelling woont. We moesten hem, na een wandeling, uit de rolstoel zien te krijgen. Dat lukte niet zo makkelijk. Een van de verpleegsters zag ons modderen en zei: "laat maar even, als hij weer

wat rustiger is doe ik het wel." Kijk, dat is natuurlijk geweldig. Dan kan je als instelling nog zulke mooie folders hebben, maar als zo'n mevrouw zó'n opmerking maakt, is het natuurlijk helemaal prima.'

Sjors: 'Het gaat dus voor een belangrijk deel om beeldvorming, ik hoef alleen maar het woord pyjamadagen te laten vallen...'

Frank: 'Ik heb die betreffende voorzitter destijds bij een Tafelgesprek gehad, en die communiceerde dat het verhaal destijds door bepaalde media ook behoorlijk uit z'n verband werd getrokken. Ik wil trouwens een uitspraak bij jullie neerleggen van één van de Amerikaanse grondleggers van PR (Edward Bernays – red): "PR is ervoor zorgen, dat klanten verlangen naar producten die ze willen in plaats van producten die ze nodig hebben." Zijn jullie het eigenlijk eens met deze definitie?'

Marije: 'Ik denk dat het verschilt per sector, maar ik denk dat je binnen de zorgsector sneller spreekt over wat je nodig hebt dan wat je wilt.'

Peter Hoppener: 'In mijn ogen is PR nooit zo aan een product gerelateerd. PR is voor mij veel meer hoe een relevant publiek, inclusief omwonenden en je arbeidsmarkt, naar je organisatie kijkt en niet zozeer naar je product. Dan vind ik het al veel meer een marketing- of merkverhaal worden. Het charmante van PR vind ik nou juist, dat je zaken in een wat breder perspectief zet, zonder dat je er direct een product aan koppelt waar men voor moet betalen.'

Sjors: 'De Brent Spar had bijvoorbeeld geen goede PR waarde voor Shell, maar een heel negatieve. Dat kwam



*Peter van Veen*



omdat Shell het verhaal van te voren niet goed door-dacht en gecommuniceerd had naar alle publieks-groepen, waaronder de milieuorganisaties. Men had die milieuorganisaties misschien eerder actief moeten betrekken bij het vinden van het beste antwoord op de vraag: hoe lossen we het Brent Spar probleem op? Pas ná de Brent Spar affaire zag Shell eigenlijk pas goed het belang van PR in, namelijk het wederzijds begrip kweken tussen de organisatie en allerlei publieke groepen.'

Peter Hoppener: 'Het gaat er ook gewoon om hoe je dingen noemt. Als ik, en ik heb natuurlijk makkelijk praten, in de V&V sector had gewerkt had ik die pyjamadagen anders genoemd, bijvoorbeeld strafkortingdagen. Dan krijg je een heel andere beeldvorming. Dan zeg je als bestuurder: dat is toch te gek dat ik vanwege geldgebrek op zondag geen mensen onder de douche kan laten zetten? Dan hou je het initiatief bij jezelf. Nu laten we ons iedere keer zo in het defensief dwingen.'

Frank: 'Ik sprak laatst met de Bestuurder van het Erasmus MC, daar hebben ze het beleid om zeer helder te zijn in alles. Wees iedereen een stap voor was het adagium. Zijn jullie het daarmee eens?'

Sjors: 'Zeker, een ander goed voorbeeld zijn de open dagen van defensie. Laat maar zien wat er speelt binnen je organisatie. Dat zie je nu ook bij ziekenhuizen, die hebben ook open dagen, prima.'

Eric: 'Waar het eigenlijk mee te maken heeft, is je eigen kracht. Wat is nou je eigen kracht, kom daar eens mee naar buiten. En laat ook het slechte nieuws horen, dat is een goede toevoeging daarbij. Volgens mij heeft PR in de zorgsector met bewustzijn te maken, maar ook: hoe zit dat in de keten?'

Sjors: 'Je ziet soms dat een bepaald automeerk 300.000 auto's van een bepaald type terug haalt, omdat er een rubber niet helemaal goed is gemonteerd. Vervolgens zie je ziekenhuizen met medische missers, die er jaren mee zoet zijn om dat uit te leggen... Compleet met tranentrekkende tv-uitzendingen. Dat zal je over 5 of 10 jaar niet meer zien, denk ik.'

Marije: 'Ik denk dat een van de kernwaarden van de zorg vertrouwen is. Dat is een van de belangrijke dingen, waarin je binnen je communicatie aan moet werken. Als er dan iets mis gaat moet je daar direct heel snel op inspelen en er dicht op zitten. Je moet



Eric van Berkel

duis naast crisiscommunicatie aan issue management doen, zodat je problemen ziet aankomen en daar van te voren op kunt inspelen.'

Frank: 'Ter afronding, hebben jullie nog tips en tricks voor onze lezers?'

Peter Hoppener: 'Wat heel belangrijk is, is dat je over het onderwerp nadenkt. Het niet aan het toeval over laten. Verder moet je een soort woordvoerderschap ontwikkelen. Je zult dus als bestuurder door je organisatie moeten gaan, en kijken wat zijn nou de thema's waar ik mijn voordeel mee kan doen of een nadeel mee kan voorkomen? Daar moet je dan ook mensen verantwoordelijk voor maken, of vanuit je eigen organisatie of inschakelen van buiten je organisatie.'

Marije: 'Wat ik nog als tip zou willen meegeven, is dat PR & marketing met name moet gaan over de toegevoegde waarde. Je moet daar over nadenken, maar je moet er ook mee aan de slag. En dan heb ik het er met name over, dat je communicatie moet organiseren binnen je bedrijf. Je moet van te voren je doelen stellen en daar dan ook de juiste mensen bij zoeken. Daarnaast moet je het ook de tijd geven, om die effecten te realiseren. En maak het niet te vrijblijvend.'

Eric: 'Volgens mij komt het voor een groot deel neer op gastvrijheid. Gastvrijheid heeft ermee te maken hoe je ergens binnenkomt. Vergelijk het nou eens met de hotelbranche. Daar staat de receptioniste en vangt je op. In een ziekenhuis zit de receptionist op een kussen.'

Frank: 'En daar bij die receptie begint het, ga er maar eens tien minuten zitten, dan weet je al de helft van het verhaal.'