



## 6 Communicatie en stakeholders

# Inhoud

<b>A1 Wat is zakelijke communicatie?</b>	4	<b>A4 Privacy</b>	10
<b>A2 Communicatie organiseren</b>	4	4.1 – Wat is de AVG?	10
2.1 – Het secretariaat	4	4.2 – Wat zijn persoonsgegevens?	10
2.2 – Interne en externe communicatie	5	4.3 – Grondslagen	10
2.3 – Interne communicatie	5	4.4 – Rechten en plichten	10
2.4 – Crisiscommunicatie	5	<b>A5 Auteursrecht</b>	12
2.5 – Post en e-mail	5	5.1 – Wat is auteursrecht?	12
2.6 – Communicatieplan of -checklist?	5	5.2 – Wie is de maker?	12
2.7 – Uitstraling	6	5.3 – Aandachtspunten	12
2.8 – Samenwerken met andere partijen	6	<b>B1 Omgaan met stakeholders</b>	16
<b>A3 Stappenplan communicatieactiviteit</b>	7	1.1 – Wat zijn stakeholders?	16
3.1 – Communicatievormen: wat wilt u met uw communicatieactiviteit bereiken?	7	1.2 – Hoe kijkt u naar het gedeelde belang?	16
3.2 – Doelgroepen: wie wilt u bereiken?	8	1.3 – Stakeholder management	16
3.3 – Boodschap: wat wilt u overbrengen?	9	1.4 – Uw maatschappelijke rol	16
3.4 – Communicatiemiddelen: waarmee wilt u uw doelgroep bereiken?	9	1.5 – Stakeholder participatie	17
3.5 – Stijl: hoe wilt u overkomen?	9	<b>Bijlagen</b>	20
		1 Crisiscommunicatie	20
		2 Email	20
		3 Huisstijl	21
		4 Checklist stakeholder participatie	22

# Inleiding

Zakelijke communicatie is iets waar elke kerkbeheerder mee te maken heeft. Ook kerkbeheerders die niet in de zakelijke markt opereren. Grotere organisaties en bedrijven hebben de beschikking over een aparte communicatieafdeling om alles wat erbij komt kijken, in goede banen te leiden. Maar hoe regelt u het als kleine organisatie? Hoe pakt u het aan als u geen professionals in huis heeft? Als u maar weinig middelen tot uw beschikking heeft?

In deze module vinden kleinere organisaties voor kerkbeheer handvatten om hun zakelijke communicatie professioneler te maken. En plezieriger! Hoeveel problemen zijn immers niet terug te voeren op misverstanden en communicatiefoutjes? Veel tips die u in deze module vindt, lijken misschien vanzelfsprekend, maar worden in de praktijk toch vaak vergeten.

We behandelen de vuistregels bij het organiseren van uw zakelijke communicatie en bieden een stappenplan voor het opzetten van een communicatieactiviteit. Tegelijkertijd voeren we u langs de belangrijkste begrippen rond communicatie. In een volgende module komt het maken van verschillende communicatieproducten aan bod, zoals drukwerk, websites, rondleidingen, social media en presentaties.

Kerkgebouwen worden steeds vaker multifunctioneel gebruikt. Naast de kerkelijke gemeente maken ook andere partijen gebruik van het kerkgebouw. Dit vraagt om duidelijke uitgangspunten en afspraken.

In de kennisbank van de vbmK kunt u alle in deze module genoemde verwijzingen en documenten vinden, aangevuld met actuele gegevens en nog meer informatie. [www.vbmk.nl](http://www.vbmk.nl)

## colofon

### Samenstelling en redactie

Anneloes van Kuijk

### Grafisch ontwerp

John Stelck, Leiden

### Druk

Puntgaaf Drukwerk, Leiden

### Uitgave

Vereniging van Beheerders van

Monumentale Kerkgebouwen

in Nederland

Coehoorsingel 14

9711 BS Groningen

[info@vbmk.nl](mailto:info@vbmk.nl)

[www.vbmk.nl](http://www.vbmk.nl)

Met dank aan Marieke Wiegel  
en Maaïke Brugman.

Deze module Communicatie &  
Stakeholders van het Handboek vbmK  
Behoud en Beheer werd mede mogelijk  
gemaakt dankzij een financiële bijdrage  
van de RCE.

© 2021 vbmK

# A1 Wat is zakelijke communicatie?

Bij zakelijke communicatie hebben we het over communicatie in de zakelijke context. Heeft u een toevallig gesprek met een gemeenteraadslid op een verjaardagsfeestje, dan is het een privégesprek. Spreekt u hem/haar nadat u een fototentoonstelling in uw kerkgebouw hebt geopend, dan valt het wel in de zakelijke sfeer. U bent dan immers in functie.

Het gaat niet alleen om wat u zegt of schrijft, maar ook - en vooral - om wat u doet en laat zien. Opent u die tentoonstelling in een keurig (mantel)pak of in een spijkerbroek en T-shirt? Gaat u na het officiële deel meteen weg of blijft u napraten met uw gasten?

Hetzelfde geldt voor uw kerkgebouw en voor uw organisatie als geheel. Bloempotten naast de open toegangsdeur maken duidelijk dat publiek welkom is in uw kerk. Foto's van de bestuursleden op de website wekken de indruk dat ze makkelijk aanspreekbaar zijn.

Afgezien van wat u uit - bewust dan wel onbewust - telt dus ook mee hoe uw uitingen door anderen worden gezien en gehoord. Hoe vatten zij het op, welke betekenis geven zij eraan? En hoe beïnvloedt dit uw relatie met hen?

## Betere communicatie? Neem bewuste keuzes

Communicatie is een complex sociaal proces. De eerste stap om uw zakelijke communicatie te verbeteren, is om u zo veel mogelijk bewust te worden van alle keuzes die u in dit proces maakt.

Elke situatie vraagt om een aanpak op maat. Doel, doelgroep, communicatievorm en uitvoering moeten op elkaar zijn afgestemd. En ook aansluiten op de personen met wie u te maken heeft, op de plaatselijke situatie, en op de maatschappelijke context. De tips in deze module helpen u daarbij op weg. De tips zijn niet bedoeld om klakkeloos te worden overgenomen; ze dienen vooral om u te helpen bewust te worden van aspecten waar u misschien nog niet aan heeft gedacht.

# A2 Communicatie organiseren

Een goede communicatie steunt op een goede ordening. De adressen die u wilt aanschrijven, wilt u in één keer kunnen vinden. Uw wervende folder kan niet in tegenspraak zijn met uw beleidsplan. En kennen al uw medewerkers de veiligheidsvoorschriften?

## 2.1 Het secretariaat

In de module *Nieuw gebruik van kerkgebouwen* stellen we dat elke organisatie een secretariaat nodig heeft: één centraal punt waar alle informatie rond uw organisatie samenkomt, en die van daaruit gedeeld kan worden. Zeker voor uw zakelijke communicatie is een secretariaat onmisbaar. U bewaart hier onder andere:

- De adresbestanden
- De beleidsplannen en jaarverslagen
- Alle publicaties die uw organisatie heeft uitgegeven
- Alle contracten en overeenkomsten
- Het protocol voor crisiscommunicatie (par. 2.4)
- Het communicatieplan (par. 2.6)
- De richtlijnen voor de huisstijl (par. 2.7)

## Adresbestanden

Een accuraat adresbestand is de belangrijkste bouwsteen voor uw communicatie. Toch zijn er vaak verschillende adreslijsten naast elkaar in gebruik en is er niemand die het overzicht heeft. Relevante adressen worden dan niet aangeschreven of op een verouderd adres. Streef ernaar om één volledig en actueel moederbestand aan te houden dat voor alle verschillende doeleinden kan worden gebruikt.

Een simpele adreslijst kan in een spreadsheetsysteem als Excel of Numbers, voor uitgebreidere overzichten kunt u denken aan een softwarepakket voor 'customer relationship management (crm)'. In een crm-systeem kunt u allerlei gegevens rond personen en organisaties handzaam bij elkaar houden. Niet alleen de contactgegevens, maar ook bijvoorbeeld de contracten, betalingsoverzichten en gespreksverslagen.

Welk systeem u ook gebruikt, bedenk in elk geval:

- Of het voldoet aan de privacywetgeving (zie hoofdstuk 4)
- Hoe u het bestand kunt beveiligen tegen technische storingen
- En hoe u de gegevens actueel kunt houden

## 2.2 Interne en externe communicatie

Een veel gemaakt onderscheid is tussen interne en externe communicatie:

- **Interne communicatie:** tussen personen en groepen die actief deelnemen aan uw organisatie. Bijvoorbeeld: betaalde krachten, vrijwilligers, de afdeling personeelszaken en het bestuur. Voor het gemak noemen we in deze module al deze mensen en groepen 'medewerkers'.
- **Externe communicatie:** met personen en groepen buiten uw eigen organisatie. Bijvoorbeeld leden en donateurs, (potentieel) publiek, huurders van uw kerkgebouw, de gemeenteraad, leveranciers en het wijkcomité.

Voorkom dat sommige groepen tussen wal en schip vallen, zoals oud-medewerkers en stagiairs.

## 2.3 Interne communicatie

In de uitvoering is er geen wezenlijk verschil tussen interne en externe communicatie. U gaat op dezelfde manier te werk. Zorg er wel voor dat belangrijke informatie die extern gedeeld wordt, altijd eerst intern bekend is.

Een goede interne communicatie en een gezonde organisatie gaan hand in hand. Als uw interne communicatie goed geregeld is, zijn uw werknemers op de hoogte van zaken die voor hen van belang zijn en kunnen ze goed terecht met vragen, tips of zorgen. Ze weten hoe de organisatie in elkaar steekt en wie hun collega's zijn. Bestuur en directie laten zich regelmatig 'op de werkvloer' zien en bij evenementen die in de kerk plaatsvinden. Ze laten blijken dat ze makkelijk aanspreekbaar zijn en tonen zich sociaal betrokken. Uw organisatie loopt op rolletjes en uw medewerkers voelen zich gezien en gehoord. Goede interne communicatie behelst dus meer dan 'top-down' informeren vanuit het bestuur of directie.

Gebrekkige interne communicatie is een voedingsbron voor conflicten. Als werknemers zelf op zoek moeten gaan naar informatie, kunnen verkeerde berichten in omloop komen; misschien zelfs terecht komen bij uw huurders, klanten of in de media. Uw medewerkers raken de verbinding met de organisatie kwijt en kunnen - bedoeld of onbedoeld - handelen in strijd met wat u beoogt. Als u een zakelijke koers wilt varen, maar de telefonist niet weet naar wie klanten moeten worden doorverbonden, geeft dat een ongewenste indruk.

## Conflicten oplossen

Hoe goed of gebrekkig uw interne communicatie ook is, conflicten kunnen zich altijd voordoen. Een vertrouwenspersoon kan helpen om organisatorische knelpunten snel te signaleren. Misschien is niet iedereen bekend met de nieuwe afspraken? Is de taakverdeling niet helder? Voelen mensen zich onveilig in of om het kerkgebouw?

Is de samenwerking tussen of met uw medewerkers ernstig verstoord geraakt, dan kunt u de hulp inroepen van een onafhankelijke buitenstaander. Een 'mediator' probeert om de partijen die tegenover elkaar staan, gezamenlijk tot een oplossing te laten komen. Een 'bemiddelaar' luistert naar alle partijen afzonderlijk en zal dan zélf een oplossing voorstellen. Kies bij gevoelige

kwesties en bij een machtsverschil tussen de partijen voor een bemiddelaar, zodat elke partij zich vrij kan uitspreken.

## Vertrouwenspersoon

► [www.arboportaal.nl/onderwerpen/vertrouwenspersoon](http://www.arboportaal.nl/onderwerpen/vertrouwenspersoon)

## 2.4 Crisiscommunicatie

Elke kerkbeheerder kan te maken krijgen met een noodsituatie waarover hij/zij direct verschillende mensen en instanties moet informeren. Denk aan brand, inbraak of een (dreigende) aanslag. Hoe groter de schaal van de ramp, hoe belangrijker het is om de communicatie in goede banen te leiden. Uiteraard is niet te voorspellen wanneer een noodsituatie zich zal voordoen. Toch kunt u in een 'protocol voor crisiscommunicatie' een aantal zaken vastleggen die u wél van tevoren kunt bedenken. Zoals de noodnummers, de taakverdeling en het aanwijzen van een woordvoerder (zie bijlage 1). Laat het protocol aansluiten op uw veiligheidshandboek (zie module *Veiligheidszorg*).

Crisiscommunicatie is ook van toepassing op dringende situaties die zich geleidelijk aan aandienen, zoals een interne fraudezaak die aan het licht komt of een bestuurscrisis.

## Crisiscommunicatie = informatie

Crisiscommunicatie draait om informatie. Ook al is het verleidelijk om aan uw reputatie te denken en negatieve berichten uit de publiciteit te houden, bij crisiscommunicatie dient heldere en betrouwbare informatie voorop te staan. Zeker als u te maken heeft met slachtoffers of gedupeerden. Maak eerst zo snel mogelijk aan alle betrokkenen duidelijk wat er precies aan de hand is en wat er gaat gebeuren. Pas achteraf werkt u aan het herstellen van het vertrouwen in uw organisatie.

## Crisiscommunicatie

► [www.ifv.nl/kennisplein/crisiscommunicatie](http://www.ifv.nl/kennisplein/crisiscommunicatie)

## 2.5 Post en e-mail

- *Uw contactgegevens:* staat u nog correct vermeld bij de Kamer van Koophandel, de vvv, in uw Nieuwsbrief, op uw briefpapier, in de gemeentegids?
- *E-mail:* maak het uw ontvanger makkelijk. E-mailverkeer kan er druk aan toe gaan en mede daardoor lezen mensen meestal oppervlakkig. Zie de tips in bijlage 2.
- *Intern:* gebruik geen social mediakanalen voor uw interne communicatie. 'App-groepen' zijn alleen bruikbaar als alle betrokkenen erover beschikken; en uitsluitend voor korte en zakelijke vragen of mededelingen. Stuur belangrijke berichten altijd met de gewone post of e-mail.

## 2.6 Communicatieplan of -checklist?

Veel communicatiehandboeken adviseren om een 'communicatieplan' op te stellen: een plan waarin u vastlegt hoe uw interne en externe communicatie moet bijdragen aan het behalen van uw organisatiedoelen. Het risico van een apart communicatieplan is echter dat het een eigen leven gaat leiden náást de inhoudelijke plannen. Het middel wordt dan doel op zich. Een voorbeeld: in het communicatieplan staat dat u dit jaar het aantal abonnees op uw concertkrant wilt verdubbelen. Aan het einde van het jaar blijkt het aantal abonnees met slechts

30% te zijn gestegen. Maar uw concertkrant wordt wel hoger gewaardeerd en uw concerten trekken meer publiek. Bent u dan tevreden of ontevreden?

Het is beter communicatie te *integreren* in uw hele beleidscyclus: missie/visie, strategisch beleidsplan, jaarplan en jaarverslag (zie de module *Nieuw gebruik van kerkgebouwen*). Op elk van deze niveaus schenkt u stelselmatig en expliciet aandacht aan het communicatieaspect met behulp van een checklist. De checklist bevat standaardvragen als:

- Welke mensen en organisaties moeten we op de hoogte stellen (van dit plan, deze gebeurtenis, deze activiteit)?
- Wat willen we ermee bereiken? Willen we kennis overdragen, klanten werven, onze achterban vergroten...?
- Wat is onze boodschap?
- Waarmee brengen we die boodschap over?
- Hoe organiseren we het?

Aan de hand van het stappenplan in hoofdstuk 3 kunt u zelf zo'n checklist samenstellen.

Met een geïntegreerde aanpak zorgt u ervoor dat uw zakelijke communicatie een mooie, herkenbare eenheid vormt, en bijdraagt aan uw organisatiedoelen. U houdt dan niet zomaar een willekeurig evenement, maar u kunt uitleggen hoe dat evenement aansluit op uw missie/visie en op uw doelstelling voor dit jaar.

## 2.7 Uitstraling

### Profilering en imago

Uw missie zegt iets over wat u met uw organisatie wilt uitstralen. Ofwel: hoe u uw organisatie wilt 'profileren'. Ziet u uw kerkgebouw het liefst als religieus centrum, als gezellig middelpunt van het dorp, als locatie voor bruisende evenementen, als plek voor stilte en meditatie, als podium voor kunst en cultuur? (Zie de module Exploitatie)

Idealiter zien anderen uw kerkgebouw op dezelfde manier. Maar dat is niet altijd het geval. Het beeld dat anderen van uw organisatie of kerkgebouw hebben - uw 'imago' - wordt immers niet bepaald door wat u wilt uitstralen, maar door wat u daadwerkelijk uitstraalt. Imago draait om verwachtingen. Wat verwachten de bezoekers van uw kerkgebouw? En kunt u daaraan voldoen?

Om uw imago te veranderen is het dus belangrijk dat u gewekte verwachtingen kunt waarmaken. Zijn uw ambities haalbaar? Is er behoefte aan wat u wilt bieden? Kunt u het gewenste publiek bereiken? Is uw interne organisatie ervoor geschikt?

### Huisstijl

Met een 'huisstijl' brengt u uw profilering tot uitdrukking. Visitekaartjes, nieuwsbrieven, website, powerpointpresentaties en jaarverslag: met een huisstijl wordt alle zakelijke communicatie vormgegeven in dezelfde stijl. Kies u voor modern of klassiek? Voor commercieel of kunstzinnig? Voor sober of uitbundig? Zo komt u tot een keus voor een bepaalde kleurstelling, lettertype en dergelijke. Voor veelgebruikte communicatieproducten

maakt u sjablonen aan, opdat alle medewerkers steeds dezelfde opmaak gebruiken.

Professionele organisaties leggen alle vormgevingsregels nauwkeurig vast in een 'huisstijlhandboek'. Kleine organisaties kunnen met enkele eenvoudige vuistregels ook een eigen huisstijl creëren. Daarmee bent u beter herkenbaar.

Tips vindt u in bijlage 3.

### Logo

Een 'logo' is een beeldmerk, een grafisch ontwerp waarmee uw organisatie in één oogopslag herkenbaar is. Het kan bestaan uit een afbeelding (denk aan het appeltje van Apple), speciale tekens (het logo van de NS) of gewoon uit de organisatienaam in een speciale layout (zoals de VBMK). Laat uw logo ontwerpen door iemand met verstand van zaken. Uw logo is namelijk de basis voor uw huisstijl en moet naadloos aansluiten op uw profiel.

### Corporate identity

Behalve in de opmaak van verschillende documenten kunt u de huisstijl laten terugkomen in:

- *Producten*: serviesgoed, relatiegeschenken, merchandising
- *De inrichting en de aankleding van het kerkgebouw*: vloerbedekking, informatiepanelen
- *Het gedrag en de manier van communiceren van uw medewerkers*: kledingvoorschriften voor de rondleiders, de wijze waarop bezoekers van het kerkgebouw dienen te worden aangesproken, of welke soort catering u aanbiedt (sober of luxueus, traditioneel of verantwoord)

Organisaties die dit allemaal op elkaar afstemmen, werken aan hun 'corporate identity'. Het past vooral bij sterk doelgerichte organisaties.

## 2.8 Samenwerken met andere partijen

Schenk in alle contracten, overeenkomsten en samenwerkingsplannen altijd expliciet aandacht aan de communicatie. Denk aan het volgende:

- *Taakverdeling*. Een orkest houdt een concertserie in uw kerkgebouw: wie regelt de promotie: het orkest, uzelf of samen?
- *Contactpersonen rond de (gezamenlijke) communicatie*. Laat alle berichten die extern worden verspreid, altijd checken door de andere partij.
- *Wie wordt vermeld als afzender van berichten of als organisator?*
- *Antwoordadres*: noem in alle uitingen slechts één centraal adres waar mensen terecht kunnen met aanmeldingen, vragen of reacties.
- *Gebruik van naamsvermelding en logo*. Mogen andere partijen uw naam vermelden? Uw logo gebruiken? Onder welke voorwaarden? Gebruik de meest actuele logo's.
- *Afspraken rond privacywetgeving*
- *Afspraken rond auteursrechten en het eventuele intellectuele eigendom*

# A3 Stappenplan communicatie- activiteit

Een goede voorbereiding van uw communicatieactiviteit is een investering die zichzelf terugbetaalt. Sommige 'onvoorziene' kosten en belemmeringen zijn wel degelijk te voorzien. Neem het stappenplan in het geheel door voordat u aan de slag gaat, zodat alle stappen op elkaar aansluiten. Evalueer achteraf zo specifiek mogelijk, en neem de opgedane ervaringen mee bij de volgende communicatieactiviteit. Zo wordt uw communicatie steeds efficiënter en effectiever.

- 1 Wat is uw doel? Wat wilt u met uw communicatie bereiken? (Communicatievormen)
- 2 Wie wilt u ermee bereiken? (Doelgroepen)
- 3 Wat wilt u overbrengen? (Boodschap)
- 4 Waarmee wilt u uw doelgroep bereiken? (Communicatiemiddelen)
- 5 Hoe wilt u overkomen? (Stijl)

## 3.1 Communicatievormen: wat wilt u met uw communicatieactiviteit bereiken?

Met uw communicatie wilt u iets bereiken. Wat is uw doel? Dat bepaalt welke communicatievorm u zult inzetten. Enkele communicatievormen waar u als kerkbeheerder zeker mee te maken heeft:

- U wilt kennis overdragen of uitwisselen: informeren
- U wilt goede relaties onderhouden: public relations
- U wilt uw product aan de man brengen; klanten, leden of donateurs werven: marketing
- U wilt een belang onder de aandacht brengen: lobby

Deze vier communicatievormen liggen in elkaars verlengde en kunnen overlappen. Wel is het goed om de verschillen in de gaten te houden. Terwijl u in de marketing voor uw kerkgebouw best mag overdrijven, is het bij public relations juist zaak om betrouwbaar en dus eerlijk te zijn. Een jaarverslag kan bedoeld zijn om het bestuur te informeren, maar ook om donateurs te werven; u steekt het dan verschillend in. Een informatieve rondleiding door de kerk kan veranderen in een lobbyactiviteit als het College van B&W zich aanmeldt, of in een marketingactiviteit als uw beoogde sponsor deelneemt.

### Informeren

Om te informeren - om kennis goed over te dragen of uit te wisselen - maakt u het uw publiek zo makkelijk mogelijk. Denk aan:

- Biedt de informatie helder en overzichtelijk aan. Gebruik een logische volgorde en een duidelijke structuur.
- Plaats belangrijke informatie zó, dat het niet makkelijk over het hoofd wordt gezien.

- Zorg voor correcte, actuele en volledige informatie. Check namen, data en getallen.
- Vermeld de auteur, de datum en de context van uw bericht of presentatie (voetnoot, titelpagina)
- Stuur u informatie van anderen door? Gebruik de oorspronkelijke bron. Vermeld de bron.
- Sluit aan op de behoefte van uw publiek wat betreft schrijfstijl, moeilijkheidsgraad en hoeveelheid informatie. Vermijd vaag taalgebruik en ingewikkelde zinnen. Niet alles hoeft echter in 'Jip en Janneke-taal'; neem uw publiek serieus.
- Gebruik jargon alleen daar waar het van belang is. Leg centrale begrippen kort uit. Schrijf afkortingen de eerste keer voluit.
- Afbeeldingen kunnen helpen een tekst toegankelijker te maken. Gebruik ze om de inhoud te verhelderen of te onderstrepen.
- Zorg ervoor dat uw presentatie ruim binnen de gestelde tijds-limiet valt.
- Humor mag, maar wees er zeker van dat de grap aansluit op uw publiek, en kan worden begrepen door mensen die er niet bij waren.
- Hang informatieborden en wegwijzers duidelijk zichtbaar op. Gebruik algemeen bekende pictogrammen.
- Is de informatie toegankelijk voor laaggeletterden en voor mensen met fysieke beperkingen, zoals slechtzienden en slechthorenden?

### Public relations

Public relations gaat over het opbouwen en onderhouden van goede relaties met personen en organisaties. Het doel is wederzijds begrip en vertrouwen. Hoe u dat doet, komt aan bod in het hoofdstuk Omgaan met stakeholders.

### Marketing

Marketing zet u in om uw product aan de man te brengen. 'Product' kunt u breed opvatten. Gaat het om het kerkgebouw als verhuurbare ruimte of om uw concertprogramma, dan werft u klanten of publiek. Gaat het om uw organisatie als geheel, dan werft u leden of donateurs.

Marketing draait om het zoeken naar de juiste balans tussen vraag en aanbod. Kunt u als kerkbeheerder iets bieden waar vraag naar is? En hoe kunnen die vraag en uw aanbod elkaar dan vinden? Daartoe moeten een aantal zaken op elkaar worden afgestemd, en die afstemming luistert vaak nauw. Uw kerkrimte kan dé perfecte locatie zijn voor klassieke concerten, maar toch geen publiek trekken. Misschien is de locatie slecht bereikbaar voor de beoogde bezoekers, misschien is de toegangsprijs te hoog, of misschien heeft het potentiële publiek de aankondiging gemist.

Een succesvolle marketing dient precies de goede mix te zijn van al die verschillende elementen: de 'marketingmix'. Traditioneel benoemt men in de marketingwereld die elementen met een aantal P's, zoals:

- *Product*: de goederen of diensten die u aanbiedt; inclusief kwantiteit, kwaliteit en bijbehorende service en garanties
- *Prijs*: wilt u eraan verdienen? Hoe verhoudt de prijs zich tegenover de prijs die andere aanbieders rekenen? Wat straalt het prijsniveau uit: 'exclusiviteit', 'spotgoedkoop'?

- *‘Placement’*: op welke plekken is uw product verkrijgbaar? Denk aan: een fysieke winkel, uw website, de plaatselijke middenstand, de vvv. En hoe komt uw product daar terecht? Hoe verloopt de distributie?
- *Promotie*: hoe brengt u uw product onder de aandacht: met reclames, huis-aan-huis bezoeken, social media?
- *Personeel*: heeft uw organisatie de juiste deskundigheid en vaardigheid in huis om alles goed te laten verlopen?

Het P-model richt zich vooral op het verkopen van goederen. Een variant is het C-model, dat meer geschikt is voor aansluiten op de vraag naar diensten:

- *Customer solution*: waar hebben de bezoekers van uw kerkgebouw behoefte aan? U kunt nog breder kijken: aan welke behoefte vanuit de (plaatselijke) gemeenschap kan uw kerkgebouw tegemoet komen? Welke maatschappelijke vraagstukken kunt u helpen oplossen? Welke waarden kunt u helpen invullen? Misschien is uw kerkgebouw een uitstekende plek voor een voedselbank, examenlocatie of stembureau.
- *Convenience*: Hoe kunt u het uw klanten zo makkelijk mogelijk maken? Welke extra service kunt u bieden? Uit welke keuzemogelijkheden kunnen uw klanten kiezen? Bijvoorbeeld: varieer met rondleidingen rond verschillende thema's (koperwerk, energiebesparing, architectuur) of voor verschillende doelgroepen (scholen, kunsthistorici, architecten).
- *Costs*: welke moeite moet de klant doen om het product te verwerven? Dat is meer dan alleen de prijs betalen. Denk aan betalingsmogelijkheden, openingstijden, parkeertarieven.
- *Communication*: ga met uw (potentiële) klanten in gesprek in plaats van hun wensen te veronderstellen. Maak het hen zo makkelijk mogelijk om u te bereiken.

### Lobby

Lobbyen is het verdedigen van een bepaald belang, op plekken in de maatschappij waar beleidsbeslissingen worden genomen. Vraag uzelf af voor welk belang u zich precies sterk maakt:

- *Het eigenbelang van uzelf of van uw organisatie*. Voorbeeld: u wilt dat uw kerkgebouw wordt aangemerkt als gemeentelijk monument.
- *Een gezamenlijk belang*. Voorbeeld: u wilt dat de gemeentelijke overheid een visie ontwikkelt op de kerkgebouwen in uw stad.
- *Een algemeen belang*. Voorbeeld: u wilt dat er een landelijk meldpunt komt voor dreigende kerksluitingen.

Er zijn verschillende lobby-instrumenten: deelnemen aan vergaderingen, gebruik maken van inspraakprocedures, een petitie starten. Maar ook: heimelijke deals en chantage.

Lobby kan dus met verschillende intenties plaatsvinden, met nette of minder nette middelen, en meer of minder transparant verlopen. Denk daarom aan uw integriteit. Let erop dat uw contacten niet verkeerd kunnen worden opgevat. Sluit u niet zomaar aan bij lobby-acties van anderen, ook al lijken de doelen nog zo nobel, maar controleer eerst hun betrouwbaarheid en reputatie. Kijk voor tips voor samenwerking met anderen in het hoofdstuk Omgaan met stakeholders.

### 3.2 Doelgroepen: wie wilt u bereiken?

Zodra u weet wát u met uw communicatie wilt bereiken, is de eerste vervolgvraag wíé u ermee wilt bereiken. Welke mensen, groepen of instanties wilt u informeren? Met wie wilt u een goede relatie opbouwen? Wie zijn uw (potentiële) klanten? Op wie kunt u uw lobby-acties het beste richten? Ofwel: wat zijn uw doelgroepen?

Een 'doelgroep' is een groep mensen of organisaties die bepaalde kenmerken gemeen hebben. Denk bij mensen bijvoorbeeld aan leeftijd, politieke voorkeur, of het feit dat ze zich hebben aangemeld voor uw nieuwsbrief. Bij organisaties kunt u onderscheid maken naar maatschappelijke sector (bedrijf, overheid, kerkgenootschap), naar thema (onderwijs, kunst, natuur), reikwijdte (landelijk, plaatselijk), denominatie (katholiek, joods), etc.

Denk goed na over uw doelgroepen; het bepaalt namelijk in hoge mate het succes van uw communicatieactie. Mogelijk zit er wat onderzoekswerk aan vast.

- Hoe nauwkeurig wilt en kunt u uw doelgroepen omschrijven? Welke kenmerken zijn voor deze communicatieactiviteit relevant?
- Heeft u de juiste doelgroepen voor ogen om te bereiken wat u wilt?
- Bent u in staat de doelgroepen ook daadwerkelijk te bereiken?
- Staan zij open voor uw berichten? Hebben zij behoefte aan wat u wilt overbrengen? Hoe weet u dat?

### Klanten

Vergeet niet dat u al klanten, huurders, publiek, abonnees, leden of donateurs hééft. Wees daar zuinig op. Zij hebben al voor uw organisatie of producten gekozen. Kent u ze trouwens? Weet u hoeveel mensen uw website bezoeken? Wie uw nieuwsbrief leest? Hoe uw donateurs u op het spoor zijn gekomen en waarom ze uw organisatie steunen? En sluit uw huidig klantenbestand aan op de doelgroepen die u voor ogen heeft?

### Nieuwe doelgroepen bereiken

Over het algemeen is het lastig om nieuwe klantenkringen op te bouwen. Daarnaast is het belangrijk om uw huidige contacten niet zomaar te laten vallen. Onderzoek hoe u een brug kunt slaan tussen uw huidige klantenkring en uw gewenste doelgroep. Organiseer bijvoorbeeld een evenement dat voor beiden interessant is.

### 3.3 Boodschap: wat wilt u overbrengen?

Met uw communicatie wilt u iets overbrengen: informatie, een idee, een mening, een sfeer. Dit is uw 'boodschap'.

Hoe zorgt u ervoor dat uw boodschap ook zo overkomt als u het had bedoeld? Probeer de volgende bronnen voor misverstanden te vermijden:

- *Uw boodschap is niet duidelijk genoeg*. Uw brief is onvolledig en roept vragen op.
- *Uw intentie is niet helder*. U wilde donateurs werven, maar uw brochure wordt opgevat als informatiefolder.
- *Uw boodschap lijkt in tegenspraak te zijn met uw andere boodschappen*. Bij de wethouder ontvouwt u uw plannen voor de kerk als stiltecentrum, maar uw website toont uw kerkgebouw als horecagelegenheid.
- *Uw taal of taalgebruik sluit niet aan op dat van uw publiek*. U maakt een fout in de Engelse vertaling. U gebruikt te veel vakjargon.
- *De vorm van de boodschap is niet afgestemd op het communicatiemiddel*. Uw powerpointpresentatie bestaat uit lange teksten.
- *Er zit 'ruis' in de communicatie*: er gaat in praktisch of technisch opzicht iets mis. Uw e-mail komt in een spambox terecht. U bent niet goed verstaanbaar. De internetverbinding hapert.

### 3.4 Communicatiemiddelen: waarmee wilt u uw doelgroep bereiken?

De boodschap moet bij de doelgroepen terecht komen. Daarvoor gebruikt u een 'communicatiemiddel', ook wel 'medium' genoemd. Er zijn heel veel verschillende middelen om in te zetten. Enkele bekende: kranten, websites, radiouitzendingen, podcasts, videos, brochures, speeches.

### Verspreiding

Kies het juiste communicatiemiddel in combinatie met de juiste manier van verspreiden. Hoe komen uw flyers bij de doelgroep terecht? Legt u ze in de bibliotheek, verspreidt u ze huis aan huis, deelt u ze uit op de markt?

Zeg niet te snel 'Zet het maar op de website' of 'We maken een poster', maar maak een weloverwogen keus. Zoek naar de meest effectieve en efficiënte manier om uw boodschap op de juiste plek te krijgen én goed over te brengen. Neem het volgende mee in uw overweging:

- *Sluit aan op uw doelgroepen*. Weet u hoe en waarmee u uw doelgroepen het beste kunt bereiken? Gebruik gerust verschillende communicatiemiddelen naast elkaar. Bekijk elke doelgroep afzonderlijk.
- *Houd uw communicatiedoel voor ogen*.
- *Kiest u voor veilig en vertrouwd of voor vernieuwend?* Boodschappen kunt u ook overbrengen met een stadsomroeper, een online game, of taartjes met opschrift ('Grote Kerk 500 jaar!').
- *Let op de investeringen*. Welke kosten zijn eraan verbonden: geld, inzet, tijd; direct en indirect? Posters moeten niet alleen worden ontworpen en gedrukt, maar ook worden opgehangen. Een leuk filmpje is zo gemaakt, maar in het editen ervan kan heel veel werk gaan zitten.

- *Verskillende communicatiemiddelen?* Sluit ze goed op elkaar aan. Plaats u een aankondiging op de website, op een poster én in de lokale krant, let er dan op dat de informatie niet verschilt.
- *Timing*. Houd rekening met deadlines en publicatiedata. Kies geschikte momenten voor uitnodigingen en reminders.

### 3.5 Stijl: hoe wilt u overkomen?

U verpakt uw boodschap in een passende stijl. Pas de doelen rond uw profilering en de afspraken rond uw huisstijl toe. U kunt daarvan afwijken, bijvoorbeeld omdat u zich eens op een heel andere doelgroep richt, maar neem die beslissing dan bewust.

Overweeg het inhuren van een professionele vormgever en/of drukker. Een fraaie vormgeving drukt zorg en professionaliteit uit, en geeft status aan zowel het product als aan de maker; maar er zijn uiteraard kosten aan verbonden. Houd bij de overweging rekening met uw communicatiedoel.

# A4 Privacy

## 4.1 Wat is de AVG?

Uw medewerkers, uw klanten, uw huurders, uw toeleveranciers, uw donateurs... ongemerkt verzamelt u heel wat persoonlijke gegevens, zoals namen en e-mailadressen. Daar dient u zorgvuldig mee om te gaan. Het verzamelen, bewaren en delen van persoonsgegevens is aan regels gebonden. Voor de hele EU is dezelfde wetgeving van kracht: de General Data Protection Regulation (GDPR). In Nederland: de Algemene Verordening Gegevensbescherming. De AVG regelt de privacy van burgers en geldt voor alle bedrijven en organisaties.

In dit hoofdstuk vatten we enkele hoofdpunten van de AVG samen. Twijfelt u of heeft u vragen, check dan altijd de wetgeving of win juridisch advies in.

## 4.2 Wat zijn persoonsgegevens?

Persoonsgegevens zijn alle gegevens die horen bij een specifiek individu of daarnaar verwijzen. Zoals naam, adres, foto, rekeningnummer of het IP-adres van zijn/haar computer. Dit zijn de 'gewone' persoonsgegevens. U mag ze verzamelen als u daar een geldige reden voor heeft.

Er zijn ook persoonsgegevens die verwijzen naar zaken die gevoelig kunnen liggen, zoals iemands geloofsovertuiging, medische status, etnische afkomst, politieke voorkeur of lidmaatschap van een vakbond. Het verzamelen van deze 'bijzondere persoonsgegevens' is in de meeste gevallen verboden.

## 4.3 Grondslagen

U heeft een geldige reden om persoonsgegevens te verwerken als u een beroep kunt doen op een van de 'grondslagen'

- *U kunt bewijzen dat u expliciet toestemming heeft van de betreffende persoon.* De abonnees van uw nieuwsbrief hebben zichzelf daarvoor aangemeld.
- *Het is noodzakelijk voor het uitvoeren van een overeenkomst.* Denk aan een arbeidscontract, een huurovereenkomst, of het kopen van een toegangkaartje.
- *Het is noodzakelijk om aan een wettelijke verplichting te voldoen.* Bijvoorbeeld in geval van een rechtszaak.
- *Het gaat om een zaak van leven en dood.* Een deel van uw kerkgebouw is ingestort en u geeft de hulpdiensten de namen van de mensen die nog vermist worden.

- *Het is noodzakelijk in het kader van het algemeen belang en de openbare orde.* En dan alleen als u daartoe gerechtigd bent. Zo mag de gemeentelijke overheid camera's ophangen die gericht zijn op het plein voor uw kerkgebouw, wanneer zich daar overlast voordoet; als kerkbeheerder mag u dat niet zomaar doen.
- *U kunt aantonen dat u er een andere, heel goede reden voor heeft.* Bijvoorbeeld om vandalen aansprakelijk te kunnen stellen voor schade aan uw kerkgebouw of om een interne fraudezaak te kunnen onderzoeken.

De bijzondere persoonsgegevens mag u alleen verzamelen en verwerken als een van de wettelijke uitzonderingen van toepassing is én ten minste een van de grondslagen. Zo kunnen kerkgemeenschappen en belangenverenigingen zich voor hun ledenadministratie beroepen op de uitzondering voor gerechtvaardigde activiteiten door instanties zonder winst oogmerk.

De regels over het verwerken van persoonsgegevens zijn ook van toepassing op uw werknemers.

## 4.4 Rechten en plichten

Voor de AVG moet u eigenlijk voor elk brokje persoonsgegevens continu een goede reden hebben om het in huis te hebben:

- *U mag niet méér gegevens van een bepaalde persoon verzamelen dan strikt noodzakelijk is.* Geven mensen zich op voor een benefietconcert en krijgen ze hun kaartje per e-mail opgestuurd, dan heeft u geen reden om naar hun huisadres te vragen.
- *U mag de gegevens alleen maar gebruiken voor het doel waarvoor ze verzameld zijn.* De e-mailadressen van de concertbezoekers mag u niet zomaar delen met het bedrijf dat de catering verzorgt.
- *U mag de gegevens niet langer bewaren dan noodzakelijk is.* De gegevens van de concertbezoekers mag u niet jarenlang bewaren.

Denk eraan dat ook beeld- en geluidsmateriaal persoonsgegevens kan bevatten. U kunt dus niet zomaar foto's waar bezoekers van een kerkdienst herkenbaar op staan, op uw website plaatsen.

Mensen hebben recht op inzage in de gegevens die u van hen bewaart. Ook mogen zij u verzoeken die gegevens aan te passen, te verwijderen of over te dragen aan een andere partij.

## Privacyreglement

Mensen hebben daarnaast ook recht op duidelijke informatie over de manier waarop u met persoonsgegevens omgaat. U legt dat uit in een 'privacyreglement'. Voor uw werknemers heeft u een gedetailleerd intern document nodig; voor uw externe contacten is het voldoende om een globaal overzicht te publiceren op de website. U vermeldt:

- Welk soort persoonsgegevens verwerkt uw organisatie? Op basis van welke grondslagen?
- Op welke manieren komen persoonsgegevens in uw organisatie terecht?
- Hoe bewaart u de gegevens en hoe draagt u zorg voor de veiligheid ervan?

- Met welke partijen deelt u de gegevens, en voor welke doeleinden?
- Welke gegevens worden verzameld via het bezoeken van uw website? Slaat uw website cookies op? Volgt u websitebezoek met Google Analytics?
- Zijn er andere zaken die relevant zijn? Deelt u bijvoorbeeld persoonsgegevens buiten de EU, waar andere privacyregels gelden? Maakt u gebruik van een online aanbieder voor digitale nieuwsbrieven? Heeft u afspraken met adverteerders op uw website?
- Hoe kunnen mensen contact met u opnemen voor het inzien, aanpassen of verwijderen van hun gegevens?

Achter de schermen dient alles aantoonbaar goed geregeld te zijn.

## Verwerkingsregister

Werkt u vaak met persoonsgegevens? Dan moet u een 'verwerkingsregister' bijhouden, waarin u nauwkeurig vastlegt hoe u met persoonsgegevens omgaat. Dezelfde onderwerpen als in het privacyreglement komen aan bod. Verder voegt u nog de bewaartermijnen van de gegevens toe.

## Verwerkingsverantwoordelijkheid

Misschien besteedt u het verwerken van sommige persoonsgegevens uit aan een externe partij. Zoals uw financiële administratie of de organisatie van een publieksevenement. U blijft in dat geval 'verwerkingsverantwoordelijk'. In een 'verwerkingsovereenkomst' legt u vast hoe u de privacy van uw contacten waarborgt.

## Datalek

Uw organisatie is verplicht om de persoonsgegevens veilig te bewaren. Maar soms gaat er iets mis en komen de gegevens in handen van anderen terecht of bestaat het risico daarop. Uw bedrijfslaptop wordt bijvoorbeeld meegenomen bij een inbraak. Of u stuurt een bericht aan al uw donateurs zonder de bcc-functie te gebruiken, zodat alle e-mailadressen voor iedereen zichtbaar zijn. Of u stuurt per ongeluk het verkeerde document rond, met de rekeningnummers van uw werknemers.

In zulke gevallen is er sprake van een 'datalek'. Als het om grote hoeveelheden gegevens gaat of om gevoelige informatie, of als u kunt verwachten dat de betrokkenen schade oplopen, bent u wettelijk verplicht om binnen 72 uur hiervan melding te maken bij de Autoriteit Persoonsgegevens (AP) en/of bij de betrokkenen.

## Privacy functionaris

Soms zijn organisaties verplicht een privacy functionaris aan te stellen: iemand die erop toeziet dat alle privacyregels goed worden toegepast en nageleefd. Voor kleine organisaties voor kerkbeheer zal dat niet nodig zijn. Wel is het raadzaam dat een van uw medewerkers zich in de materie verdiept en checkt of u alles goed geregeld heeft.

## De AVG

► [wetten.overheid.nl/jci1.3:c:BWBR0040940&z=2020-01-01&g=2020-01-01](https://wetten.overheid.nl/jci1.3:c:BWBR0040940&z=2020-01-01&g=2020-01-01)

## Autoriteit Persoonsgegevens

► [autoriteitpersoonsgegevens.nl/nl](https://autoriteitpersoonsgegevens.nl/nl)

## AVG regelhulp

► [rvo.regelhulpenvoorbedrijven.nl/avg/#/welkom](https://rvo.regelhulpenvoorbedrijven.nl/avg/#/welkom)

## Checklist privacy

► [autoriteitpersoonsgegevens.nl/sites/default/files/atoms/files/checklist\\_houd\\_grip\\_op\\_persoonsgegevens\\_def.pdf](https://autoriteitpersoonsgegevens.nl/sites/default/files/atoms/files/checklist_houd_grip_op_persoonsgegevens_def.pdf)

# A5

## Auteursrecht

### 5.1 Wat is auteursrecht?

Wie iets origineels maakt, heeft daarop het auteursrecht. Het recht rust niet alleen op gepubliceerde werken, maar in principe ook op de foto die u van uw appelboom maakt. Het gaat niet om de kwaliteit van het werk of van de maker, maar om het simpele feit dat u iets heeft bedacht en gemaakt dat nog niet bestond. Dat recht heeft u vanzelf, u hoeft het niet aan te vragen. Voorwaarde is wel, dat het idee vorm heeft gekregen; het moet zintuiglijk waarneembaar zijn.

Het auteursrecht is geregeld in de Auteurswet en valt onder de wet op intellectueel eigendom. Het auteursrecht is veelomvattend en complex. Ga ervan uit dat op alle teksten, afbeeldingen, muziek en andere creaties die u ergens voor wilt gebruiken, auteursrecht rust. Zoek uit wie de auteursrechthebbende ervan is, en welke voorwaarden hij/zij stelt aan het gebruik ervan. Win bij twijfel juridisch advies in.

### Rechten

Het auteursrecht bepaalt dat alleen de maker mag beslissen wat er met het werk gebeurt. Het bestaat uit drie onderdelen:

- *Het recht op publiceren.* Daaronder valt ook: het uploaden naar internet, verspreiden via social media, tentoonstellen.
- *Het recht op vervaelvoudigen.* Dit betreft het kopiëren en het bewerken van uw werk (vertalen, fotograferen, natekenen, gebruiken in een remix, etc)
- *Persoonlijkheidsrecht.* U mag uw werk voorzien van uw naam; en actie ondernemen als er inbreuk wordt gemaakt op uw auteursrecht.

En verder:

- De maker mag het auteursrecht geheel of gedeeltelijk overdragen aan iemand anders of aan een organisatie. Het moet worden vastgelegd met een akte om rechtsgeldig te zijn.
- De maker mag anderen toestemming geven het werk te gebruiken, terwijl hij/zij zelf het auteursrecht behoudt. Dat heet een 'licentie'.
- Het recht vervalt 70 jaar nadat de maker is overleden. Het kan overgaan op de erfgenamen.
- Meestal mag u werken wel gebruiken voor privédoeleinden of voor het onderwijs.
- Ook groepen en organisaties kunnen auteursrechthebbende zijn.

### Naburige rechten

Wie het werk van een ander uitvoert, creëert daarmee zelf ook iets origineels. Denk aan een muzikuitvoering, een toneelstuk, de verfilming van een roman, de voordracht van een gedicht. Creatieve uitvoeringen zijn om die reden ook beschermd, namelijk met de wet op naburige rechten. U kunt dus niet zonder toestemming een opname maken van een concert en dit op uw website plaatsen.

### 5.2 Wie is de maker?

Het auteursrecht berust bij degene die het idee heeft gekregen en heeft vormgegeven. Zo geldt bij een roman de schrijver als auteursrechthebbende en niet de drukker ervan.

Als er opdracht is gegeven tot het maken van het werk, ligt het ingewikkelder. Is het werk gemaakt door een werknemer in loondienst én als opdracht binnen zijn werkzaamheden, dan geldt de werkgever als maker. Maakt die werknemer het buiten de werkafspraken om, dan is de werknemer de maker.

Heeft u met een vrijwilliger werkafspraken vastgelegd die erg lijken op een loondienstverband, dan wordt dat voor het auteursrecht ook als zodanig gezien.

Zonder dergelijke werkafspraken behouden vrijwilligers het auteursrecht over hun werk. Dat kan nog wel eens onduidelijkheid opleveren. Bijvoorbeeld als een artikel zonder naamsvermelding wordt gepubliceerd in een jaarboek. Iedereen zal er dan vanuit gaan dat het auteursrecht bij de organisatie ligt.

Freelancers houden altijd het auteursrecht zelf. In de opdracht met de freelancer legt u vast waar u het werk voor mag gebruiken. Wilt u het voor iets anders gebruiken, dan moet u daar opnieuw toestemming voor vragen. Let daarop als u bijvoorbeeld een jubileumboek samenstelt.

### 5.3 Aandachtspunten

Vanwege de veelomvattendheid van het onderwerp slechts enkele tips:

#### Noteer de naam van de maker en datum bij het werk

- Voor uw eigen archief; vertrouw niet op uw geheugen
- Het vestigt de aandacht op het auteursrecht
- Mensen weten bij wie ze moeten aankloppen voor toestemming voor gebruik
- U heeft de bronvermelding bij de hand

#### Nieuwsberichten overnemen

- Alleen echte nieuwsmedia mogen nieuwsberichten van elkaar overnemen. Het verzamelen en verspreiden van nieuwsberichten rond een bepaald thema ('knipselkrant') kan dus niet zomaar.
- Nieuwsmedia stellen meestal een limiet van het aantal woorden dat u als intro mag overnemen.
- Een passage citeren uit een nieuwsbericht voor uw eigen nieuwsbericht mag wel.
- Wees extra voorzichtig bij nieuwsberichten die 'achter een betaalmuur zitten' (abonnement)

### Muziek gebruiken

- Speelt u CD's af in de kerk, organiseert u een concert: u bent een vergoeding schuldig aan de Buma. De Buma keert vergoedingen uit aan muzikauteurs die erbij aangesloten zijn.
- Let op het muzikauteursrecht bij achtergrondmuziek en bij muziek die u gebruikt bij presentaties.

### Afbeeldingen gebruiken

- Gebruik niet zomaar afbeeldingen van het internet. Ook al ontbreekt het (c)-teken of is het elders gepubliceerd, er kunnen toch auteursrechten op rusten.
- Noteer de credits van een afbeelding die u op uw website gebruikt liefst bij de afbeelding zelf en niet in een lijst op een aparte pagina
- Er zijn verschillende databases met rechtenvrije materialen. Pas op: soms stelt de maker voorwaarden aan publicatie, of trekt de maker de licentie later in.

### De Auteurswet

- ▶ [wetten.overheid.nl/BWBR0001886/2021-01-01](http://wetten.overheid.nl/BWBR0001886/2021-01-01)

### De wet op naburige rechten

- ▶ [wetten.overheid.nl/BWBR0005921/2018-10-11](http://wetten.overheid.nl/BWBR0005921/2018-10-11)

### Stichting Auteursrechtbelangen

- ▶ [www.auteursrecht.nl](http://www.auteursrecht.nl)

### Bescherming intellectueel eigendom

- ▶ [www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/intellectueel-eigendom/bescherming-intellectueel-eigendom](http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/intellectueel-eigendom/bescherming-intellectueel-eigendom)

### Q&A over Auteursrecht

- ▶ [www.iusmentis.com/auteursrecht/](http://www.iusmentis.com/auteursrecht/)

### Beslismodel Auteursrecht

- ▶ [www.regeljerechten.nl](http://www.regeljerechten.nl)

### Wikimedia Commons

- ▶ [commons.wikimedia.org/wiki/Main\\_Page](http://commons.wikimedia.org/wiki/Main_Page)

### Creative Commons Nederland

- ▶ [creativecommons.nl](http://creativecommons.nl)

### Rechtenvrije muziek op YouTube

- ▶ [www.youtube.com/channel/UChT8qITGkBVXKsR1Byln-wA](http://www.youtube.com/channel/UChT8qITGkBVXKsR1Byln-wA)

# GROTE KERK BREDA: EEN STERK PROFIEL

De Stichting Grote Kerk Breda heeft enkele mensen in vaste dienst om zorg te dragen voor het onderhoud, de restauratie en exploitatie van de Grote Kerk. Als een van de vier Topmonumenten in Brabant en onderdeel van Het Grootste Museum van Nederland ontbreekt het de kerk niet aan belangstelling. Toch vond het bestuur van de stichting dat er nog iets te verbeteren viel. Voorzitter Kees Sol: “We hebben een prachtig gebouw, het ontbreekt echter nog aan een helder profiel. Wat kun je in de Grote Kerk wel en niet verwachten?”. Met die opdracht is begin 2020 een nieuwe directeur aangesteld, Marieke Wiegel. Hoe ziet het de nieuwe profilering eruit?

Uitgangspunt is de missie van de Stichting zoals die in de statuten is vastgelegd: “Instandhouding van het kerkgebouw en de zich daarin bevindende roerende en onroerende goederen en het bevorderen dat de kerk een functie heeft en houdt ten behoeve van de Bredase gemeenschap en de Baronie van Breda”. Het nieuwe beleidsplan gaat een stap verder. Het wil ook een regionaal, nationaal en zelfs op zijn tijd internationaal publiek bereiken.

De Stichting fundeert de profilering van de Grote Kerk op de erfenis en het gedachtengoed van de Nassaus. Zij benadrukten met de bouw van de kerk hun dynastieke zelfbewustzijn. Grandeur, decorum en koninklijke kwaliteit zijn begrippen die de unieke positie van de Grote Kerk Breda onderstrepen. In hun bloeiperiode (1402- 1570) stimuleerden zij kunst en wetenschap en ondersteunden ze vernieuwende ideeën waaronder godsdienstvrijheid, vrijheid van meningsuiting, tolerantie.

De architectuur van de Grote Kerk maakt het zichtbaar. Het bereiken van topkwaliteit op alle terreinen was bij ontwerp en bouw van de Grote Kerk het uitgangspunt van de opdrachtgevers. Dat vertaalde zich o.a. in het gebruik van zeer hoogwaardige bouwmaterialen, optimale lichtval en strakke consequente vormgeving.

De Stichting wil deze kwaliteiten ook vandaag benadrukken en vertalen naar actuele thema's. Daarbij passen kernwaarden als menselijke waardigheid en vrijheid, actief burgerschap, vrije dialoog, kritisch denken, onbelemmerde ontplooiing, tolerantie en respect.

In het beleidsplan voor de komende jaren staan drie speerpunten centraal: de professionalisering van de organisatie en een hoogwaardige culturele programmering die lokaal verankerd is en nationale en internationale uitstraling heeft.

## Met welke activiteiten krijgt dit nieuwe profiel vorm? Enkele voorbeelden:

- De Stichting wil de samenwerking met de drie andere Brabantse Topmonumenten intensiveren. Ze vertellen het verhaal van het Brabant Erfgoed niet alleen binnen een regionale context maar ze onderstrepen ook het belang van Brabant binnen de nationale en de Europese geschiedenis.
- Het orgel in de Grote Kerk behoort tot één van de belangrijkste kerkorgels in Nederland. Met de aanstelling van een stadsorganist wordt het oude ambacht ervan gecombineerd met een dynamische internationale muziekpraktijk als concertorganist, gastheer, docent en ambassadeur namens de stad in binnen- en buitenland.
- De kerk is gratis toegankelijk. Uit benchmark studies blijkt dat publiek bij uitstek bereid is te betalen voor de entree van kerktorens. Het publiek kijkt graag vanuit de toren over Breda en de nabije omgeving om in de verte aan de ene zijde de skyline van Rotterdam te zien en aan de andere zijde Antwerpen.
- Om de vier jaar geeft de Stichting een opdracht aan een hedendaagse kunstenaar om speciaal voor de Grote Kerk een nieuw werk te maken.
- De Stichting zal samenwerken met BredaPhoto Festival en binnen deze internationale biënnale een centrale tentoonstellingslocatie en ontmoetingsplek zijn.
- Rondleiders en vrijwilligers krijgen een opleiding in de vernieuwende methode van Visual Thinking Strategy. Deze methode zet de kijker centraal. Het sluit goed aan bij het uitgangspunt van de Grote Kerk om de bezoeker actief te betrekken bij religieus kerkelijk erfgoed.

### Bron

Marieke Wiegel, directeur Grote Kerk Breda

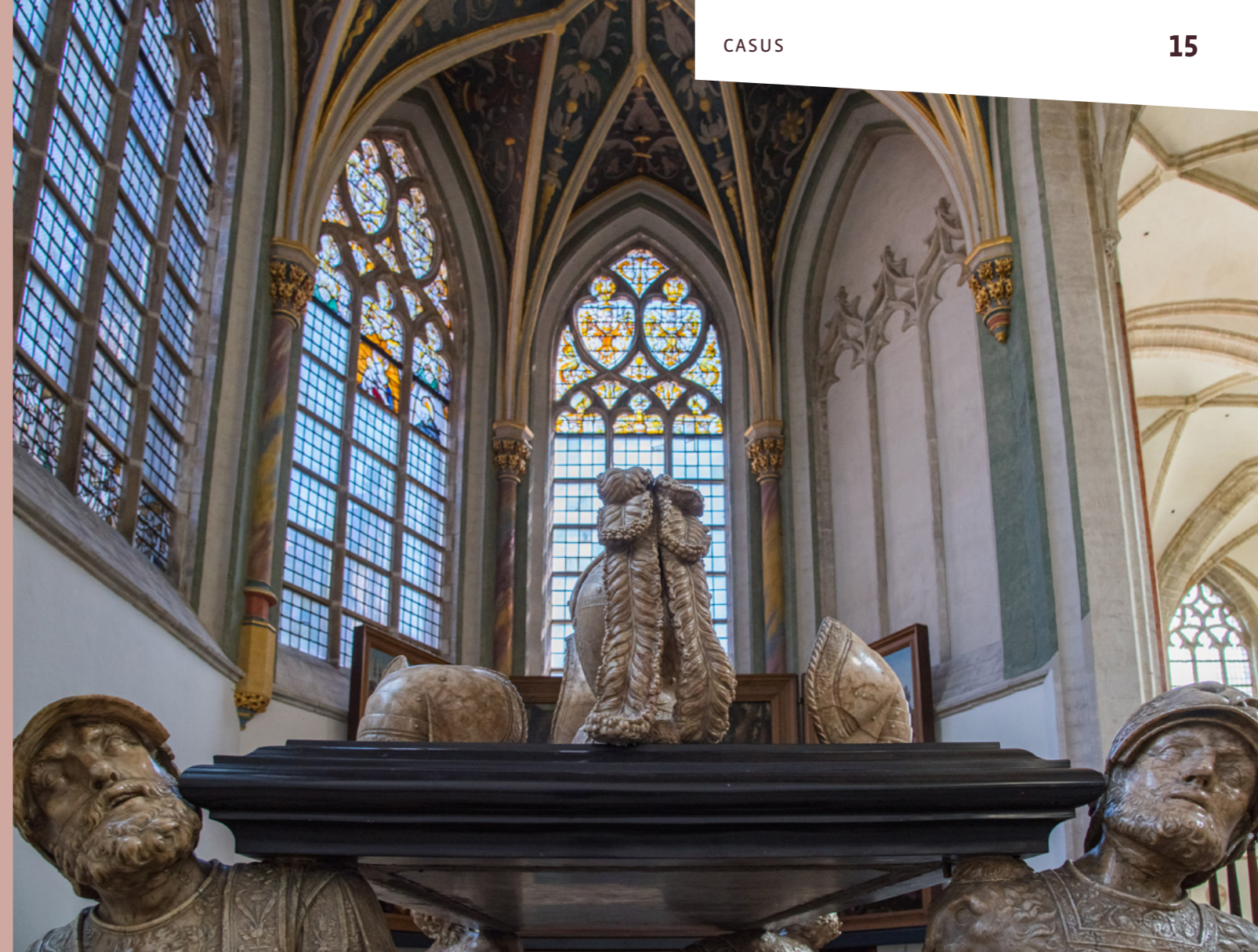


Foto: Jan Korebrits



Foto: Jan Korebrits



Foto: Roger de Waal



# B1 Omgaan met stakeholders

## 1.1 Wat zijn stakeholders?

Tot nu toe hebben we in deze module over communicatie vooral aandacht besteed aan wat u ermee wilt bereiken. Maar ook anderen willen iets bereiken en zoeken communicatie met u. Uw organisatie maakt altijd deel uit van een (zakelijk) sociaal netwerk.

Zo'n netwerk van relaties ontstaat doorgaans rond een gedeeld belang; een belang waar u samen met anderen bij betrokken bent. U komt in contact met omwonenden rond de sociale veiligheid van de wijk; met een erfgoedinstelling rond de monumentale waarde van uw kerkgebouw; of met de arbo-dienst rond de veiligheid van uw werknemers. De partij waar u het belang mee deelt, heet een 'stakeholder'. Een stakeholder kan een individu zijn, een organisatie of een losse groep.

## 1.2 Hoe kijkt u naar het gedeelde belang?

In dit hoofdstuk bespreken we twee manieren waarop u met stakeholders kunt omgaan: stakeholder management en stakeholder participatie.

Het verschil tussen de twee methoden is vooral een kwestie van een verschillend perspectief:

- Bij *stakeholder management* ligt de focus op uw aandeel in het gedeelde belang. Hoe zorgt u ervoor dat uw belang voldoende tot zijn recht komt in de samenwerking? Het sluit aan op marketing of lobby.
- Bij *stakeholder participatie* ligt de focus op het gedeelde belang. Wat kunt u – in samenwerking met anderen – aan dat belang bijdragen? Goede samenwerkingsrelaties zijn belangrijk. Het sluit aan op public relations.

## 1.3 Stakeholder management

De term 'stakeholders' komt uit het bedrijfsleven en verwijst daar naar degenen die belang hebben bij het succes van het bedrijf, zoals de eigenaren, de aandeelhouders, de werknemers en de toeleveranciers. In 'stakeholder management', zien we die bedrijfsmatige achtergrond terug. Met deze methode probeert u het draagvlak voor uw eigen bedrijfs- of projectplan te vergroten. Hoe vindt u zo veel mogelijk medestanders en zo min mogelijk tegenstanders op uw weg? Ofwel: hoe 'managet' u uw stakeholders?

U kunt de methode ook inzetten als u zich sterk wilt maken voor een algemeen belang dat in de knel dreigt te raken.

## Stakeholder mapping

Stakeholder management begint met het in kaart brengen ('mapping') van uw stakeholders. U komt ze op het spoor door uzelf te vragen: wie krijgt met dit project of met mijn organisatie te maken, direct of indirect? Met wie moet ik afstemmen? Wie wil op de hoogte blijven?

Van alle stakeholders maakt u een karakterschets. Tot welke sector horen ze? Waar houden ze zich mee bezig? Waar staan ze voor? Wat willen ze bereiken? Hoe gaan ze te werk?

Stakeholders zijn niet hetzelfde als doelgroepen. Doelgroepen kiest u, stakeholders heeft u. Voeg dus ook personen en organisaties toe die u misschien niet zo relevant vindt, maar die zichzelf wél betrokken voelen bij uw activiteiten, en groepen die zelf contact hebben gezocht met u. Denk ook aan uw medewerkers.

## Stakeholder matrix

Vervolgens deelt u de stakeholders in. Enerzijds naar hun houding: in welke mate staan ze positief dan wel kritisch tegenover uw organisatie of project? Anderzijds naar de mate waarin ze invloed (kunnen) hebben op uw organisatie of project. Dat levert een tabel op, de 'stakeholder matrix', die aangeeft hoe u zich het beste tot hen kunt verhouden:

- Positief en veel invloed: koesteren
- Positief maar weinig invloed: op de hoogte houden
- Kritisch en veel invloed: tevreden houden en, indien mogelijk, voor u zien te winnen
- Kritisch maar weinig invloed: in de gaten houden

## Win-win

Nu kunt u uw strategie per stakeholder bepalen; zet u in op informeren, pr, lobby of marketing? U gaat met uw stakeholders in gesprek of in onderhandeling. Meestal streven partijen naar een win-win situatie: een oplossing die recht doet aan de belangen van beiden, op basis van consensus.

## 1.4 Uw maatschappelijke rol

Kerkbeheerders staan – mét hun kerkgebouw – middenin de samenleving, en willen daar graag een positieve bijdrage aan leveren. Ze zetten zich in voor vraagstukken die niet direct samenhangen met het eigen organisatiebelang, en komen zo in aanraking met andere stakeholders. Voorbeelden:

- De gezamenlijke middelbare scholen in uw woonplaats nodigen u uit om de klokken te luiden voor het klimaat. Doet u mee?
- Al een paar keer hebben twee kinderen onderdak gezocht in uw kerkgebouw. Trekt u zich hun lot aan?
- De zijmuur van uw kerkgebouw is in vervallen staat. Omwonenden klagen over het gebrek aan onderhoud. Hoe reageert u?
- U bent door de gemeente uitgenodigd mee te praten over het verbeteren van de verkeersveiligheid in de wijk. Hoe stelt u zich op?

Gaat u op dergelijke uitnodigingen in? Neemt u zelf initiatief tot acties? Voor welke onderwerpen wilt u zich sterk maken? Met welke partijen wilt u samenwerken? Uw opstelling hangt nauw samen met uw missie/visie en met uw profilering.

Het is handig om kaders te hebben die u richting geven in uw keuzes. We noemen er hier twee: maatschappelijke verantwoord ondernemen, en uw rol als erfgoedbeheerder.

## Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Steeds meer instellingen, organisaties en bedrijven willen een positieve bijdrage leveren aan de samenleving. Soms ingegeven door oprechte zorg, soms omdat dit imago klanten trekt. Met 'maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo)' geven ze daar vorm aan. Mvo combineert de aandacht voor mens, milieu en economisch rendement. Enkele thema's: energiebesparing, mensenrechten, verantwoorde catering, eerlijk bankieren, inclusiviteit en diversiteit, groenvoorzieningen, transparante bestuur en nog veel meer. In de (verwachte) module Maatschappelijk verantwoord ondernemen gaan we hier verder op in.

Het is een misverstand dat mvo alleen iets is voor bedrijven. Het heeft eerder betrekking op bedrijfsvoering en is dus bruikbaar voor alle typen organisaties. Mvo werkt ten voordele van uw bedrijfsbelang. De omgeving zal van u verwachten dat u uw maatschappelijke rol serieus neemt. En, zoals we eerder zagen, het waarmaken van verwachtingen draagt bij aan een positief imago.

Aansluiten bij (inter)nationale programma's maakt het makkelijk om andere stakeholders te vinden en om vanuit een gemeenschappelijke basis te werken. Zie bijvoorbeeld:

- *De VN 17 Duurzame Ontwikkelingsdoelen*. Veel Nederlandse overheden, bedrijven, instellingen en maatschappelijke organisaties gebruiken de doelen als richtlijn en hebben partnerschappen gevormd; zowel op nationaal, regionaal als lokaal niveau.
- *Het Earth Charter* streeft dezelfde doelen na, en biedt daartoe een moreel kompas op basis van enkele fundamentele waarden, zoals respect en rechtvaardigheid. Bij de totstandkoming ervan zijn vertegenwoordigers uit alle wereldreligies geconsulteerd.

## Meer informatie

- ▶ [www.mvonderland.nl](http://www.mvonderland.nl)
- ▶ [www.sdgnederland.nl](http://www.sdgnederland.nl)
- ▶ [earthcharter.nl](http://earthcharter.nl)

## Uw rol als erfgoedbeheerder

Als beheerder van een kerkgebouw krijgt u automatisch te maken met stakeholders rond cultureel en religieus erfgoed. Denk aan de Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed (RCE), de plaatselijke overheid, historische verenigingen en erfgoedinstellingen. Het gezamenlijke belang is de (monumentale) erfgoedwaarde van uw kerkgebouw. Zie module 1 *Religieus Erfgoed*.

Erfgoed is niet alleen van waarde om de materiële aspecten, maar ook – of liever: vooral – om de zin, waarde en betekenis die het heeft voor mensen, gemeenschappen en samenlevingen. Het Verdrag van Faro erkent burgers als essentiële stakeholders in erfgoedzaken. Het zijn niet alleen de eigenaren, overheden en erfgoedexperts die over erfgoed mogen beslissen, maar nadrukkelijk ook de burgers. Rond erfgoed kunnen 'erfgoedgemeenschappen' ontstaan, van allerlei mensen en groepen die zich bij dit erfgoed betrokken voelen.

Hoe geef je vorm aan de samenwerking tussen al die verschillende erfgoed-stakeholders? De RCE ontwikkelt met het programma 'Erfgoedparticipatie Faro' instrumenten om daarmee aan de slag te gaan.

## Faro Conventie

▶ [www.cultureelerfgoed.nl/onderwerpen/erfgoedparticipatie-faro/documenten/publicaties/2021/01/01/verdrag-van-faro---nederlands](http://www.cultureelerfgoed.nl/onderwerpen/erfgoedparticipatie-faro/documenten/publicaties/2021/01/01/verdrag-van-faro---nederlands)

## Erfgoedparticipatie Faro RCE

▶ [www.cultureelerfgoed.nl/onderwerpen/erfgoedparticipatie-faro](http://www.cultureelerfgoed.nl/onderwerpen/erfgoedparticipatie-faro)

## VBMK Novus 3

▶ [www.vbmk.nl/wp-content/uploads/2021/01/Novus3-2020.pdf](http://www.vbmk.nl/wp-content/uploads/2021/01/Novus3-2020.pdf)

## 1.5 Stakeholder participatie

Voor samenwerking rond maatschappelijke of erfgoedvraagstukken is stakeholder participatie een geschikte aanpak. Daarmee onderzoeken de betrokken stakeholders hoe ze gezamenlijk een bijdrage kunnen leveren aan het gedeelde belang.

Er is geen vaste methode voor; het is altijd maatwerk, afhankelijk van het vraagstuk, de betrokken stakeholders en de maatschappelijke context. Wel heeft stakeholder participatie een aantal vaste kenmerken:

- Een open houding ten opzichte van (potentiële) stakeholders
- Gelijkwaardigheid tussen de stakeholders
- Het onderhouden van goede relaties is niet alleen middel maar ook doel
- Streven naar een gemeenschappelijke visie op het vraagstuk
- Dialoog is daarbij een belangrijk instrument

Om vorm te geven aan het overleg kunt u verschillende middelen inzetten, zoals inspraakavonden, enquetes, workshops of het oprichten van een netwerk.

Enkele vuistregels voor een plezierige en vruchtbare samenwerking:

- Ga uit van 'learning by doing': het is makkelijk om op hoofdlijnen overeenstemming te vinden, maar het vraagstuk en de mogelijke oplossingen worden pas concreet door samen ermee aan de slag te gaan.
- Bekijk het vraagstuk eerst vanuit verschillende invalshoeken; breng later focus aan.
- Leer uw collega-stakeholders goed kennen; houd een open blik.
- Voorkom (de schijn van) belangenverstrengeling (taakverdeling, vergaderlocatie, publicaties).
- Houd voortgang in het overleg.
- Werk toe naar concrete (deel)resultaten en communicatieproducten.
- Investeer in de groep; combineer zakelijkheid met aandacht voor het sociale proces.
- Stel u constructief op bij conflicten. Benadruk het gezamenlijk belang en bezie het conflict als een gezamenlijk vraagstuk. Zoek naar praktische oplossingen, wees creatief.

In bijlage 4 vindt u een checklist.

## Overzicht participatieve methoden

▶ [demos.be/sites/default/files/pub\\_1599\\_participatieve\\_methoden.pdf](http://demos.be/sites/default/files/pub_1599_participatieve_methoden.pdf)

# DEPETRUS EEN KERK VAN, DOOR EN VOOR DE VUGHTENAREN

In 2018 opende in Vught cultureel ontmoetingscentrum DePetrus, in de voormalige Petruskerk. Dat was het resultaat van een jarenlang proces. Het vergde tomeloze inzet en doorzettingsvermogen van enkele betrokken Vughtenaren, het inzicht van Vughtse ondernemers, medewerking van de gemeente, welwillendheid van het bisdom en het enthousiasme van de hele Vughtse gemeenschap. DePetrus is het gebouw dat hen verbindt. “De bewoners van Vught zien DePetrus als iets dat van hen is.”

## Wat is DePetrus?

DePetrus is de voormalige rooms-katholieke St. Petruskerk in Vught. Sinds 2005 is de kerk niet meer in gebruik voor erediensten. Jarenlang blijft onzeker of de kerk behouden kan blijven. Een groep bezorgde burgers heeft de kerk van de ondergang gered. In 2005 richt de groep de ‘Stichting tot Behoud van de Petruskerk’ op. Zij denken aan herbestemmen. Dat blijkt moeilijk, omdat het bisdom grote reserves heeft bij herbestemming, mede doordat een kerk in Den Bosch is omgebouwd tot feestlocatie. De stichting komt met een gedegen inrichtingsplan met een sociaal maatschappelijke bestemming. Daar gaat de bisschop na veel wikken en wegen mee akkoord. In de volgende jaren leiden financiële obstakels bijna alsnog tot het slopen van de Petruskerk als zeven lokale ondernemers het plan adopteren, een sobere variant bedenken en zelf besluiten te investeren. Daarnaast dragen Rijk, provincie en gemeente 2 miljoen euro bij voor de restauratie van het kerkgebouw. Ook vanuit de Vughtse gemeenschap komt steun, al is die vooral symbolisch: er wordt om niet een website gemaakt, de administratie wordt opgezet, ontwerpschetsen worden gemaakt. Honderden inwoners doneren enkele tientjes voor de restauratie en krijgen de eretitel Petrusganger. Wie een heel glas-in-lood-raam bekostigt, krijgt de titel Petrusvaarder. Tijdens de restauratie worden zoveel mogelijk Vughtse bedrijven ingeschakeld. Het is Vught voor Vught en door Vught.



Uitgangspunt van het ontwerp is dat de kerkvloer van de kerk een ontmoetingsplein wordt, waar inwoners elkaar tegenkomen op weg naar het terras in de Petrustuin, de bibliotheek of de winkelstraat. In 2018 opent DePetrus zijn deuren als cultureel ontmoetingscentrum waarin de bibliotheek, stichting Anders Bezig Zijn, het Vughts Museum, de Wereldwinkel en Welzijn Vught een plaats hebben gevonden. Daarnaast zijn er kantoren en workshoppingsruimtes.

## Synergie

Het ontmoetingscentrum is een groot succes: in 2019, een jaar na opening, ontvangt DePetrus haar 200.000e bezoeker. Vanaf het begin is gekozen voor synergie. De organisaties in DePetrus zitten niet elk op hun eigen eiland, maar zijn fysiek juist zo dooreengevlochten dat de bezoekers alle functies van DePetrus tegenkomen. Zoveel mogelijk programmeren de organisaties gezamenlijk. Daardoor ontdekken de biljarters van ABZ de leestafel van de bibliotheek, doen bezoekers van de bibliotheek nu mee aan de cursussen van ABZ, enzovoort. DePetrus is de ‘huiskamer van Vught’ geworden.



Foto's: Jeroen Pulles, Pulles & Pulles

Het aantal leden van alle organisaties is flink gegroeid en hun doelgroepen worden gemengd, o.a. qua leeftijd en sociale achtergrond. DePetrus laat goed zien waarom het zo belangrijk is om cultureel erfgoed in leven te houden: het kan een gemeenschap verbinden. In 2019 was DePetrus één van de kerken die de Pieter van Volenhovenprijs kregen, als “voorbeelden van geslaagde herbestemmingen van religieus erfgoed”.

En natuurlijk brengt een open plan en maatschappelijk-sociale programmering uitdagingen met zich mee. Soms botsen de wensen van verschillende bewoners of bezoekers. Het gebruik van de algemene ruimtes als het podium is daar een goed voorbeeld van. Wanneer het Vughts Museum op die plek een mooie expositie wil plannen terwijl de bibliotheek een uitgelezen kans heeft om een gewild schrijver te laten voordragen, dan hoeven de belangen niet altijd in lijn met elkaar te liggen. Op zulke momenten is het essentieel om goed met elkaar te communiceren, tijdig te overleggen en helder na te denken over de toegevoegde waarde voor de hele gemeenschap. Dat is een proces waar de bewoners van DePetrus in de afgelopen jaren steeds beter in zijn geworden, waardoor er mooie initiatieven ontstaan en activiteiten vanuit gezamenlijkheid georganiseerd worden.

Daarnaast is het bijzonder om te zien hoeveel vrijwilligers actief zijn in de diverse organisaties binnen DePetrus. Bij het Vughts Museum, de WereldWinkel, Anders Bezig Zijn, als taalmaatje in de bibliotheek, als gastheer of gastvrouw van DePetrus of als gids. Ook dat verbindt de gemeenschap aan DePetrus. Ieder heeft een eigen verhaal en verbinding met dit iconische gebouw in het hart van Vught.

## DePetrus en Faro

DePetrus dient als een van de praktijkvoorbeelden voor het programma Erfgoedparticipatie Faro van de Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed. Uitgangspunt van het verdrag is dat erfgoed kan verbinden. DePetrus laat dat zien: het gebouw verbindt de Vughtse gemeenschap. De gemeenschap heeft er zelf voor gezorgd dat het gebouw behouden bleef en nu, na de renovatie, laat het hoge aantal bezoekers en vrijwilligers zien dat het gebouw nog steeds van waarde is.

**Maaïke Brugman**  
Specialist Communicatie & Marketing bij DePetrus

# Crisis-communicatie

## Verzamel contactgegevens waarmee relevante personen, organisaties en instanties in geval van nood direct te bereiken zijn:

- Medewerkers
- Nooddiensten (politie, ambulance, brandweer)
- Huurders/gebruikers van het kerkgebouw
- Verzekeringen

## Bepaal rollen

- Stel één persoon aan als woordvoerder namens de organisatie
- Wie ondersteunt hem/haar daarbij? Denk aan: checken van uit te sturen berichten; bijhouden van berichtgeving door anderen (correctie nodig?); bijhouden van een logboek van contacten en afspraken

## Stel communicatielijnen vast

- Verspreid de berichten eerst intern, pas daarna extern
- Via welke kanalen bereikt u iedereen het snelst?
- Waar kunnen mensen die schade hebben opgelopen, zich melden? (omwonenden, bezoekers)

## Checklist duidelijke berichtgeving

- Wat is er aan de hand? Wat is er al wel bekend en wat nog niet?
- Wat is er al gedaan?
- Wat gaat er nu gebeuren?
- Wie is centraal aanspreekpunt/woordvoerder? Hoe te bereiken?
- Hoe kan iedereen op de hoogte blijven? Ruimte op de website?
- Interen: wat moeten medewerkers wel/niet doen?
- Alleen jargon waar het van toepassing is
- Kloppen de feiten?
- Wakker geen angst of ongerustheid aan

## Na het incident

- Maak een gedetailleerd verslag met tijdlijn en feiten
- Houd betrokkenen op de hoogte
- Maak eventueel melding bij het Incidententeam van de RCE
- Maak de balans op van alle schade; meld hoe u ermee om gaat
- Webcare: controleer welke beelden en berichten over het incident circuleren op het internet. Neem waar nodig actie (privacy, onjuiste informatie)
- Zijn er misverstanden ontstaan die moeten worden bijgesteld?
- Is er negatieve beeldvorming ontstaan? Hoe bijstellen?

# Email

## E-mail afhandelen

- Houd één centraal e-mailadres aan voor het secretariaat, met een duidelijk herkenbare organisatiernaam
- Controleer de inbox ten minste twee keer per week
- Heeft slechts 1 persoon toegang tot de e-mail: let op het bewaren van de inlogcode
- Handelen verschillende mensen de e-mail af: maak afspraken om te voorkomen dat e-mail niet of dubbelop worden behandeld.
- Archiveren: welke kleuren, mappen of codes u gebruikt is een kwestie van persoonlijke smaak.

## Adressering

- Houd zakelijke communicatie zakelijk. Schrijf zakelijke contacten aan op hun zakelijke adres
- Maak passend onderscheid tussen de hoofdgeadresseerden en de meelezers (cc)
- Schrijft u verschillende mensen aan die elkaar niet goed kennen: schrijf alle geadresseerden aan in het bcc-veld ('blind carbon copy') zodat de adressen niet zichtbaar zijn voor de ontvangers. Zet uzelf in de hoofdadressering; uw bericht kan anders worden aangemerkt als spam.
- Schrijft u geregeld dezelfde groep mensen aan: maak een 'distributiegroep' aan, zodat u niemand kunt vergeten.
- Schrijft u regelmatig dezelfde grote groep mensen aan: overweeg het instellen van een online mailing

## Duidelijke berichten

- Geef uw e-mail een duidelijk onderwerp mee.
- Maak voor verschillende onderwerpen verschillende e-mails aan. De ontvanger kan uw berichten dan makkelijker archiveren.
- Verandert het onderwerp in de loop van een gesprek, pas dan de onderwerpregel aan.
- Geef waar mogelijk in de onderwerpregel aan wat u van de ontvanger verwacht: 'ter informatie: besluit B&W', of: 'Concept-jaarplan – graag reactie voor donderdag'.
- Maak in één oogopslag duidelijk wat uw vraag is. Een lang bericht? Werk met een inleiding, tussenkopjes, vetgedrukte woorden.
- Betreft u iemand in een lopend e-mailgesprek of stuurt u een vraag door: vat het voor de nieuwe ontvanger kort samen en leg uit wat u van hem/haar verwacht.

# Huisstijl

## Bijlagen

- Geef bijlagen herkenbare namen.
- Noteer in het bericht welke bijlagen u meestuurt
- Vermijd zware bijlagen. Comprimeer bijlagen, verspreid bijlagen over verschillende e-mails, of gebruik een online dienst voor het verzenden van grote bestanden.

## Privacy

- Deel geen contactgegevens van anderen zonder toestemming van de persoon zelf
- Stuurt u een e-mailgesprek door: check of er geen privé-gegevens in zitten
- Laat geen kopieën van paspoorten en dergelijke in uw mailbox staan.
- Ook bij langdurig ziekteverzuim van een medewerker mag een collega niet zomaar toegang krijgen tot diens e-mailbox.

- Laat uw logo ontwerpen door iemand met verstand van zaken. Schakel eventueel een vormgever in.
- Neem de kleuren uit het logo over voor de vormgeving van uw documenten en (digitale) producten. Leg daartoe de unieke kleurcodes vast.
- Kies een gangbaar lettertype. Niet alle programma's, printers en computers kunnen met bijzondere lettertypen overweg.
- Leg de structuur van teksten vast: tussenkopjes: standaard, in hoofdletters...? Welke hoofdstukindeling: genummerd, trapsgewijs? Hoeveel witregels tussen alinea's?
- Gebruikt u vaste kop- of voetteksten? Hoe gaat de pagin nummering?
- Hoe gebruikt u tekstmarkeringen: vetgedrukt, gearceerd, gekleurd...?
- Welk teken gebruikt u voor opsommingen?
- Hoe zien uitgelichte blokken eruit?
- Gebruik het logo, de kleuren, het lettertype e.d. om sjablonen aan te maken voor veelgebruikte soorten documenten: een brief, een (jaar)verslag, een rapport, een online presentatie, een visitekaartje. Vul aan met specificaties voor dat type document. Bij rapporten bijvoorbeeld: titelblad, colofon.
- Sla de sjablonen veilig op en bescherm ze tegen bewerken.
- Deel de afspraken met uw werknemers. Maak de sjablonen makkelijk vindbaar.
- Ontwerp zo ook een standaard handtekening die door alle werknemers wordt gebruikt.

# Checklist stakeholder participatie

## Het vraagstuk

- Wat is de voorgeschiedenis van het overleg? Wie nam het initiatief en waarom? Aanleiding?
- Welke stakeholders nemen al deel aan het overleg? Wat is hun rol daarin? Hun betrokkenheid bij het vraagstuk?
- Hoe en waarom bent u bij dit vraagstuk/overleg betrokken geraakt? Wettelijke verplichting, vanuit missie/visie, vanuit marketing/lobby...
- Welke beleidsterreinen zijn van toepassing? Nationaal, regionaal, lokaal?
- Welke belangen raken aan het vraagstuk?
- Welke betekenis heeft 'participatie' in dit overleg?

## De stakeholders

- Breng stakeholders in kaart (stakeholder mapping).
- Kijk niet alleen naar partijen die voor de hand liggen, de 'usual suspects', maar ga actief op zoek naar minder bekende groepen.
- Vertegenwoordigt de organisatie die deelneemt aan het overleg, ook echt de groep mensen of het belang waar het om gaat?
- Bekijk de website van partners, lees beleidsplannen en jaarverslagen.
- Neem initiatief, leg contact. Spreek verschillende mensen uit de organisatie. Ga indien mogelijk langs op de werkplek.
- Vanuit welke motieven en intenties nemen de andere stakeholders deel? Niet altijd zijn partners hier duidelijk over; en binnen een organisatie kunnen personen er verschillend over denken.
- Hoe zijn de onderlinge relaties tussen de overlegpartners?
- Houd een open blik. Ga niet uit van vooronderstellingen en eerste indrukken. Deel mensen en organisaties niet bijvoorbeeld in hokjes in.

## Strategie

- Welke visies hebben de deelnemende stakeholders op het vraagstuk? Verschillen en overeenkomsten.
- Welke kansen en beperkingen biedt de maatschappelijke context? Nationaal, regionaal, lokaal?
- Welke vaardigheden en expertise heeft de overleggroep in huis om een constructieve bijdrage te leveren aan het vraagstuk?
- Bestaan er al initiatieven die zich voor hetzelfde belang inzetten en/of hetzelfde beogen? Hoe kan uw overleggroep daarop aansluiten? Heeft uw groep een unieke meerwaarde? Voorkom dat u het wiel opnieuw uitvindt, of dat u concurrent wordt voor hetzelfde doel.
- Welke vorm van samenwerking is het meest geschikt? Los netwerk, actiegroep, vereniging...
- Mensen, organisaties en de maatschappij zijn in beweging. Stel tijdig de plannen bij.

## Samenwerking

- Is overleg op formeel niveau nodig, of tussen medewerkers die inhoudelijk betrokken zijn?
- Overleg met mensen die het mandaat hebben om vanuit hun organisatie te spreken. Het is demotiverend als steeds ruggespraak moet worden gehouden, en als veelbelovende plannen moeten worden ingetrokken.
- Breng de (unieke) meerwaarde van elke stakeholder in kaart. Baseer de taakverdeling daarop.
- Voorkom (de schijn van) belangenverstrengeling bij de taakverdeling, vergaderlocatie (rouleer of kies een neutrale plek), publicaties etc.
- Een vruchtbare samenwerking steunt vaak op een persoonlijke klik; andersom kunnen persoonlijke botsingen een goed resultaat in de weg staan. Maak, als het kan, gebruik van goede persoonlijke matches.
- Investeer in de groep. Combineer zakelijkheid met aandacht voor het sociale proces.
- Zorg voor een goede informatievoorziening. Informeer partners actief. Werk nieuwe deelnemers in.
- Wees duidelijk over uw rol in het overleg (toehorend, initiatiefnemend, adviserend...). Kom uw beloften na; geef het tijdig aan als het niet lukt.
- Stel u constructief op bij conflicten. Benadruk het gezamenlijk belang en bezie het conflict als een gezamenlijk vraagstuk.
- Zoek naar praktische oplossingen. Wees creatief. Het hoeft niet per se een compromis te zijn.
- Sluit een samenwerking goed af.

## Resultaten

- Zorg ervoor dat er schot zit in het overleg.
- Bereid vergaderingen goed voor, ook als deelnemer of toehoorder. Zie de tips voor efficiënt vergaderen in de module *Nieuw gebruik van kerkgebouwen*.
- Workshop, spreekuren, enquêtes: verwerk de uitkomsten tot bruikbare middelen; bouw erop voort.
- Werken aan concrete communicatieproducten (tentoonstelling, handleiding, beleidsadvies, publicatie...) is motiverend en toont de meerwaarde van de samenwerking aan. Ga bij communicatieactiviteiten te werk zoals beschreven in hoofdstuk 3.
- Leg gemaakte stappen vast. Terugkijken op wat er al tot stand is gebracht, maakt duidelijk wat de volgende stappen kunnen zijn.
- Leg resultaten vast en evalueer. Uw partners kunnen dit gebruiken voor hun eigen jaarverslag en promotie.
- Sluit het project inhoudelijk goed af.