

**VRAGEN EN DEFINITIEVE ANTWOORDEN**  
**NIMA COMMUNICATIE-A2 EXAMEN**

**Copyright NIMA**

Nederlands Instituut voor Marketing  
Asserring 188  
1187 KL Amstelveen

Correspondentie adres:  
Postbus 9072, 1180 MB Amstelveen

**Vragen en antwoorden bij de case Thuiszorgorganisatie HomeHelp****Vraag 1 (17 punten)**

- a. Het blijkt dat de betrokkenheid van de mensen die 'buiten' werken gering is. Hoe kunt u die betrokkenheid vergroten? Noem drie zaken.
- b. In de case staat dat de winkels kleine eilanden vormen. Noem drie mogelijke bezwaren hiertegen.
- c. Noem vijf redenen voor goede interne communicatie bij HomeHelp.

**Antwoord vraag 1a**

- Verbeteren van de schriftelijke interne communicatie.
- Organiseren van sociale activiteiten, waardoor onderling meer contact ontstaat.
- Leidinggevenden moeten zich meer laten zien (luisteren, aandacht geven, zichtbaar zijn).
- Organiseren van bijeenkomsten met een informatief karakter.
- Gebruik van extranet / intranet.
- (Juist) werkoverleg organiseren.

**Antwoord vraag 1b**

- Eilanden voeren vaak een eigen beleid, laten zich weinig gelegen aan de moederorganisatie.
- Er ontstaan andere waarden en normen.
- Na verloop van tijd voelen ze zich niet meer thuis bij de moederorganisatie.
- Ze dragen niet bij aan het totaalbeeld van de organisatie, terwijl dat wel zou moeten.
- Voor het imago van de moederorganisatie is het belangrijk dat alle onderdelen zich conformeren aan het algemene beleid.
- Je mist synergievoordelen.

**Antwoord vraag 1c**

- Bewustwording bij de medewerkers met betrekking tot de doelstellingen van de organisatie en de problemen bij het realiseren ervan.
- De medewerkers informeren over de belangrijkste ontwikkelingen die de organisatie beïnvloeden.
- Betrokkenheid kweken bij de medewerkers, waardoor ze opkomen voor de organisatie, ook buiten werktijden.
- Medewerkers stimuleren bijdragen te leveren aan het verbeteren van de organisatie.
- Tegemoet komen aan de wens bij de medewerkers om geïnformeerd te worden en deel te nemen aan de (besluitvorming) binnen de organisatie.
- Kweken van draagvlak voor te nemen beslissingen.
- Bespreekbaar maken van onderwerpen om deze meer te laten leven voor de medewerkers.

**Correctoreninstructie**

Vraag 1. Maximaal 17 punten.

1a. 6 punten

0, 1 of 2 punten per genoemde zaak. In ieder geval noemen om een voldoende te scoren: verbeteren interne communicatie en organiseren van sociale activiteiten.

1b. 6 punten

0, 1 of 2 punten per bezwaar. In ieder geval noemen om een voldoende te scoren: ontstaan andere waarden en normen en dragen niet bij aan het totaalbeeld.

1c. 5 punten

1 punt per goede reden.

**Vraag 2 (15 punten)**

U wordt gevraagd een plan van aanpak te maken om de betrokkenheid van de medewerkers te vergroten. Maak dit plan van aanpak; gebruik hierbij het format van een communicatieplan en licht de onderdelen toe. Werk drie doelgroepen helemaal uit.

**Antwoord vraag 2**

Plan van aanpak/Communicatieplan

Onderdelen van het communicatieplan die zeker moeten worden genoemd zijn:

- Analyse in- en externe omgeving
  - De kandidaat hoeft dit niet in detail uit te werken, maar moet het wel noemen. Vult hij het in dan gaat het om weinig betrokkenheid, deels veroorzaakt door verspreid werken.
- Probleemstelling
  - De betrokkenheid bij de organisatie is gering. De ervaring leert dat betrokken medewerkers beter in hun vel zitten en daardoor beter presteren. Veel mensen hebben geen vaste werkplek.
- Doelgroepen
  - Medewerkers thuiszorg
  - Medewerkers huishoudelijke dienstverlening
  - Medewerkers dieet- en voedingsvoorlichting
  - Medewerkers ledenservice
  - Personeel van de winkels
  - Medewerkers op het hoofdkantoor
  - Medewerkers kraamzorg
  - Ondernemingsraad
  - Thuisfront

- Doelstelling
  - De doelstellingen moeten worden geformuleerd op kennis, houdings en gedragsniveau per doelgroep. Belangrijkste is het informeren van de medewerkers over organisatiebrede zaken

De doelstellingen moeten kwantificeerbaar zijn, dat wil zeggen er moet een percentage worden genoemd en een tijdsbestek waarbinnen dat percentage moet worden gehaald.  
Het zijn te veel doelgroepen om voor allemaal een doelstelling uit te werken, minimaal drie.
- Strategie
  - De strategie is vooral informeren en dialogiseren zodat de betrokkenheid bij de organisatie wordt vergroot. Door ook te dialogiseren worden medewerkers uitgedaagd mee te denken over het probleem. Overtuigen kan ook worden genoemd.
- Boodschap
  - Iets als: werken bij HomeHelp is prettig, de organisatie heeft oog voor ons, wil met ons samenwerken, etc.  
Ook hier niet een boodschap voor alle doelgroepen, maar een boodschap per doelgroep.
- Budget
  - Hoeft niet ingevuld te worden, wel bijvoorbeeld taakstellend. Fout rekenen als wordt opgemerkt dat het budget niet is gegeven, de doelstellingen zijn ook niet gegeven.
- Middelen
  - Personeelsblad (hogere frequentie)
  - Sociale activiteiten
  - Medewerker van de maand
  - Werkoverleg
  - Nieuwsbrieven
  - Werkbezoeken
  - Personeelsbijeenkomsten
  - Directiebrieven
  - Extranet (voor de medewerkers die zelden op kantoor komen, inloggen via de website)
  - Etc.
- Tijdsplanning
- Uitvoering
- Evaluatie

**Correctoreninstructie**

Vraag 2. Maximaal 15 punten.

Voor een wat geüniformeerde aanpak **suggereren** wij de volgende aandachtspunten te hanteren. Beoordeel op inhoudelijke invulling, niet alleen op het noemen van de aandachtspunten!

Analyse en probleemstelling: samen 2 punten

Doelgroepen: 2 punten (let op de opdracht tot het uitwerken van **drie** doelgroepen)

Doelstelling: 2 punten

Strategie en boodschap: samen 2 punten

Middelen: 2 punten

Budget, planning, evaluatie: indien genoemd: 1 punt

De overige vier punten worden gebruikt om het uitwerken van drie doelgroepen te belonen.

Tip:

Geef uw cijfers per aandachtspunt in halve cijfers en tel het totaal op, komt u uit op een half, rond dan af naar boven.

**Vraag 3 (18 punten)**

Tijdens een tussenevaluatie met de opdrachtgever en uw projectmanager wordt uitvoerig gesproken over de organisatiecultuur bij HomeHelp. Uit dit gesprek blijkt dat de organisatiecultuur vooral informeel is, maar de neiging heeft vrijblijvend te worden. De directie van HomeHelp vindt dit een slechte zaak.

- Noem twee voordelen en twee nadelen van de informele cultuur bij HomeHelp.
- Waarden en normen zetten de toon voor het gedrag van de organisatie. Bij HomeHelp is gezondheid een belangrijke waarde. Welke norm past daarbij?
- Vaak staan 'helden' binnen organisaties in hoog aanzien. Kan het creëren van een held binnen HomeHelp het probleem van de betrokkenheid mede oplossen? Motiveer uw antwoord.

**Antwoord vraag 3a**

Voordelen informele bedrijfscultuur:

- Ontspannen sfeer
- Mensen hoeven zich minder formeel op te stellen
- Losse omgangsvormen

Nadelen informele bedrijfscultuur:

- Verantwoordelijkheden kunnen niet altijd worden genomen
- Afspraken worden niet altijd nagekomen
- Aanspreekgedrag kan slecht zijn

**Antwoord vraag 3b**

De norm die bij de waarde gezondheid past, is bijvoorbeeld niet roken, of veel bewegen, of gezond eten/gezonde voeding.

**Antwoord vraag 3c**

Is zowel pro als contra wat voor te zeggen. Voor is dat mensen zich graag richten op helden en vaak het gedrag van de held gaan vertonen. Is de held een echte HomeHelp man of vrouw, dan draagt het zeker bij aan de betrokkenheid. Nadeel is dat het ook weerstand op kan roepen, niet iedereen is gediend van helden, bovendien kan het jaloezie oproepen.

**Correctoreninstructie**

Vraag 3. Maximaal 18 punten.

3a. 8 punten

0, 1 of 2 punten, beoordelen per voordeel en per nadeel. Bij voordelen in ieder geval noemen voor een voldoende, ontspannen sfeer en bij nadelen, afspraken worden niet altijd nagekomen.

3b. 5 punten.

Beoordelen of het ook echt een norm is die bij de waarde gezondheid past.

3c. 5 punten.

Beoordelen op motivering.

**Vraag 4 (27 punten)**

Een van de middelen die wordt geadviseerd is de invoering van een maandelijks verschijnend personeelsblad.

- Wat kan het invoeren van een goed, regelmatig verschijnend personeelsblad bijdragen aan het vergroten van de betrokkenheid? Noem drie argumenten en licht ze kort toe.
- De directie wil van u weten of het blad op het werk moet worden uitgedeeld of dat het naar het huisadres moet worden gestuurd. Wat is de beste keuze? Noem daarvoor drie argumenten.
- Beargumenteer waarom een redactiestatuut opstellen verstandig is.
- Er wordt uiteindelijk besloten met het voorstel voor een maandelijks verschijnend personeelsblad akkoord te gaan. De algemeen directeur vraagt u een conceptvoorwoord te schrijven van circa een half A4.

**Antwoord vraag 4a**

- Doordat medewerkers meer weten over de organisatie en over elkaar kan een grotere betrokkenheid ontstaan.
- Door de vaste frequentie kan ingespeeld worden op bepaalde ontwikkelingen binnen de organisatie.
- Er kunnen uitgebreid achtergronden van het beleid van HomeHelp worden belicht, hierdoor ontstaat meer begrip.
- Het biedt een mogelijkheid voor discussie door middel van ingezonden brieven, stellingen, etc. Hierdoor kan een dialoog ontstaan.
- Onderwerpen kunnen worden 'vermenselijkt' door de onderwerpen te laten verwoorden door personen in een interview.

**Antwoord vraag 4b**

Juiste keuze is het blad naar het huisadres te sturen, argumenten daarvoor zijn:

- Kan in ontspannen sfeer worden gelezen.
- Huisgenoten kunnen het ook lezen.
- Heel veel medewerkers komen nauwelijks op kantoor, dus thuis sturen is dan eigenlijk de enige optie.
- Kost geen werktijd.
- Ook zieken worden zo bereikt.

**Antwoord vraag 4c**

Voor een redactiestatuut pleit dat het zekerheid geeft, bij verschillen met de directie kan een redactiestatuut houvast geven. Bovendien is bij HomeHelp de hele interne communicatie in ontwikkeling een nieuw personeelsblad kan al snel tot irritaties en meningsverschillen leiden.

**Antwoord vraag 4d**

In het voorwoord moet aandacht worden besteed aan:

- Waarom van het blad
- Belang van een personeelsblad
- Verschijningsfrequentie
- Wat kan dit blad persoonlijk voor u betekenen?
- Wat verwachten we van u?
- Hoe kunt u een bijdrage leveren?
- Etc.

**Correctoreninstructie**

Vraag 4. Maximaal 27 punten.

**4a. 6 punten**

0, 1 of 2 punten per goed argument. In ieder geval noemen betrokkenheid en human interest (hoeft niet woordelijk genoemd te worden, maar moet wel duidelijk zijn dat het wordt bedoeld).

Let bij de beantwoording van deze vraag op (bijna) doublures, zoals vergroten betrokkenheid en motiveren. In dat geval slechts één maal meetellen.

**4b. 6 punten**

0, 1 of 2 punten per goed argument. Voldoende kan alleen worden gescoord als wordt genoemd dat meest medewerkers zelden op kantoor komen.

**4c. 5 punten**

Beoordelen op argumentatie. Houd er rekening mee dat niet expliciet gevraagd is naar een relatie met de organisatie die in de case wordt beschreven. Als die relatie wordt gelegd is dat prima, maar wanneer dat niet gebeurt: geen aftrek van punten daarvoor.

**4d. 10 punten**

Ook letten op vormgeving, geen beste als aanhef, dat is een brief. Beoordelen of het een enthousiasmerende tekst is, de toonzetting is van belang. Wel naam plus functie onder het stuk, echter niet met vriendelijke groet.

**Vraag 5 (21 punten)**

Uit de gesprekken met de directie en klanten van de thuiszorg blijkt dat de huidige internetsite van HomeHelp duidelijk niet voldoet. De site behoort eigenlijk nog tot de tweede generatie. Er worden wel berichten op geplaatst, maar de site is nooit doorontwikkeld. Dat heeft ook te maken met een gebrek aan capaciteit op de afdeling Communicatie. Uw bureau krijgt de opdracht de site weer '2009 proof' te maken. U besluit dat te doen samen met een gespecialiseerd bureau.

- a. Om een bureau te selecteren, besluit u een pitch te organiseren. Beschrijf hoe u dat gaat organiseren.
- b. Noem vijf voorwaarden voor een succesvolle site, geredeneerd vanuit de gebruiker.
- c. Noem drie punten waar je rekening mee moet houden als je een site bouwt voor een thuiszorgorganisatie als HomeHelp.
- d. Tegenwoordig wordt vaak gesproken over Web 2.0. Wat houdt dit in?

**Antwoord vraag 5a**

Selectiecriteria vaststellen. Een aantal bureaus die mee mogen doen selecteren. Dat kan door collega's te vragen of ze een bureau weten, of via de beroepsorganisatie, etc. Daarna bepalen of er wordt betaald voor de pitch. Is trouwens heel gebruikelijk. Een goede briefing opstellen voor de bureaus. Ze uitnodigen, de briefing geven en de termijn waarop ze met hun (schets) voorstellen komen. De mogelijkheid bieden om tussendoor vragen te stellen. Verloop van de procedure uitleggen. De bureaus krijgen de briefing mee. De bureaus laten presenteren en daarna besluiten.

**Antwoord vraag 5b**

Voorwaarden:

- Moet er mooi uitzien
- Moet uitnodigen op de site te blijven
- Niet veel banners van andere organisaties
- Duidelijke navigatie
- Goede zoekfunctie
- Niet te veel doorklikken
- Aansprekende inhoud
- Makkelijk letters vergroten
- Interactie
- Leesbaarheid

**Antwoord vraag 5c**

- Mogelijkheden voor slechtzienden
- Mogelijkheden om teksten te kunnen luisteren
- Duidelijk navigatie
- Weinig doorklikken
- Goede zoekfunctie, bezoekers die niet eenvoudig iets kunnen vinden, haken snel af

**Antwoord vraag 5d**

Web 2.0 is een verzamelnaam voor nieuwe internettoepassingen waarbij de inbreng van de gebruiker centraal staat.



**Correctoreninstructie**

Vraag 5. Maximaal 21 punten.

5a. 5 punten

Beoordelen of de stappen worden genomen.

5b. 10 punten

0, 1 of 2 punten per voorwaarde.

5c. 3 punten

0 of 1 punt per punt. In ieder geval noemen slechtzienden en luisteren naar teksten.

**NB.** Vanuit de steekproef is gebleken dat de normantwoorden nauwelijks worden gegeven of benaderd. Blijkbaar is de vraag onvoldoende begrepen. Deze vraag mag daarom ruimer worden beoordeeld.

5d. 3 punten

In ieder geval noemen inbreng van de gebruiker centraal.

**Vraag 6 (13 punten)**

Op een ochtend krijgt de directie het bericht dat een cliënt van de thuiszorg in Vaassen is overleden. De thuiszorg medewerkster kwam twee keer per dag bij de cliënt om haar te verzorgen. In de berichtgeving, die direct op gang komt, wordt gesuggereerd dat de medewerkster de signalen die de cliënt gaf verkeerd heeft ingeschat. Had ze dat wel goed gedaan, dan had de cliënt niet hoeven te overlijden, zo staat in de media. Ze had bijvoorbeeld eerder de dokter moeten laten komen. De directie belt direct uw bureau om advies.

- a. Welke belangrijkste communicatieve acties adviseert u de directie? Noem twee interne en twee externe acties.
- b. Na drie maanden blijkt dat de thuiszorg medewerkster niet nalatig is geweest, maar dat de klant is overleden aan een hartstilstand. De directie vraagt u wat te doen. Wat is het juiste advies?

**Antwoord vraag 6a**

- Intern
- Informatiebijeenkomst voor de medewerkers in Vaassen
- Mededeling voor de andere medewerkers
- Extern
- Gesprek aangaan met de familie van de cliënt
- Persverklaring voorbereiden
- Woordvoerder benoemen.

**Antwoord vraag 6b**

Er moet intern en extern worden gereageerd:

- Actief de media zoeken, zuiveren van de naam van de organisatie en rehabilitatie van de medewerkster. Niets doen zou bij haar onverschilligheid van de directie voor haar situatie kunnen uitstralen.
- Belangrijk is dat aandacht wordt besteed aan de interne communicatie.

**Correctoreninstructie**

Vraag 6. Maximaal 13 punten.

6a. 8 punten

0, 1 of 2 punten per goede actie. Moeten wel echte acties zijn, geen onderzoek starten of iets dergelijk of crisisteam bij elkaar roepen.

6b. 5 punten

Beoordelen of de kandidaat pro-actief de media opzoekt. De kandidaat moet ook iets zeggen over het belang van interne communicatie, anders maximaal 2 punten.