



Zorg voor vertrouwen

7 redenen waarom werken
aan je merk voor
zorgaanbieders belangrijk is



brand*fabric*
your Brand, on Purpose

Voor zorgorganisaties is het creëren van een sterk merk net zo belangrijk geworden als voor commerciële bedrijven. Door marktwerking zullen ook deze instellingen zich moeten gaan gedragen als partij in een markt van vraag, aanbod, concurrentie en dus promotie.

Voor de zorg is dit een relatief nieuw gebied en de sector loopt in een aantal opzichten achter (zie het kader hiernaast). Toch blijkt uit onze ervaring dat branding een sterke positieve invloed heeft op de organisaties die er serieus mee aan de slag gaan. Zij krijgen zowel intern als extern een nieuwe impuls en gaan op termijn beter presteren.

In dit e-book hebben we onze ervaringen van de afgelopen jaren gebundeld. We hopen hiermee medewerkers, managers en directies in de zorg te inspireren om wat afstand te nemen van de dagelijkse praktijk om zo een beter beeld te krijgen van deze nieuwe rol van hun organisatie.

Marketing in de zorg - de stand van zaken

We weten uit eigen ervaring dat het 'jezelf verkopen' nog steeds op weerstand stuit bij 'zachte' sectoren als zorg en onderwijs. Marketing is vaak een vreemd woord en velen vinden dat geld dat wordt uitgegeven aan publiciteit beter kan worden besteed. *Merken* kennen we van de schappen in de supermarkt. Vooral op de werkvloer is de afstand groot. Tijdens een workshop voor medewerkers van een zorginstelling werd deze weerstand treffend verwoord in de opmerking 'We zijn toch geen TellSell!'.^{*}

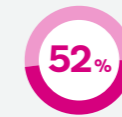
Deze houding blijkt ook uit hoe de hele zorgsector met marketing en branding omgaat. Uit onderzoek van het Zorgmarketingplatform blijkt dat de rol van marketing in de zorg stagneert – juist in een tijd dat zorgorganisaties te maken hebben met méér marktwerking, concurrentie, teruglopende inkomsten en kritischer wordende consumenten en zorginkopers. Om in deze markt te overleven, is het nodig om markt- en klantgericht, ondernemend en innovatief te zijn. En dat de vraag hoe je instelling opereert als speler in een (lokale) publieke zorgmarkt, nadrukkelijk onderwerp van gesprek is in de beleidsvoering.

Jammer genoeg is dat nog steeds niet het geval. Het blijkt dat de zorg veelal naar binnen kijkt en bezig is met interne processen. Marketing speelt nog een te kleine rol in beleid, innovatie en productontwikkeling. Ook wordt het niet betrokken bij het verkoopproces richting verzekeraars en gemeenten. Vaak is zelfs het takenpakket niet vast omschreven, ontbreekt regelmatig overleg en staat de afdeling los van de rest van de organisatie.

Hier ligt nog een mooie uitdaging!

highlights Zorgmarketing Onderzoek 2016

78 grote zorgorganisaties* hebben aan het onderzoek meegedaan



van de zorgorganisaties is **oriënterend of beginnend** op marketinggebied**



3 FTE is de maximale omvang van de marketing/communicatieafdeling bij 85% van de zorgorganisaties



van de **bedrijfsomzet** wordt door 63% van de zorgorganisaties maximaal besteed aan 'marketing'***

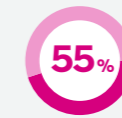
Bij **1/3**

van de zorgorganisaties maakt de **hoogste marketingfunctionaris** deel uit van het directieteam/managementteam



Bij **2/5**

van de zorgorganisaties is de **bestuurder/directeur** eindverantwoordelijk voor marketing



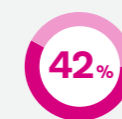
van de zorgorganisaties **heeft een marketingmanager, -adviseur of -medewerker in dienst******



van de zorgorganisaties **besteedt markt- en klantonderzoek uit**



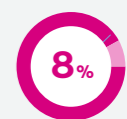
1 op 4 zorgorganisaties heeft marketing geïntegreerd in de beleidscyclus en betreft marketing bij portfoliokeuzes, innovatie en het verkoopproces (B2B)



van de zorgorganisaties **betreft marketing bij bepaling** van de strategie en productontwikkeling



1 op de 7 zorgmarketeers overlegt structureel met zorgafdelingen



bij 8% van de zorgorganisaties is **de rol/takenpakket** van de marketingafdeling **duidelijk**

marketingspeerpunten in de zorg **top 5** marketingobstakels in de zorg

- | | | |
|---|----------|--------------------------------------|
| Marketingorganisatie verder ontwikkelen | 1 | Onvoldoende markt- en klantinzicht |
| Communicatie & PR | 2 | Geen gestructureerde marketingaanpak |
| Strategische marketing | 3 | Onvoldoende marketingbudget |
| Marktonderzoek en klantonderzoek | 4 | Gebrek aan visie op marketing |
| Naamsbekendheid en imago | 5 | Onvoldoende tijd en capaciteit |

* Ziekenhuizen, ouderenzorg, jeugdzorg, gehandicaptenzorg, GGZ
 ** Eén op de tien zorgorganisaties heeft zijn marketingactiviteiten goed tot onderscheidend georganiseerd
 *** Bij een jaaromzet van 10 miljoen euro is dat maximaal € 50.000,-
 **** 6 procent van de zorgorganisaties heeft een Marketing Directeur

Bron: Zorgmarketingplatform.nl

Branding, dat is toch iets met...

Maar laten we eerst de definitie helder krijgen. Branding is iets heel anders dan een 'marketingsausje'. Het gaat niet om een nieuwe huisstijl, logo, website of visitekaartjes. Deze komen juist voort uit je merkstrategie.

Samengevat is je merk het gevoel dat mensen hebben bij jouw dienst, product of organisatie. Mensen hebben allang een mening over je organisatie. Iedere keer dat anderen met je te maken hebben – via een gesprek, e-mail, folder of een bezoek aan één van je vestigingen of je website – wordt dit gevoel gevormd door de ervaringen die ze met jouw organisatie opdoen.

Natuurlijk spelen bovengenoemde elementen een rol aan de oppervlakte, maar er gaat veel meer aan vooraf. Als je wilt dat je aan de buitenkant consistent en goed scoort, moet je aan de binnenkant je voorwerk hebben gedaan.

Werken aan je merk geeft je de middelen om de ervaringen die stakeholders met je hebben, beter vorm te geven en beïnvloeden. Met een sterk merk roep je onderscheidende, herkenbare, relevante én consistente beelden en emoties op bij iedereen die met je organisatie in contact komt.

- ★ **Onderscheidend**, want je merk maakt duidelijk wat jouw organisatie uniek maakt en waarin zij verschilt van anderen.
- ★ **Herkenbaar**, omdat je wilt dat mensen direct weten waar je voor staat. Dat betekent focus aanbrengen in je koers en de manier waarop je jezelf presenteert. Je moet bij je uitstraling kiezen voor het één en afscheid nemen van het andere zodat je identiteit scherp is afgetekend.
- ★ Je merk is ook **relevant** – voor je zelf én je doelgroep. Het is de authentieke uitdrukking van je identiteit én sluit aan bij wat mensen van je willen en verwachten.

Als je deze elementen combineert en structureel uitdraagt, creëren alle interacties hetzelfde gevoel en draag je een **geloofwaardig** en **consistent** beeld naar buiten. Dit maakt dat mensen je gaan vertrouwen!



Waarom is dat 'gevoel van anderen' voor zorgorganisaties belangrijk?

Het gaat toch om de kwaliteit van je dienstverlening, om de kwaliteit van de zorg? Ja, dat blijft absoluut de basisvoorwaarde. Maar mensen die jouw organisatie niet kennen, ervaren je goede zorg pas nadat zij de keuze hebben gemaakt. Een sterk merk zorgt ervoor dat je publiek je in beeld heeft op het moment dat ze nadenken over die keuze.

Nogmaals: je merk is geen 'marketingsausje' met een lekker bekkende belofte die je niet kunt waarmaken. Het is nooit een smoesje of goedmakertje voor slechte diensten en producten.

Het is precies omgekeerd: door intern je zaken goed op orde te hebben en met je hele organisatie vanuit één sterke identiteit te werken, komen de kwaliteit aan de binnenkant overeen met je uitstraling aan de buitenkant. Zo maak je je belofte naar buiten toe intern altijd waar. En je merk geeft ook een podium om aan de buitenkant zichtbaar te maken wat je aan de binnenkant zo voortreffelijk doet. Dat is waardevol.

Want cliënten, (nieuwe) medewerkers en zelfs subsidie-verstrekkers beslissen niet alleen op basis van je zorgkwaliteit. Die kunnen ze vaak niet eens beoordelen.

Ze beslissen daarom op basis van het gevoel dat ze bij je product (zoals een nieuwe e-health app), dienst (bijvoorbeeld zorg aan huis) of organisatie (met een nieuwe naam na een fusie) hebben. De 'gunfactor', gebaseerd op het vertrouwen dat wat je zegt, ook echt gebeurt. Werken aan je merk is dit gevoel bewust vormgeven.

Zorg is emotie en van iedereen

De zorg moet veel meer doen aan aan reputatie-management en branding. Je zou kunnen zeggen dat het succes van organisaties in de zorg juist méér afhankelijk is van een goede reputatie dan organisaties in andere sectoren. Niet alleen omdat het keuzeprocess zo emotioneel beladen is – het gaat immers om kwetsbare mensen en dierbaren – maar ook omdat je als 'koper' (vaak een familielid) eigenlijk niets anders hebt om je beslissing op te baseren.

"Je merk is wat anderen over je zeggen, wanneer je er niet bij bent," zei Jeff Bezos van Amazon. En in de zorg zijn er velen die iets over je te zeggen hebben. Niet alleen de cliënten/patiënten, ook hun directe omgeving en familie. Daarnaast heb je te maken met (lokale) belangenorganisaties zoals klantenraden, patiëntenverenigingen en ouderenbonden. Zij zijn belangrijk vanwege hun wettelijke rol maar ook omdat ze de politieke besluitvorming kunnen beïnvloeden. En zijn er natuurlijk de media, die op iedere misstand afkomen.

Tel daarbij op dat zorginstellingen tegenwoordig weinig meer kunnen verbergen en transparant móeten zijn in hun communicatie [denk aan de invloed van de Sociale kaart en social media waar mensen vrijuit praten over hun ervaringen] en je begrijpt dat je het meer aan het toeval kunt overlaten. Intern wil je waarmaken wat je aan de buitenkant belooft en aan de buitenkant wil je een overtuigend verhaal vertellen over wat je intern doet. Dat is werken aan je merk.

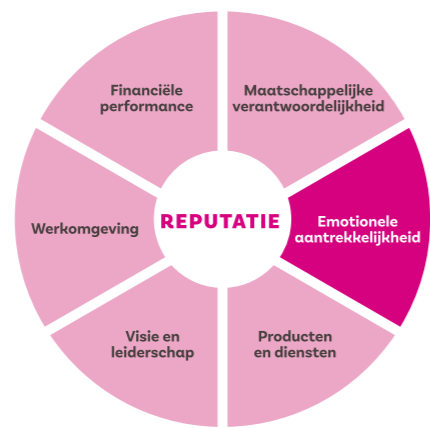


Wat doet een merk dan voor je zorginstelling?

Werken aan je merk betekent dat je op een zorgvuldige, gestructureerde en doeltreffende manier werkt aan je uitstraling voor je externe doelgroepen. Aan de binnenkant geef je je medewerkers een duidelijke toekomstvisie en richting. Zo weten ze waar ze aan toe zijn. Dat leidt tot een betere sfeer op de werkvloer, meer onderlinge loyaliteit en een meer klantgerichte organisatie.

Sympathie, vertrouwen en respect

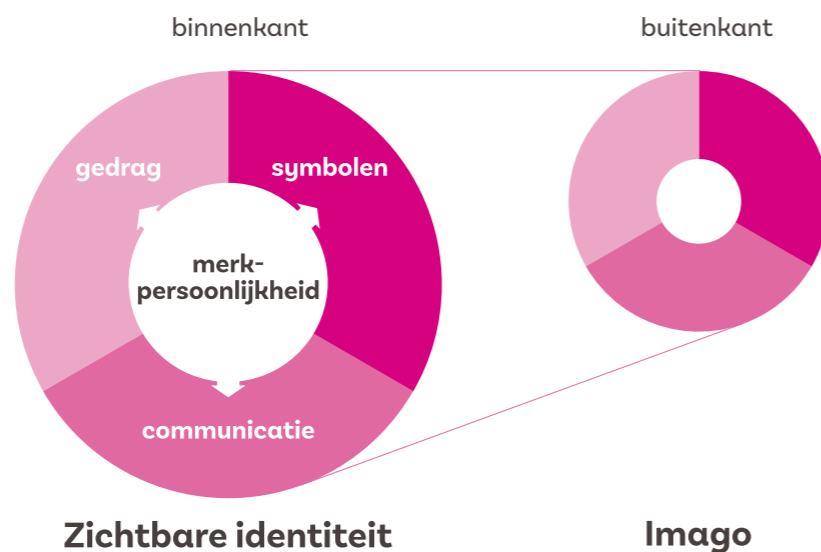
Je reputatie wordt door veel factoren bepaald. Branding betekent dat je je authentieke identiteit bewust gebruikt om het juiste gevoel op te roepen bij de mensen die belangrijk zijn voor je organisatie. Als je dit structureel aanpakt, kun je hiermee je emotionele aantrekkelijkheid beïnvloeden en sympathie, vertrouwen en waardering bij je doelgroepen creëren.



- a. **Sympathie**
'Ik heb een goed gevoel over deze organisatie.'
- b. **Vertrouwen**
'Ik vertrouw deze organisatie.'
- c. **Waardering en respect**
'Ik bewonder deze organisatie en heb respect voor ze.'

Binnen- en buitenkant komen overeen

Je **identiteit** wordt bepaald door je merkpersoonlijkheid, die je zichtbaar maakt in je communicatie (online en offline), je symbolen (logo en huisstijl, beeldmateriaal en andere grafische elementen) en het gedrag van iedereen in de organisatie. Werken aan je merk betekent dat al deze elementen een samenhangend geheel gaan vormen, zodat je **imago** bij je doelgroepen klopt met wie je aan de binnenkant bent.



Zeven redenen waarom je als zorgorganisatie wilt bouwen aan het vertrouwen in je merk.

1. Potentiële cliënten aanspreken

Een merk dat vertrouwen geeft, is belangrijk op ieder moment dat mensen kunnen kiezen tussen (ogenschijnlijk) gelijkwaardige aanbieders. In de zorgmarkt is die keuzevrijheid de jaatste jaren veel groter geworden. Door overheidsmaatregelen is er meer marktwerking in de zorg gekomen. Consumenten kunnen steeds vaker zelf kiezen waar ze zorg inkopen, want het gaat nu om 'keuzevrijheid' en 'eigen regie' in de zorg.

Die keuzevrijheid verschilt natuurlijk – bij ziekenhuisbezoek speelt de verwijzer een belangrijkere rol dan bij thuiszorg. Maar er is een onmiskenbare maatschappelijke trend: zorgconsumenten worden kritischer en zelfstandiger. En het internet maakt van iedere organisatie een glazen huis. Waar vroeger instellingen 'vanzelf' cliënten, bewoners en patiënten kregen, moeten zij nu moeite gaan doen om hen te werven.

En dat gaat niet vanzelf. Hoe kun je in beeld komen zonder jezelf te 'verkopen' en je af te zetten tegen collega-organisaties? Hoe kun je een authentiek verhaal vertellen waarin je op basis van je unieke eigenschappen en waarden aantrekkelijk wordt voor de buitenwereld? Antwoord: branding. Begin bij wie je bent. Waar je voor staat. Wat je waarden zijn en wat je belangrijk vindt. En begrijp hoe dat door je potentiële zorgafnemers wordt ervaren.

Kiezen is niet eenvoudig

Met de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo), de Wet langdurige zorg (Wlz) en de Zorgverzekeringswet (Zvw) moet de zorg 'dichter bij de mensen georganiseerd' worden. De burger kan hiervoor kiezen voor een persoonsgebonden budget (pbg), een volledig modulair pakket thuis (vpt), een modulair pakket thuis (mpt) of voor zorg in natura (zin).

Maar uit onderzoek van patiëntenverenigingen blijkt dat kiezen niet eenvoudig is. Niet alleen omdat – als het moment dáár is – mensen haast, stress, en zorgen hebben. Ook omdat ze niet de kennis hebben om een goede keuze te maken – wat niet verwonderlijk is in het oerwoud van instanties en regelingen waardoorheen je je nu een weg moeten zoeken. Gevolg? Ze laten zich leiden door wie zich op dat moment aandient als deskundige: huisarts, transferverpleegkundige in het ziekenhuis, gemeente of de buurvrouw. Hier ligt een kans voor zorginstellingen.

Ouderen bereid meer te betalen voor keuze in de zorg

Laatst aangepast 02/01/'17 bron: Nu.nl/ANP

Ouderen willen best wat meer betalen voor hun zorgpremie als dat ze de vrijheid geeft zelf de zorgverlener te kiezen. Dat blijkt uit een peiling van de ANBO, belangenbehartiger van senioren, onder bijna 900 leden.

In het (...) onderzoek staat dat driekwart van de respondenten de vrije keuze voor een zorgverlener verkiest boven een lagere maandpremie voor de zorg.

Zorgmarketing een complexe zaak

Er is een aantal factoren die communicatie in de zorg tot een complexe zaak maken:

1. Als je een zorgaanbieder bent die in meerdere deelsectoren actief is, is het verstandig je marketing daarop af te stemmen. Doelgroepen zien er voor iedere deelsector anders uit en in sommige gevallen willen mensen uit de ene groep niet op één hoop worden gegooid met die uit de andere. Denk hier aan de combinatie tussen ouderen en gehandicapten. Verdiep je in je doelgroepen en maak niet de fout de verschillende categorieën door elkaar te halen mbt hun verwachtingen, wensen en doelen.
2. De zorgmarkt bestaat uit een zakelijke en particuliere markt, ieder met een eigen benadering. Aan de ene kant staan de zorgkantoren (AWBZ), zorgverzekeraars (basis- en aanvullende verzekeringen), gemeenten (WMO), wooncorporaties (woonzorg), ketenpartners (ketenzorg) en verwijzers zoals huisartsen, specialisten en verloskundigen. Zorginstellingen moeten met hen goede relaties onderhouden om hun werk te kunnen doen. Maar het zijn de consumenten die uiteindelijk wel of niet kiezen. Hier spelen je merkpositionering, imago en naamsbekendheid een grote rol.



Zeven redenen waarom je als zorgorganisatie wilt bouwen aan het vertrouwen in je merk.

2. Je huidige cliënten behouden

Zorg is mensenwerk en je reputatie moet door je medewerkers worden gerealiseerd en hooggehouden. Dat geldt in de zorg des te meer omdat hier de interactie tussen dienstverlener (zoals verzorgende, specialist, verpleger of fysiotherapeut) en klant (cliënt/patiënt en zijn familie) erg nauw is. Branding kan een belangrijke bijdrage leveren aan het verbeteren van processen en het motiveren van je medewerkers.

Je reputatie wordt sterk bepaald door hoe de cliënt je zorgdiensten ervaart. In de zorgsector speelt er – om in marketingtermen te spreken – naast de gebruikelijke zes P's nog een zevende mee: *perceptie*. Vooral in een tijd van bezuinigingen en toenemende werkdruk komen je medewerkers voor een steeds grotere uitdaging te staan. Dat leidt niet alleen tot fouten in de verzorging maar ook tot een onpersoonlijker omgang tussen

medewerkers en cliënten – en klachten daarover. Wat veel zorginstellingen zien als hun belangrijkste kernwaarden: professionaliteit en de kwaliteit van de zorg*, blijkt in de praktijk iets waar cliënten vanuit gaan. Dit noemen we *hygiënewaarden*, waar alleen de negatieve dingen opvallen. Denk aan afspraken die niet worden nagekomen, eten dat niet lekker is, steeds andere mensen aan het bed en drukke, afstandelijke verzorgers die geen tijd hebben voor een praatje.



Terecht natuurlijk dat er veel aandacht is voor kwaliteitsverbetering van werkprocessen en medewerkers. Branding kan hier een belangrijke ondersteunende rol spelen. In het proces van het ontwikkelen van je merk heb je merkwaarden geformuleerd, die beschrijven hoe de identiteit zichtbaar kan worden gemaakt in het handelen van iedereen binnen je organisatie.

De zorg zucht onder regels

Wat maakt werknemers tevreden en maakt dat ze lekker werken? Uit onderzoek blijkt dat de belangrijkste factor is: weten wat er van je wordt verwacht, waar de organisatie naartoe gaat en hoe jouw werk daaraan bijdraagt. Ontwikkelingen in de zorg maken dit steeds moeilijker. Werknemers moeten aan steeds strenger wordende regelgeving voldoen en worden opgezadeld met een groeiende administratieve rompslomp en bureaucratie. Ze besteden steeds meer uren aan het invullen van rapporten en documenteren van gegevens. Zo houden ze steeds minder tijd over voor waar hun hart ligt: het verzorgen van cliënten. Regeldruk betekent ook onzekerheid over of je wel voldoet aan de regels, zeker als je vanuit je professionele expertise en ervaring afwijkt van wat is beschreven. Deze spagaat tussen het dragen van de verantwoordelijkheid en het niet zelf mogen bepalen van het echte werk, levert veel extra druk op.

De Nijmegen School of Management (onderdeel van de Radboud Universiteit) voerde een kwalitatief onderzoek uit met als titel: **Hebben zorginstellingen baat bij een merk?** Daaruit blijkt dat een goede merkstrategie inderdaad een ondersteunende rol speelt bij het vergroten van de loyaliteit van zorgconsumenten.

Merkwaarden ondersteunen medewerkers in hun werk omdat zij helder omschrijven wat er van hen wordt gevraagd. Dit is **interne branding** (volgende pagina). Niet alleen in de directe uitoefening van hun werk, maar ook met betrekking tot omgangsvormen tussen hen en de cliënten/patiënten en tussen collega's, de cultuur op de werkvloer en relaties met externen. Het managementteam en de directie spelen hierin een belangrijke voortrekkende rol.

*Zie: [De onderscheidendheid van merkwaarden in de zorg](#)

Interne branding bij grote organisaties



Internal branding is het gebruiken van het merk van je organisatie om het gedrag en de houding van de medewerkers te sturen, zodat de belofte die naar buiten toe wordt gedaan, ook aan de binnenkant wordt waargemaakt. Het doel van internal branding is, dat iedereen binnen je organisatie zich de waarden van de organisatie eigen maakt en bereid en in staat is, deze toe te passen in het werk. Bij grote organisaties (200+ medewerkers) met meerdere afdelingen en vestigingen, is het proces van interne branding (IB) een getrappt proces.



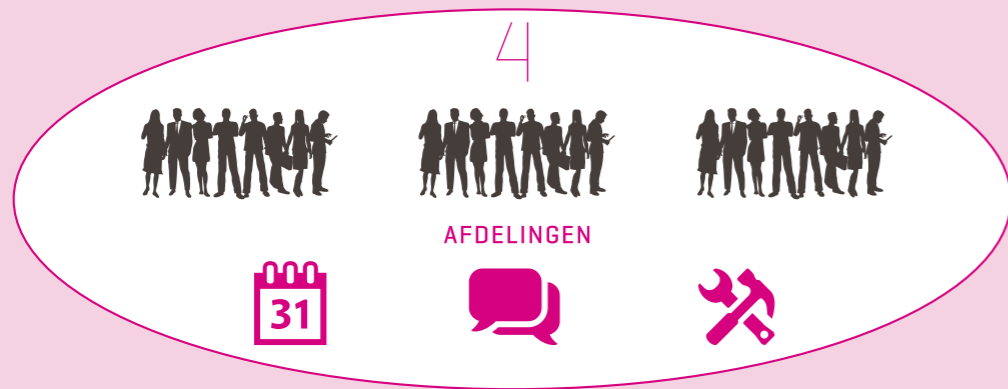
In een klein brand-team – bestaande uit een relevante vertegenwoordiging uit de organisatie – worden de contouren van de merkidentiteit vastgesteld, inclusief merkwaarden en richtlijnen voor gedrag. Om de aansluiting met de rest van de organisatie te garanderen, is een cultuuronderzoek vooraf onder alle medewerkers verstandig. De resultaten daarvan kunnen meegenomen worden in de merk-sessies.

Vervolgens worden de bevindingen uit het brandteam gedeeld met het managementteam en de directie. Het is belangrijk om hier draagvlak te krijgen, want een succesvol IB-traject begint met een actieve rol van het MT.

Daarna begint de feitelijke internal branding, waarbij in een 'roadshow' van inspiratie- en werksessies uiteindelijk alle medewerkers deelgenoot worden gemaakt van de nieuwe merkwaarden.



Bij zorginstellingen is het essentieel dat het management vooral een faciliterende rol op zich neemt. Medewerkers moeten de kans krijgen om zelf, onder elkaar, te bespreken wat de merkwaarden voor hen betekenen en hoe ze deze kunnen gebruiken in hun werk. Voorlopers uit de organisatie kunnen daarbij een rol krijgen in het uitdragen van de inzichten en hun collega's te helpen om hieraan vorm te geven. Deze peer-to-peer contacten zijn effectiever dan richtlijnen die vanuit het management over het personeel worden uitgevaardigd.

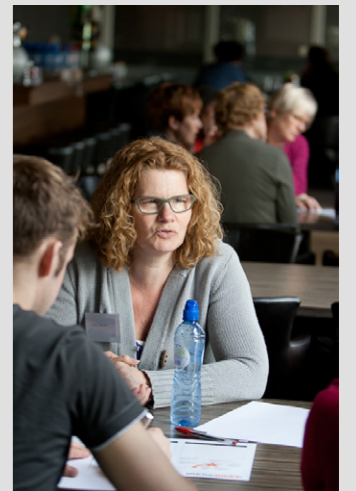
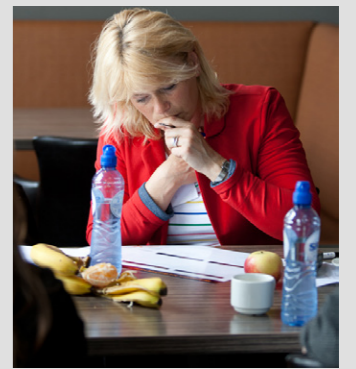


Laat professionals elkaar overtuigen

In 2012 hielpen we de medewerkers van MEE Gelderse Poort zich voor te bereiden op de invoering van de Wmo in 2015. Deze invoering zou grote gevolgen hebben voor financiering en werkwijze van de organisatie. Brandfabric werd gevraagd om de positie van MEE in de lokale markt te verstevigen en de werknemers te helpen in het veranderingsproces.

We geloven heilig in peer-to-peer beïnvloeding. Professionals laten zich het beste overtuigen door hun collega's – veel meer dan hun managers of de directie. Daarom lag de nadruk op sessies waarbij we de medewerkers faciliteerden met hulpmiddelen om met elkaar in gesprek te blijven over wat de merkwaarden in de praktijk betekenen voor het werk en hun rol als ambassadeur van de organisatie.

Een ander belangrijk instrument is de inzet van voorlopers onder je werknemers: wie staan 'van nature' achter je merkwaarden? Wie hebben de ambitie om voorop te lopen in het ontwikkelen en uitdragen van je merk, ook als dat een koerswijziging inhoudt? Zet deze mensen in om hun collega's te overtuigen en faciliteer ze in die rol.



Zeven redenen waarom je als zorgorganisatie wilt bouwen aan het vertrouwen in je merk.

3. Organisatiecultuur na een fusie

Het aantal fusies en overnames in de gezondheidszorg bereikte in 2016 een nieuw hoogtepunt.* Met name de geestelijke gezondheidszorg, verzorgingstehuizen en ziekenhuizen zagen zich door bezuinigingen genoodzaakt om op kosten te besparen. Maar waar de accountant bij een fusie vooral voordelen ziet, is dat voor (lokale) omgeving, medewerkers of cliënten niet altijd even duidelijk. Waar staat de nieuwe zorggroep precies voor?

Sluit de nieuwe, grotere organisatie nog wel aan bij hun verwachtingen en belevingswereld? Hoe kunnen de waarden en cultuur van de afzonderlijke fusie-partners worden gecombineerd tot één samenhangende en inspirerende omgeving waarin iedereen zich thuis voelt?

Vaak betekent fusie in de zorg ook het combineren van verschillende, niet-verwante soorten zorgverlening. Maar hoe krijg je zo'n ogenschijnlijk vreemde combinatie – zeg: verstandelijk gehandicapten en ouderen – uitgelegd aan de buitenwereld? Vooral bij combinaties waarbij de vertegenwoordigers van beide groepen niets met elkaar te maken willen hebben?

Samen werken aan één nieuwe identiteit

Door na een fusie mensen uit de verschillende organisaties samen te laten werken aan een nieuwe overkoepelende identiteit, leren zij elkaar goed kennen en creëer je draagvlak. Door die identiteit een krachtige en inspirerende vorm te geven, geef je hen de symbolen om de samenwerking verder uit te bouwen.



Voor medewerkers zijn de gevolgen nog ingrijpender. In de zorg gaat het om mensen – de menselijke maat is de enige die telt. Fusies betekenen schaalvergroting, het samenvoegen van entiteiten die daarvoor niets met elkaar te maken hadden en het binnenlaten van vreemde mensen in je vertrouwde omgeving. Verschillende geschiedenissen, culturen en groepen moeten nu onder één naam verder. Hoe krijg je die verschillende 'bloedgroepen' allemaal dezelfde kant op? Hoe zorg je ervoor dat ze het gevoel hebben deel te zijn van één sterke organisatie? Interne branding helpt.

Fusies hebben ook gevolgen voor de merkarchitectuur. Wat doe je met de naam van de oude organisaties? Wie is 'de baas'? Wat is verstandig om te doen:

- ★ Gaan we met één naam verder? (X Zorggroep)
- ★ Behouden we de verschillende merken? (Y Deventer, Z Apeldoorn)
- ★ Of kiezen we voor een hybride vorm? (XY Deventer, XZ Apeldoorn)

Dat heeft inhoudelijke en praktische kanten. Om te beginnen: Hoe ga je om met de bekendheid van bestaande merken? Durf je die op te geven ten gunste van iets compleet nieuws? Of blijf je bij het oude en zoek je naar een diffuse mengvorm waar niemand zich meer in herkent?

De keuze heeft ook financiële gevolgen. Bij één merk kun je al je aandacht besteden aan het (langzaam) opbouwen van vertrouwen. Het afbreukrisico is wel groter als er ergens iets misgaat. Kies je voor meerdere (gelijkwaardige) merken, kost het opbouwen van vertrouwen per instelling net zoveel tijd en geld maar blijft een slechte beoordeling beperkt tot één merk.

*Bron: Boer & Croon Corporate Finance Marktanalyse maart 2017

Merkarchitectuur in de zorg

Middin (voorheen Steinmetz de Compaan) geeft ondersteuning en zorg aan ruim 4.400 cliënten in de provincie Zuid-Holland. De instelling is ontstaan uit een lange geschiedenis van samenvoegingen en fusies. Middin biedt zorgverlening aan: kinderen, volwassenen en ouderen met verstandelijke, lichamelijke of meervoudige beperking en mensen met niet-aangeboren hersenletsel.

brandfabric werd gevraagd om de strategische marketing van Middin in goede banen te leiden en tot uitvoer te brengen (nadat meer traditionele strategie-bureaus niet verder kwamen dan dikke rapporten). Eén van de vraagstukken was hoe de onlangs toegevoegde ouderenzorg (die de naam Senions had gekregen) kon worden gecombineerd met de andere zorgverlening. Er speelden hier een aantal overwegingen:

- ★ verschil en overlap in vestigingsgebied
- ★ de naamsbekendheid van Middin en Senions als zorgorganisatie
- ★ de lokale bekendheid van de individuele vestigingen
- ★ het grote verschil in beleving tussen de soorten zorgverlening en bijbehorende doelgroepen

Voor dat moment werd daarom gekozen voor een submerk voor ouderen Senions, met Middin zichtbaar als hoofdmerk en kwaliteitskeurmerk (een 'endorsed' merkarchitectuur in vakjargon). Uiteindelijk is Senions vanaf 1 mei 2016 geïntegreerd in het hoofdmerk Middin.



4. Contact met externe stakeholders

De omgeving van zorgaanbieders is de laatste tijd complexer geworden en geldstromen zijn verlegd. Er moeten nieuwe relaties worden aangeknoopt met onder meer gemeenten, verzekeraars en samenwerkingspartners uit andere hoeken. Dat heeft gevolgen voor de communicatie met deze stakeholders. Die moet worden geprofessionaliseerd om er het beste resultaat uit te halen.

Met de invoering van de herziene Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) in 2015 hebben gemeenten een grote verantwoordelijkheid gekregen bij het inkopen van zorg. De bedoeling van deze wet, samen met de Wet langdurige zorg (Wlz) en de Zorgverzekeringswet (Zvw), is de zorg 'dichter bij de mensen te organiseren'.

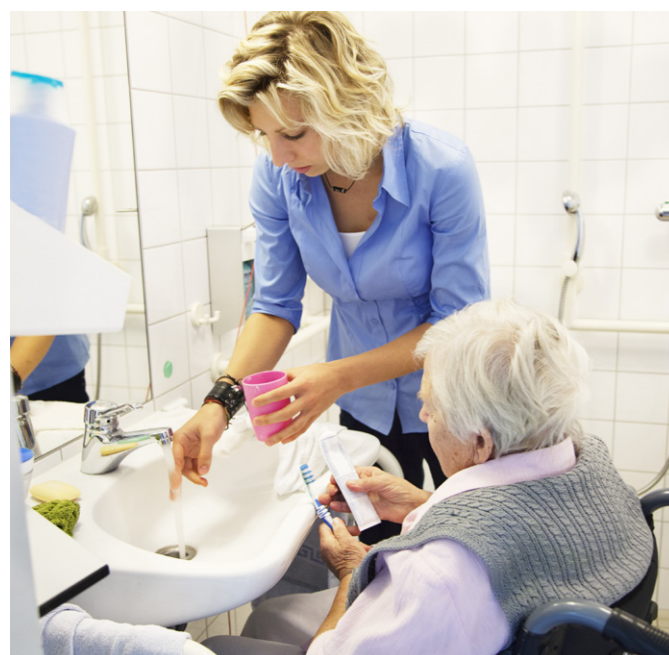
Voor zorginstellingen betekent dit dat geldstromen anders zijn gaan lopen. Er moet nu bij diverse partijen ingekocht worden. Waar het voorheen alleen de AWBZ was, zijn er nu ook de WLZ, Wmo en zorgverzekeringswet om rekening mee te houden. Dit leidt tot extra veel administratieve druk. Ook is er vaak minder geld te besteden en moet je op zoek naar andere bronnen. Samenwerking, sponsoring en aankloppen bij andere subsidieverstrekkingen zijn voorbeelden van nieuwe geldstromen.

Branding maakt je organisatie aantrekkelijk en interessant voor deze partijen. Een goed verhaal helpt je medewerkers bij het leggen van contacten en het onder de aandacht brengen van jouw instelling bij partijen die belangrijk zijn voor je fondsenwerving. Ook politici en subsidieverstrekkingen zijn gevoelig voor een goed verhaal. Je kunt daarin niet alleen iets over jezelf vertellen, maar ook wat je betekent voor je cliënten. Ook kun je laten zien dat je je hebt verdiept in de positie van je gesprekspartner.

Zorginstellingen opereren in een complexe omgeving met allerlei stakeholders. Naast de zorgconsumenten zelf, hebben zij te maken met zorgkantoren (AWBZ), zorgverzekeraars (basis- en aanvullende verzekeringen), gemeenten (WMO), wooncorporaties (woonzorg), ketenpartners (ketenzorg) en verwijzers zoals huisartsen, specialisten en verloskundigen. Andere partijen die van belang zijn voor het functioneren van zorgorganisaties zijn patiëntenverenigingen en andere belangengroeperingen.

Met financiers als zorgkantoren, verzekeraars en gemeenten moeten contracten worden afgesloten. Patiënten- en belangenverenigingen zijn belangrijk voor de publieke opinie.

Met al deze partijen moeten goede contacten worden onderhouden. Een consistente uitstraling die vertrouwen en sympathie oproept helpt hierbij.



5. Nieuwe dienstverlening introduceren

De ontwikkelingen in zorgland staan niet stil. Veel aanbieders zetten momenteel bijvoorbeeld in op e-Health.

“Fijn,” zeg de een, “kan ik eindelijk via een app met de dokter praten.”

“Typisch,” zegt de ander, “ze moesten blijkbaar weer bezuinigen.”

Innovatieve gadgets genoeg in de gezondheidszorg. Ze moeten alleen wel bij je passen. Daarnaast bieden zorgorganisaties nieuwe vormen van dienstverlening aan. Denk bijvoorbeeld aan een zorghuis dat ook thuiszorg gaat leveren en activiteiten voor wijkbewoners organiseert. Of nieuwe vormen van kleinschalige zorgverlening die meer lijken op woongroepen dan de traditionele massale verzorgingstehuizen. Ook de introductie van robots en domotica zijn voorbeelden van vernieuwingen die op dit moment in de zorg worden geïntroduceerd.

Bij de introductie van nieuwe diensten en innovaties wil je als zorgaanbieder goed nadenken over hoe deze aansluiten bij je merk. Een zorgvuldig uitgewerkte merkstrategie helpt je niet alleen bij het in de markt zetten van deze innovaties als logische uitingen van je identiteit. Het maakt zelfs deze innovaties mogelijk omdat een sterk merk inspireert en je de weg wijst naar nieuwe mogelijkheden. Je achterliggende identiteit is daarbij toetssteen of het passend is of juist niet.

Bij vernieuwingen in de zorg gaat het niet om het toepassen van gadgets alleen - hoe verleidelijk dat soms ook is. Ook de zorg ontkomt niet aan de verlokkingen van de termen 'innovatief', 'modern' en 'bij de tijd' (om maar niet te spreken over 'kostenbesparend'). Iedere soort zorg heeft zijn eigen bijzonderheden en aandachtspunten. Het is belangrijk om een goede afweging te maken of de innovatie ook echt bijdraagt aan verbetering van de zorg én de reputatie van je organisatie.

Innovaties in de zorg



Met de **BeterDichtbij** app houden patiënten direct contact met een arts. Bijvoorbeeld om de uitslag te krijgen van een onderzoek.

- ★ Volgens oprichter Godfried Bogaerts de ideale manier om de drempel te verlagen voor contact tussen artsen en patiënten.
- ★ Maar criticus Jan Erik de Wildt vindt het juist een onwenselijke manier om huisartsen te omzeilen.

[Hoe ervaart je doelgroep dit?](#)

Er zijn ook andere innovaties die ieder hun voors en tegens hebben. Voorbeelden zijn:

- ★ **RFID-chip** in kleding, waarmee het kledingstuk op ieder moment in de gaten kan worden gehouden. Deze chip - die bedoeld is om de kleding te kunnen volgen - kan ook worden gebruikt om de drager te volgen, zodat verwarde ouderen niet meer zomaar het verzorgingshuis uitwandelen.
- ★ **Google glass**, waarmee zorgverleners hulp kunnen verlenen met augmented reality. Die reality toont aanvullende informatie bij bijvoorbeeld wondverzorging of andere soorten zorg.
- ★ **Zorgrobot Lea** (www.robotcaresystems.com), ziet eruit als een uit de kluiten gewassen rollator. Maar het is een robot die je uit bed helpt, met je danst en je eraan herinnert dat je je medicijnen moet innemen.



6. Je maatschappelijke rol ondersteunen

Zorginstellingen zijn organisaties die publieke doelen willen realiseren: toegankelijke, kwalitatief goede en doelmatige gezondheidszorg, ouderenzorgen dergelijke. Dat betekent dat de zorg ook middenin de samenleving moet plaatsvinden.

De trend om zorginstellingen ver weg uit de bewoonde wereld, in de buitenwijken en zelf bossen rondom steden te plaatsen, ligt achter ons. Integratie, ook van 'anderen' zoals gehandicapten en ouderen, is nu het sleutelwoord. Veel zorginstellingen bevinden zich nu in woonwijken en spelen een rol in het sociale leven in de wijk. Zeker de oudere organisaties zijn verankerd in de buurt en leveren diensten aan buurtbewoners, zoals restaurant, kapper of ontspanning.

Door buurtactiviteiten te organiseren worden kwetsbare mensen – de toekomstige cliënten van deze instellingen – ook betrokken bij de plaatselijke leven. Door deze activiteiten te verklaren vanuit je merkidentiteit, geef je ze meer betekenis én zijn ze een logisch vervolg van de manier waarop de organisatie naar haar werk kijkt. Dat geeft je de mogelijkheid om er een sluitend en interessant verhaal over te vertellen dat bijdraagt aan het beeld dat mensen van je hebben.

Vrijwilligers

Door beperkte budgetten worden aanvullende activiteiten in en buiten zorginstellingen steeds vaker door vrijwilligers gedaan. Veel zorgaanbieders worden zo steeds afhankelijker van vrijwilligers om het eigen aanbod te garanderen. Op termijn een gevaarlijk visie: vrijwilligers zijn namelijk net als zorgafnemers kritischer en minder loyaal geworden.

De vraag is niet langer: 'Hoe pas ik mijn leven aan op het vrijwilligerswerk?' maar: 'Hoe past het vrijwilligerswerk zich aan op mijn leven?'

En: 'Past [het merk/imago/identiteit van] de zorgaanbieder wel bij mij? Voel ik me er bij thuis en onderschrijf ik de daar geldende waarden?'

Op strategisch niveau is het belangrijk om een visie op vrijwilligers te ontwikkelen die aansluit op je merk. Meer hierover lees je in het interessante rapport **Handreiking vrijwilligerswerk bij zorgorganisaties**. [2012]

Een actieve rol in de buurt draagt niet alleen bij aan een goed imago, als je een lokale doelgroep bedient, kun je op deze manier al vroeg mensen aan je binden, lang voordat ze klant zijn.



7. Medewerkers ambassadeurs maken

Door het vertellen van mooie verhalen kunnen je medewerkers je organisatie vertegenwoordigen op allerlei manieren en plaatsen. Privé maar ook in werksituaties waar er contact is met externe stakeholders en mensen uit de omgeving van de cliënten. Dan is het handig als ze kunnen beschikken over de juiste middelen en vaardigheden.

In deze tijd van netwerken, social media en steeds transparanter wordende organisaties, is iedere medewerker een vertegenwoordiger van je organisatie. Het verschil tussen degenen met veelvuldig klantencontact en je mensen aan het bed is niet zo interessant meer. Iedereen moet in staat zijn een consistent en krachtig verhaal over je te vertellen.

Branding gaat over het verhaal van jouw bedrijf: wat je doet, hoe je dat doet en vooral: waarom je dat doet. Een sterk uitgewerkt merk is het startpunt van je corporate story. Belangrijke elementen in de merkontwikkeling zijn niet voor niets de geschiedenis van je organisatie, de visie die je hebt op je werk (je 'why') en je unieke persoonlijkheid (waarin je je onderscheidt van je collega-zorginstellingen. Dit levert een schat aan materiaal op om daarover verhalen te vertellen. Al deze verhalen bij elkaar opgeteld, vormen je *corporate story*.

Je merk helpt hierbij door bij iedere gebeurtenis een verklaring te geven voor waarom je deed wat je deed. Het geeft niet alleen de context en achtergrond van alles wat je zorginstelling doet, maar levert direct de bewijslast: 'In geval x deden we dit en dat, en dat deden we omdat wij vinden dat...' Door al je verhalen te vertellen vanuit één overkoepelende visie – centraal onderdeel van de merkidentiteit van je organisatie – zorg je niet alleen voor consistentie maar laat je ook zien wat mensen aan je hebben.

Anno 2017 is er een heel natuurlijke plaats waar al die verhalen een plekje krijgen: Facebook, Instagram of één van die andere social media waar je je publiek kunt informeren over wat je doet. Een prachtig voorbeeld is de locatie Breede Vliet van Argos Zorggroep. Zij slagen erin regelmatig gevoel- en sfeervolle stukjes te schrijven over bijzondere alledaagse gebeurtenissen.



Praktijkvoorbeeld: Argos Zorggroep

Hoe ziet branding in de zorg er dan in de praktijk uit? We geven graag een voorbeeld van één van onze eigen klanten.

In het voorjaar van 2015 werden we door Argos Zorggroep (ca. 20 zorghuizen voor kwetsbare ouderen in de regio Schiedam) gevraagd hen te helpen met hun positionering. Dit was nodig vanwege ontwikkelingen in de zorg:

1. Ouderen blijven langer thuis wonen waardoor de vraag naar intramurale zorg afneemt. Om hieraan het hoofd te bieden, ontwikkelt Argos nieuwe vormen van dienstverlening, zoals thuiszorg, activiteiten voor ouderen en een rol als spil in de wijk met de huizen van Argos.
2. In plaats van een automatische doorverwijzing van een huisarts of andere deskundige, kiezen mensen steeds zorgvuldiger en kritischer uit de verschillende aanbieders van ouderenzorg.

Om succesvol te blijven, moest Argos zich duidelijker en onderscheidender positioneren. De vraag: "Wie is Argos en waarom zou ik, als ik voor mijn hulpbehoevende vader of moeder een zorghuis moest zoeken, voor jullie kiezen?" was hierbij het uitgangspunt.



Om op deze vraag een antwoord te geven, begonnen we met branding-workshops. Samen met het managementteam werden de uitgangspunten voor het merk vastgesteld.



Centraal staat de overtuiging dat iedereen liefde en plezier verdient – juist op je oude dag wanneer je kwetsbaar en alleen bent. Binnen de beperkingen die ouderdom met zich meebrengt gaan we op zoek naar de kleine momenten van ontspanning en plezier. Hiermee kreeg de bestaande pay-off "Een leven met kleur" een diepere, meer inhoudelijke betekenis.

Op basis hiervan werd een creatief concept ontwikkeld. Belangrijkste gedachte was het idee dat ouderen geen 'patiënten' zijn maar mensen die een enorme geschiedenis en persoonlijke rijkdom met zich meedragen. Als hulpverlener ben je je daarvan bewust; je kijkt verder dan de buitenkant en toont oprechte interesse voor degenen voor wie je zorgt en het verhaal dat ze kunnen vertellen. Je ziet de mens achter de cliënt, met foto's van toen en nu. Een blik in hun leven waarin hij of zij krachtig en vitaal was en een momentopname van nu, in contact met ons.



Deze uitgangspunten werden toegepast in een nieuwe huisstijl, een interne brandingscampagne om alle medewerkers te enthousiasmeren en uiteraard een nieuwe reeks communicatiemiddelen.



De kleurrijke kolibrie is het boegbeeld: een vogeltje dat alles overziet en, hoewel klein en kwetsbaar, erg krachtig is. Ook in de fotografie komt het thema van waardevolle geschiedenis terug, als we de ouderen van vandaag naast een oude foto zetten van hen in hun jonge, actieve jaren.



Zorg voor vertrouwen

7 redenen waarom werken aan je merk voor zorgaanbieders belangrijk is

1. Aantrekkelijk worden voor nieuwe cliënten
2. Medewerkers werken beter en fijner
3. Men komt dichterbij elkaar met een gedeelde identiteit
4. Een sterk verhaal over de organisatie
5. Een kader en context voor vernieuwingen
6. Versterken van je maatschappelijke rol
7. Medewerkers worden ambassadeur

Zelf aan de slag met de branding van je eigen organisatie?

- ★ Je wilt graag nieuwe cliënten aantrekken
- ★ Medewerkers beter laten samenwerken, bijvoorbeeld na een fusie
- ★ De werksfeer in je organisatie verbeteren
- ★ De loyaliteit bij je huidige cliënten verhogen
- ★ Aan de slag gaan met een nieuw soort dienstverlening
- ★ De juiste medewerkers aantrekken

In deze gevallen zijn keuzes nodig. Wij denken dat die succesvoller zijn als je ze neemt vanuit een sterk besef van wie en wat je organisatie is. Met andere woorden: door bewust met je merk om te gaan.

Wij helpen je daarbij.

brandfabric

Dit boekje is gemaakt door brandfabric, specialisten voor branding in de zorg.

We ondersteunen organisaties, onder meer in de zorgsector, in hun ontwikkeling “van organisatie naar merk”. Onze werkwijze kenmerkt zich door een snelle doorlooptijd, visual thinking en een voortdurende focus op praktische bruikbaarheid van de resultaten.

Wij werken voor verschillende zorginstellingen en kennen uw sector goed. Door onze ervaring zijn onze methodieken en taalgebruik afgestemd op de belevingswereld van mensen die hun hart en ziel steken in het ondersteunen van anderen.

Wil je weten hoe we werken en wat we voor jullie organisatie kunnen betekenen? Dat doen we met een inspirerende presentatie.

Baarnsche Dijk 4D
3741 LR Baarn
tel +31 (0)35 206 3020
danielle@brandfabric.nl
www.brandfabric.nl



brand

your Brand, on Purpose