

**DEFINITIEVE ANTWOORDEN**

**Copyright NIMA**

Nederlands Instituut voor Marketing  
Asserring 188  
1187 KL Amstelveen

Correspondentie adres:  
Postbus 9072, 1180 MB Amstelveen

**ONDERDEEL 1****Vraag 1 Juiste profilering (20 punten)**

- De directie wil een nulmeting doen van de huidige identiteit van Zout & Peper onder haar medewerkers als organisatieontwikkelingsbureau. Wanneer zou u deze nulmeting doen?
- Wat is een medewerkerstevredenheidsonderzoek?

**Antwoordindicatie vraag 1a**

Een meting van bepaalde afhankelijke factoren voordat beïnvloeding heeft plaatsgevonden, dus voor de start van dit project. Het is belangrijk dat de kandidaat de factoren benoemt die gemeten moeten worden en wat de relatie is met de identiteit. Dus kenmerkende kernwaarden van de organisatie door zowel internen als externen. Dit zijn waarden van de cultuur.

**Antwoordindicatie vraag 1b**

De tevredenheid van medewerkers is van invloed op de prestatie van de organisatie. Die balans wordt opgemaakt door P&O variabelen die nauw met elkaar samenhangen.

**Vraag 2 Naar de beurs (18 punten)**

- Benoem twee communicatie aandachtspunten van het bedrijf Het Vliegtuig voor een aandelenemissie in het huidige economische klimaat.
- Bij een emissie moet een prospectus worden uitgegeven. Noem zes onderwerpen die Het Vliegtuig in het prospectus moet opnemen.
- Noem naast particuliere beleggers nog vier andere doelgroepen voor deze emissie.
- Beschrijf per doelgroep (vraag 2c) in enkele regels met welke boodschap u deze het beste bereikt. Het is de bedoeling dat u in uw antwoord indien mogelijk gebruik maakt van de cijfers die in de case genoemd zijn.

**Antwoordindicatie vraag 2a**

Hier zijn legio antwoorden mogelijk, mits goed onderbouwd denk bijvoorbeeld aan

- noodzaak tot informatieverwerking en transparantie naar de buitenwereld, dit legt veel druk op de interne organisatie
- performance-dwang
- uitgiftekoers te hoog of te laag bij vaststelling risico van het koersverloop na emissie

**Antwoordindicatie vraag 2b**

Een prospectus geeft een getrouw en volledig beeld van de onderneming.

Daarbij gaat het om:

- Historie
- Voorbeelden van projecten
- Overige bedrijfsactiviteiten
- Marktontwikkelingen in de bouw
- Marketing
- Distributie
- Bestemming emissieopbrengst
- Kapitalisatie
- Aandeelhouders
- Dividendbeleid
- Management, hoe wordt de organisatie geleid, organogram
- Toekomstperspectieven
- Winst en verlies, cashflowanalyse

**Antwoordindicatie vraag 2c**

Belangrijkste andere doelgroepen zijn:

- De banken
- Eigen medewerkers
- Institutionele beleggers
- Pensioenfondsen

**Antwoordindicatie vraag 2d**

- De overheid krijgt door de beursgang meer rendement op zijn bestaand belang. Destijds waarschijnlijk laag gekocht en met grote waarschijnlijkheid door emissies veel meer waard geworden. Daarnaast meer druk of efficiënte bedrijfsvoering dus meer rendement
- De banken: stabiel onderpand.
- Eigen medewerkers: trots op het bedrijf, betrokkenheid bij het beleid
- Institutionele beleggers: 4% rendement is aantrekkelijk bij huidig economisch klimaat.

**Vraag 3      Cultuuromslag (14 punten)**

- a. U werkt als adviseur bij COMBURO. Maak dit communicatieplan en werk een doelgroep uit.
- b. Op veranderprocessen reageert iedereen anders. De een reageert snel, de ander langzaam. Noem vijf categorieën en geef per categorie aan hoe mensen in die categorie zullen reageren op de cultuuromslag.

**Antwoordindicatie vraag 3a**

Onderdelen van het communicatieplan die zeker moeten worden genoemd zijn:

- Analyse in- en externe omgeving
  - De kandidaat moet hier een grondige analyse maken van de situatie. Op NIMA-B niveau mag van een kandidaat worden verwacht dat hij alle ins en outs uit de case haalt. Daarbij kan worden gedacht aan zaken als:
    - Zeer waarschijnlijk weerstand bij verandering
    - Snelle groei in de organisatie
    - Veel nieuwe medewerkers in een jaar tijd
    - Etc.
- Communicatieprobleemstelling
  - De cultuuromslag zal lang niet in alle gevallen met gejuich worden ontvangen. Gerekend moet worden op weerstand, met name bij de oude garde die er al langer werkt.
- Communicatiedoelgroepen
  - Leidinggevenden
  - Medewerkers verschillende afdelingen
  - Thuisfront
  - OR
- Communicatiedoelstelling
  - De doelstelling moeten worden geformuleerd op kennis, houdings en gedragsniveau. De doelstelling moeten kwantificeerbaar zijn, dat wil zeggen er moet een percentage worden genoemd en een tijdsbestek waarbinnen dat percentage moet worden gehaald.
  - De doelstelling is vooral overtuigen van het belang van de cultuuromslag
- Communicatiestrategie

## NIMA ICC-B1 OEFENEXAMEN

---

- Er is veel ruimte voor dialoog in deze.
- De strategie is vooral de dialoog aangaan.
  
- Boodschap
  - De boodschap moet zich richten op het belang van de cultuuromslag.
  
- Budget
  - De kandidaat moet een indicatie geven van het bedrag dat hij denkt nodig te hebben.
  
- Middelen. De kandidaat moet vooral aan middelen denken waar het niet alleen om zenden gaat, maar ook om ontvangen. Interactie dus, want dat is de beste manier om draagvlak te krijgen. De focus ligt op het op gang brengen van de interactie tussen medewerkers (onderling en met het management). Bijeenkomsten waarin de medewerkers zelf ideeën kunnen aandragen om het doel te bereiken bijvoorbeeld.
  
- Uitvoering
  - De genoemde middelen ontwikkelen
  
- Evaluatie
  - Zowel het proces als het resultaat moet worden geëvalueerd

### Antwoordindicatie vraag 3b

Categorieën:

- De vernieuwers (innovators) (zullen enthousiast meewerken, zelfs vaak de initiatiefnemers)
- De zeer snelle overnemers (early adapters) (deze mensen zijn snel overtuigd van nut en noodzaak en werken graag mee)
- De vroege overnemers (early majority) (zij kijken de kat uit de boom, maar werken vervolgens welwillend mee)
- De trage overnemers (late majority) (zij staan er neutraal tegenover en hebben de neiging de veranderingen te willen uitstellen)
- De achterblijvers (laggards) (zij zijn tegen en hebben de neiging de veranderingen te saboteren)

Zowel Engelse als Nederlandse termen zijn goed.

### Vraag 4 Corporate Story Stichting Goed (9 punten)

- a. Wat is een corporate story?
- b. Geef een argument waarom het nuttig is storytelling te hanteren in het geval van Stichting Goed.
- c. Geef aan waarom storytelling in deze case juist niet op de goede manier wordt toegepast.

### Antwoordindicatie vraag 4a

Een corporate story is een bron van inspiratie voor communicatie uitingen van de organisatie aan interne en externe doelgroepen

### Antwoordindicatie vraag 4b

Door een corporate story komt er een rode draad in de communicatie met méér gevoel: medewerkers kunnen aan de corporate story een eigen draai geven. Dat is een voordeel ten opzichte van de feitelijke inhoud van bijvoorbeeld een missie statement. .

### Antwoordindicatie vraag 4c

Een corporate story bestaat juist NIET uit oneliners. Het is een verhaal, waarin elementen als de geschiedenis, het PLAATST de uniciteit van het bedrijf, het verpersoonlijkt en vermensenlijkt het bedrijf

**Vraag 5 Reputatiemanagement middels een blog (18 punten)**

- Werkt de blog reputatieversterkend? Beargumenteer uw antwoord.
- Wat kan het Philips naast reputatiewinst nog meer opleveren? Noem twee aspecten.
- Zou u banners van andere bedrijven en/of instellingen op de blog plaatsen of toestaan? Beargumenteer uw antwoord.

**Antwoordindicatie vraag 5a**

Simplicity blog bedoelt een levendige discussie te stimuleren, daarvoor zijn blogs bedoeld.. De blog zal benadrukken dat Philips transparant wil zijn en in gesprek wil met zijn klanten. Het werkt echter maar deels reputatieversterkend. Het bedrijf heeft nl. reacties op Blog niet in de hand en kan dus niet bij voorbaat te zeggen is of dit reputatie versterkend of verzwakkend gaat werken. Feit dat bedrijf dit doet an sich zou wel reputatie versterkend moeten zijn als claim tenminste ook wordt waargemaakt, anders wordt het afgestraft.

**Antwoordindicatie vraag 5b**

Een bijkomstig voordeel dat Simplicity voor Philips zou kunnen opleveren zijn consumenten suggesties om de producten te verbeteren. Soms zie je daar wel voorbeelden van op deze site. De kandidaat zou kunnen zeggen dat Philips hiermee de mogelijkheid van co-creation initieert, wat ook weer bevordelijk zou zijn voor de reputatie van Philips.

**Antwoordindicatie vraag 5c**

Neen, de afzender is alleen Philips

**Vraag 6 Groen moet en duurzaam kan (19 punten)**

- Geef aan hoe communicatie gekoppeld aan zo'n beroemdheid als Al Gore kan bijdragen aan het streven om mensen duurzamer bezig te laten zijn. U mag maximaal 15 zinnen gebruiken.
- Er wordt nagedacht over de inzet van middelen. Het deelnemen aan een TV programma als Pauw & Witteman door de CEO van de led-backlights fabrikant is een mogelijkheid. Noem twee voordelen en twee nadelen van het deelnemen aan dit TV programma.

**Antwoordindicatie vraag 6a**

Communicatie kan een ondersteunende rol spelen om deze boodschap nog breder neer te zetten. Zolang de kandidaat maar goed onderbouwt hoe en met welke randvoorwaarden.

**Antwoordindicatie vraag 6b**

Voordelen

- veel exposure
- goed om het onderwerp op de agenda te zetten

Nadelen

- zeer goed en gedegen voorbereiden, wat veel tijd en moeite kost
- groot afbreukrisico als je iets verkeerd zegt
- bepaalde doelgroep
- uitzendmoment laat op de avond

**ONDERDEEL 2 – Vragen en antwoorden bij de case Gezondheidspunt****Vraag 7 (20 punten)**

- a. De directeur van Mender stelt voor intern een onderzoek te doen hoe het komt dat het nieuws is uitgelekt. Mocht dat niet tot resultaat leiden, dan moet u 'die journalist maar bellen' om te vragen van wie hij het nieuws heeft gehoord. Wat is uw reactie op dit voorstel?
- b. Intern is onrust ontstaan door het uitlekken van het plan. Veel medewerkers denken dat Mender op termijn zich veel meer gaat richten op het exploiteren van gezondheidscentra en de verzekeringstaak gaat afstoten. Daar klopt helemaal niets van, Menders core business blijft zorgverzekeringen. De directeur wil weten wat hij op korte termijn intern moet doen. Formuleer een communicatiedoelstelling op kennis-, houding- en gedragsniveau voor dit interne probleem.
- c. Noem drie communicatiemiddelen of -activiteiten die intern ingezet kunnen worden om duidelijk te maken dat zorgverzekeringen de core business blijven. Beargumenteer uw keuze.

**Antwoordindicatie vraag 7a** (*Exameneis 2.3.10*)

Intern onderzoek heeft geen enkele zin, gelet op het aantal medewerkers. Ook is het niet verstandig om die journalist te bellen. In de eerste plaats zal een journalist nooit zijn bron vermelden en in de tweede plaats klopt het nieuws. In het stukje staat ook nog dat de verzekeraar de onafhankelijkheid van de huisarts garandeert. Er is dus kennelijk ook nog contact geweest met iemand.

**Antwoordindicatie vraag 7b** (*Exameneis 2.3.1*)

De communicatie doelstellingen moeten meetbaar zijn, zowel qua percentage als qua tijd. Kortom smart geformuleerd. Let op dat het realistische doelstellingen zijn. Maar qua tijd is in de vraag gegeven dat het op korte termijn moet. Dus eigenlijk is drie maanden het maximum. X% van de medewerkers weet dat zorgverzekeringen de core business blijven van Mender X% van de medewerkers staat positief tegenover de ontwikkelingen X% van de medewerkers draagt dit ook uit.

**Antwoordindicatie vraag 7c** (*Exameneis 2.3.7.1*)

De activiteiten die op korte termijn ingezet kunnen worden zijn:

- Bijeenkomst voor de leidinggevenden waar de directeur een en ander komt toelichten. De leidinggevenden vormen een belangrijke intermediair naar de medewerkers. De directeur moet dit zelf doen om de geloofwaardigheid te borgen.
- Medewerkersbijeenkomsten waar de directeur zelf het verhaal komt vertellen. De mensen moeten een autoriteit zien, dit kan niet alleen schriftelijk worden afgedaan.
- Goed vindbare en leesbare webpagina's op intranet, met onder andere vragen en antwoorden. Na afloop kunnen de medewerkers het verhaal nog eens nalezen. Geeft ook mogelijkheid voor bijvoorbeeld stellingen, discussie en/of vragen.
- Speciaal leaflet dat wordt uitgereikt tijdens of na afloop van de bijeenkomsten.
- Nieuwsbrief of informatiekrant, om een en ander nog eens goed te kunnen uitleggen.
- Chatsessies met de directie. Zo kunnen medewerkers die bijvoorbeeld niet aanwezig konden zijn of die in gezelschap hun vragen niet durven te stellen, toch hun vragen stellen.
- Posters, kaartjes met kernachtige boodschap op een luchtige wijze.

**Vraag 8 (10 punten)**

Mender heeft al twee gezondheidscentra en daar komen er achttien bij, in achttien verschillende plaatsen in Nederland. De gemeentebesturen van deze plaatsen zijn nog niet op de hoogte van de plannen. Mender heeft in de meeste plaatsen wel al accommodaties op het oog. In zestien van de achttien gaat het om bestaande panden en in de twee andere wil Mender nieuw bouwen. De zestien panden moeten allemaal ingrijpend worden verbouwd. De panden zijn wel al eigendom van Regborgh. Voor die verbouwing is uiteraard een bouwvergunning nodig. Daarom is het goed dat de gemeentebesturen positief staan tegenover de plannen van Mender.

- a. Hoe kan de directie van Mender de gemeentebesturen het beste benaderen? Schrijf een kort advies van maximaal een half A4.
- b. Formuleer de kernboodschap die u aan de gemeentebesturen wilt overbrengen.

**Antwoordindicatie vraag 8a** (*Exameneis 2.3.10*)

Het gaat om achttien gemeenten. Die kunnen het beste persoonlijk worden benaderd. Daarvoor kan het beste een afspraak worden gemaakt met de verantwoordelijke wethouders (ruimtelijke ordening en gezondheidszorg). Dit moet de directeur niet zelf doen, dat zou te veel tijd vergen, bovendien kan hij alleen de grote lijnen toelichten. Het beste is als de topman/vrouw van Regborgh dit doet. Opletten dat het ook echt een advies is, geen rijtje middelen.

**Antwoordindicatie vraag 8b** (*Exameneis 1.4*)

In de kernboodschap moet iets doorklinken van een verrijking voor de gemeente/ innovatief/modern. Er wordt gevraagd om een kernboodschap voor de gemeentebestuurders en niet voor andere groepen.

**Vraag 9 (23 punten)**

Ervan uitgaande dat Mender van de meeste gemeentebesturen groen licht zal krijgen voor de plannen, vraagt uw leidinggevende vast een communicatieplan te maken om de komst van de achttien gezondheidscentra in die gemeenten te communiceren.

- a. Noem vijf doelgroepen voor dit plan.
- b. Werk dit communicatieplan voor een van de door u gekozen doelgroepen helemaal uit.

**Antwoordindicatie vraag 9a** (*Exameneis 2.3*)

Vijf doelgroepen:

- Plaatselijke huisartsen
- Plaatselijke overige (para)medici
- Direct omwonenden van de toekomstige gezondheidscentra
- Verzekerden van Mender in die plaatsen
- Verzekerden van Comfort in die plaatsen
- Verzekerden van Mender in de aangrenzende plaatsen
- Als intermediair plaatselijke/regionale media

**Antwoordindicatie vraag 9b** (*Exameneis 2.3*)  
Communicatieplan

Onderdelen van het communicatieplan die zeker moeten worden genoemd zijn:

- Analyse in- en externe omgeving
  - De kandidaat moet hier een grondige analyse maken van de situatie. Op B-niveau mag van een kandidaat worden verwacht dat hij alle ins en outs uit de case haalt. Daarbij kan worden gedacht aan zaken als:
- Nieuw fenomeen
- Andere huisartsen die kritisch kijken
- Omwonenden die bang zijn voor overlast
- Minder een vaste huisarts
- Weerstand van huisartsen en andere paramedici.
- Etc.
  
- Communicatieprobleemstelling
  - Gezondheidspunt is nieuw en onbekend. Om het een succes te maken moeten de bewoners van die steden wel bereid zijn over te stappen. Daarnaast moet worden gerekend op weerstand van de gevestigde (para)medici)
  
- Communicatiedoelgroepen
  - Ze hebben er een moeten kiezen, die moet wel aangevuld worden met groepen die bijvoorbeeld van belang kunnen zijn om het resultaat bij de gekozen groep te bereiken.
  
- Communicatiedoelstelling
  - De doelstellingen moeten worden geformuleerd op kennis-, houdings- en gedragsniveau voor de gekozen doelgroep.  
  
De doelstellingen moeten kwantificeerbaar zijn, dat wil zeggen er moet een percentage worden genoemd en een tijdsbestek waarbinnen dat percentage moet worden gehaald.  
Inhoud afhankelijk van de gekozen doelgroep.
  
- Strategie
  - De strategie is vooral informeren over de plannen en overtuigen dat het een goed concept is. Afhankelijk van de gekozen doelgroep is ook dialoog mogelijk, bijvoorbeeld met de gevestigde huisartsen en paramedici. Dus beoordelen aan de hand van de gekozen doelgroep.
  
- Boodschap
  - Dit concept verbetert de gezondheidszorg en u hoeft voor meerdere (para) medici nog maar naar een plek te komen.
  
- Budget
  - De kandidaat moet een indicatie geven van het bedrag dat hij denkt nodig te hebben.



- Middelen, daarbij kan worden gedacht aan:  
Geheel afhankelijk van de gekozen doelgroep, wel letten op spreiding en haalbaarheid.  
Bijvoorbeeld:
  - Voorlichtingsbijeenkomst voor buurtbewoners
  - Mailing aan de verzekerden
  - Voorlichting voor huisartsen
  - Advertenties
  - Stukjes op internet
  - Social media
  - Etc.
- Uitvoering
  - De genoemde middelen ontwikkelen
- Evaluatie
  - Zowel het proces als het resultaat moet worden geëvalueerd

### **Vraag 10 (31 punten)**

De directie van Mender maakt zich grote zorgen over het langzaam stijgende ziekteverzuimpercentage. Op het grote aantal medewerkers betekent dit dat iedere dag een substantieel aantal medewerkers thuis is. De directeur vraagt u om 'iets met communicatie te doen', om het ziekteverzuim terug te dringen.

- a. Leg de directeur uit wat de rol van communicatie is in het proces om het ziekteverzuim terug te dringen. Formuleer deze uitleg in maximaal een half A4 en gebruik twee argumenten ter onderbouwing van uw uitleg.

Het blijkt dat lang niet in alle afdelingen plannings,- voortgangs- en beoordelingsgesprekken met medewerkers worden gevoerd, terwijl dit wel zou moeten. Er wordt besloten de leidinggevenden hierin bij te scholen. Via een tweedaagse cursus wordt hen nog eens geleerd hoe deze gesprekken te voeren. Tijdens deze cursus wordt ook een uur ingeruimd om aandacht te besteden aan communicatie.

- b. Noem drie zaken die u met betrekking tot goede communicatie wilt behandelen in dat uur. Beargumenteer uw keuze.

Na een half jaar wordt besloten een interne campagne te starten om het ziekteverzuim terug te dringen. Inmiddels is de procedure bij ziektemelding grondig gewijzigd. Men mag zich alleen nog maar ziek melden bij de direct leidinggevende. Dat moet telefonisch geschieden, uiterlijk een half uur voor dat de werktijd begint.

- c. Welke communicatiestrategie adviseert u om de nieuwe meldingsprocedure te communiceren? Licht uw keuze toe.
- d. Op welke groepen richt u zich om de nieuwe meldingsprocedure te communiceren? Noem er drie en licht uw keuze toe.
- e. Welke middelen adviseert u om in te zetten om de meldingsprocedure te communiceren? Noem er drie en beargumenteer uw antwoord.
- f. De directeur heeft van Yammer gehoord, maar weet niet precies wat het inhoudt. Hij vraagt u hem kort uit te leggen wat Yammer is.

**Antwoordindicatie vraag 10a** (*Exameneis 2.3.10*)

U moet de directeur uitleggen dat communicatie alleen ondersteunend kan zijn aan een ingezet beleid. 'Iets met communicatie doen', om het ziekteverzuim terug te dringen is geen optie. Er dient eerst een goed verzuimbeleid te worden ontwikkeld, dat kan dan worden gecommuniceerd. Communicatie is geen Haarlemmerolie, bruikbaar om ieder probleem op te lossen. Daarnaast moet eerst duidelijk zijn waarom het ziekteverzuim oploopt? Is er een verband tussen ziekteverzuim en het medewerkerstevredenheidsonderzoek? Komt het door de onrust over het voortbestaan? Zijn de leidinggevenden niet goed? Zijn medewerkers om een andere reden gedemotiveerd, waardoor ze makkelijker thuisblijven? Pas dan kan een goede communicatie worden gestart.

**Antwoordindicatie vraag 10b** (*Exameneis 2.3.11*)

De kandidaat kan hier een groot aantal zaken noemen, maar het gaat vooral om de argumentatie waarom hij kiest voor dat item. Daarbij kan worden gedacht aan:

- Theorie communicatie (zender, boodschap, ontvanger, etc.)
- Rol van non verbale communicatie
- Belang van duidelijke communicatie
- Belang van eerlijke communicatie
- Opbouw van een gesprek (niet er omheen draaien)
- Omgaan met emotionele/heftige reacties
- Goed voorbereiden van het gesprek
- Onderbouwen van zaken met argumenten
- Gevaar van ruis

**Antwoordindicatie vraag 10c** (*Exameneis 2.3.8*)

Er is maar een strategie mogelijk: informeren, in combinatie met formeren voor degenen die niet willen of hardnekkig anders blijven doen. Er is besloten dat dit moet gaan gebeuren. Overtuigen hoeft dus niet te gebeuren, ook is er geen ruimte voor dialoog. Het is heel erg gecontroleerd eenrichtingsverkeer.

**Antwoordindicatie vraag 10d** (*Exameneis 2.3*)

Groepen waar de campagne zich op moet richten zijn:

- Leidinggevenden
- Medewerkers
- Ondernemingsraad

**Antwoordindicatie vraag 10e** (*Exameneis 2.3.7.1*)

De kandidaat moet toegesneden middelen noemen. Niet klakkeloos het 'lijstje'

Deze campagne leent zich voor:

- Posters, vallen op in een gebouw
- Agendapunt in het werkoverleg, zodat het aandacht krijgt
- Speciaal hoekje op intranet, als mensen de procedure nog eens willen nalezen
- Artikel in het personeelsblad, om ook het thuisfront te laten zien dat er wat is veranderd.
- Pop up bij opstarten computer, valt op aan het begin van de dag.
- Sms bericht
- Twitteren, Yammer

**Antwoordindicatie vraag 10f** (*Exameneis 2.1.8*)

Yammer is een microblogging webdienst. Net als Twitter, kunnen gebruikers berichten (*post-updates*) plaatsen over zichzelf, *post-updates* volgen van anderen, onderwerpen 'taggen' etc. In tegenstelling tot Twitter, is Yammer bedoeld voor medewerkers in instellingen en bedrijven, en alleen personen met hetzelfde e-maildomein kunnen aansluiten bij een bepaald netwerk.

**Vraag 11 (25 punten)**

Comfort is het label van Mender dat exclusief wordt aangeboden via tussenpersonen. Het label Comfort beleeft in 2010 haar laatste jaar. Per 1 januari 2011 wordt de naam Comfort gewijzigd in Mender. Bij Comfort werken 75 mensen, waarvan er 60 overgaan naar Mender, 4 met pensioen gaan en voor 11 moet er binnen of buiten Mender ander werk worden gevonden.

De directeur vraagt u na te denken over de communicatie rond deze samenvoeging.

- Beschrijf in hoofdlijnen hoe u adviseert dat de directie gaat communiceren met de medewerkers van Comfort.
- Beschrijf in hoofdlijnen hoe u dit extern gaat communiceren.
- In een regionale krant in midden Nederland verschijnt een artikel over het verdwijnen van het merk Comfort. Aan het woord komen twee medewerkers van Comfort die het een 'ordinaire bezuiniging' noemen. De namen van de medewerkers worden niet genoemd, zij worden anoniem geciteerd. De directeur wil weten hoe hier op te reageren. Geef een advies in maximaal een half A4.

**Antwoordindicatie vraag 11a** (*Exameneis: 2.3.11*)

Er wordt gevraagd naar de hoofdlijnen van de communicatie voor de medewerkers van Comfort. Dat betekent dat er geen communicatieplan hoeft te worden geschreven. De kandidaat moet in ieder geval aangeven dat de groep gesplitst moet worden in mensen die blijven, die met pensioen gaan en waar ander werk voor moet worden gevonden. Daarnaast moet uiteraard ook met de Ondernemingsraad worden gecommuniceerd tijdens dit proces.

De strategie die ingezet wordt in informeren, maar ook overtuigen en in sommige gevallen dialogiseren.

Het zal voornamelijk om inter-persoonlijke communicatie gaan. Veel persoonlijke gesprekken, een begeleidingsprogramma, persoonlijke coach, maar ook cursussen, trainingen, etc. Voor de mensen die met pensioen gaan hoeft eigenlijk niets geregeld te worden, alleen bijvoorbeeld cursus Pensioen in Zicht.

**Antwoordindicatie vraag 11b** (*Exameneis: 2.3.11*)

De belangrijkste groep waar mee moet worden gecommuniceerd zijn de tussenpersonen die Comfort altijd hebben verkocht. Voor hen verandert er niet zoveel, alleen moeten ze nu zaken gaan doen met Mender. De strategie die kan worden ingezet is hier vooral informeren. Dat zal voornamelijk schriftelijk gebeuren. Het is met al die tussenpersonen onmogelijk om ze persoonlijk te benaderen, bovendien is dat niet nodig omdat het om een marginale verandering gaat. Een andere belangrijke groep waar communicatief aandacht moet worden besteed zijn de klanten die via Comfort zijn verzekerd. Voor hen verandert alleen de naam, maar dat moet wel op een fatsoenlijke manier worden gecommuniceerd, informeren en schriftelijk. Tot slot moet de kandidaat ook aandacht besteden aan de (vak)bonden. De bonden moeten in een gesprek worden geïnformeerd, het in ten slotte een (kleine) reorganisatie.

**Antwoordindicatie vraag 11c** (*Exameneis: 2.3.10*)

Richting de krant kan niet meer worden gedaan aan te geven dat men het betreurt dat de organisatie niet om een reactie is gevraagd. Daarvoor hoeft de journalist of hoofdredacteur niet op te draven, een telefoontje volstaat. De geluiden komen zeer waarschijnlijk uit de groep van 75. Deze kan eenvoudig direct worden benaderd. Bijvoorbeeld door in een bijeenkomst uit te spreken dit soort reacties te betreuren en aan te geven dat men altijd terecht kan met kritiek. Tijdens die presentatie kan nog eens worden benadrukt dat het niet om primair om een bezuiniging gaat, maar om een strategieverandering.