

# DLO-Rijksinstituut voor Visserijonderzoek

Postbus 68  
1970 AB IJmuiden  
Tel.: 0255 564646  
Fax.: 0255 564644  
Internet: postkamer@rivo.dlo.nl

Postbus 77  
4400 AB Yerseke  
Tel.: 0113 572781  
Fax.: 0113 573477

## Intern RIVO-DLO rapport

Nummer: 96.004

## Communicatiestrategie RIVO-DLO

mw. M. Bruisschaart, ir. F.A. Veenstra (RIVO-DLO)  
mw.drs. K.H. Rademakers-Aeijelts Averink (Stratcom)

Project nummer: IEC

Datum: 9 april 1996

Aantal exemplaren: 30  
Aantal pagina's: 14  
Aantal tabellen:  
Aantal figuren:  
Aantal bijlagen: 2

Dit rapport mag niet geciteerd worden.

3041A3W

---

## Inhoudsopgave:

Inhoudsopgave: .....	2
1. Inleiding .....	3
2. Doel .....	4
3. Boodschap .....	5
3.1 Extern .....	6
3.2 Intern .....	7
4. Doelgroepen .....	8
5. Communicatiemiddelen .....	9
6. Afdeling IEC .....	11
7. Procedures .....	12
7.1 Intern .....	12
7.2 Extern .....	12

Bijlage 1 en 2

# 1. Inleiding

In 1994 is binnen RIVO-DLO de afdeling In- en Externe Communicatie (IEC) opgericht. IEC-functionaris, Marja Bruisschaart, is verantwoordelijk voor beleidsmatige en uitvoerende werkzaamheden met betrekking tot de in- en externe communicatie van het Instituut. Het uitvoerige scala van werkzaamheden heeft niet alleen het bestaansrecht van deze afdeling inmiddels bewezen, maar eveneens aangetoond dat de vraag om activiteiten groter is dan haalbaar binnen de beschikbare tijd en het budget. Om die reden is eind 1995 Stratcom benaderd met het verzoek om de afdeling IEC van RIVO-DLO beleidsmatig en uitvoerend te adviseren en ondersteunen.

Aangezien Marja Bruisschaart en Frans Veenstra al in juni 1995 een concept 'Communicatiestrategie en Communicatieplan RIVO-DLO' hadden samengesteld, is aan Stratcom verzocht allereerst dit concept door te nemen en te becommentariëren. Naar aanleiding van een drietal gesprekken is vervolgens gevraagd of Stratcom het bestaande concept wil aanpassen, opdat het als basis kan dienen voor een intern discussiestuk. De wijze waarop RIVO-DLO zich presenteert is een zaak van het hele Instituut. PR is beleidsadviserend en -ondersteunend. PR staat echter niet op zichzelf, maar is een integraal onderdeel van alle werkzaamheden van RIVO-DLO. Om die reden is de concept strategie op 4 maart 1996 integraal besproken in het Directieteam. De aldaar geplaatste opmerkingen zijn verwerkt in de bijgaande nota. Tevens is besloten PR op de agenda te plaatsen van een algemene beleidsdiscussie die in juni 1996 plaats zal vinden. De algemene beleidsdoelstellingen zullen vervolgens worden opgenomen in de bijgaande strategie.

Deze strategie, waarin is opgenomen hoe RIVO-DLO zich de komende jaren wil presenteren en welk doel het Instituut daarmee wil bereiken, vormt de basis voor de jaarlijks terugkerende PR-jaarplannen, die naar aanleiding van de communicatiestrategie, actuele ontwikkelingen en het beschikbare budget worden opgesteld. Aangezien RIVO-DLO onderdeel uitmaakt van Centraal DLO zal het communicatieplan uiteraard volledig in de pas lopen met het DLO-communicatiebeleid, zoals in Renesse I en II ook aan de orde is gesteld.

Voor 1996 is een reeks van PR-activiteiten gepland op basis van bestaande wensen en geconstateerde 'communicatieproblemen'. Voor de langere termijn is het wezenlijk dat RIVO-DLO duidelijk in beeld heeft hoe met name (potentiële) klanten denken over RIVO-DLO. Door bekendheid met het eigen imago is RIVO-DLO nog beter in staat zijn boodschap helder te formuleren, in te spelen op wensen van belangrijke doelgroepen en eventuele calamiteiten met betrekking tot zijn imago voor te bereiden.

Voor wat betreft de houding van medewerkers met betrekking tot het imago van hun eigen onderzoeksinstituut is het noodzakelijk dat zij het belang van een goed imago en hun eigen bijdrage daaraan herkennen en onderkennen. Alle medewerkers moeten zich bewust zijn dat er tussen de organisatie en haar publieksgroepen correcte communicatie plaatsvindt.

## 2. Doel

Om te overleven in onze moderne en complexe maatschappij is iedere organisatie afhankelijk van de mening van verschillende in- en externe publieksgroepen. Public Relations, PR, is het stelselmatig bevorderen van wederzijds begrip tussen een organisatie en haar doelgroepen. Door op structurele wijze contact te onderhouden met belangrijke doelgroepen probeert RIVO-DLO meer begrip, meer waardering te krijgen voor zijn diensten. Die contacten spelen zich af op elk niveau, op elk moment. Door informatieoverdracht krijgen de doelgroepen meer kennis over het Instituut, hetgeen bijdraagt aan meer begrip, meer vertrouwen en meer waardering. Hierbij gaat het duidelijk om tweerichtingsverkeer. Bij de in- en externe communicatie moet het voor de buitenwereld steeds weer duidelijk zijn waar RIVO-DLO voor staat en wat het Instituut voor de desbetreffende persoon of organisatie kan betekenen.

Op dit moment vindt er binnen RIVO-DLO een belangrijke omschakeling plaats. Van een taakgerichte organisatie is RIVO-DLO een marktgerichte organisatie geworden. Gezien de toenemende noodzaak van het aanboren van externe financieringsbronnen is het voor de maatschappelijke omgeving van RIVO-DLO in eerste instantie van belang dat zij kennis heeft van het bestaan van RIVO-DLO en in niet mindere mate van de werkerreinen van het Instituut. Daarmee zijn PR en marketing nog belangrijker instrumenten geworden voor RIVO-DLO.

Bij communicatie gaat het niet alleen om de formele, klantgerichte communicatie. Ook informele contacten, telefonische reacties, of ontvangsten behoren hiertoe. Deze minder bewust klantgerichte acties moeten echter dezelfde positieve boodschap uitstralen. Dit is alleen mogelijk, wanneer alle medewerkers doordrongen zijn van het karakter van de organisatie, van de diensten die het instituut kan en wil verlenen. Iedere medewerker moet op de hoogte zijn van de wijze waarop RIVO-DLO zich wil presenteren. Daartoe moeten afspraken gemaakt worden. En om die reden staan bij interne communicatie veelal dezelfde thema's centraal als bij externe communicatie. Sterker: externe communicatie kan alleen dan succesvol zijn, wanneer er intern afstemming is over de boodschap die RIVO-DLO wil uitsturen, over het imago dat RIVO-DLO wil bereiken en behouden. Trefwoorden hierbij zijn: maximale openheid, helderheid, onafhankelijkheid en betrouwbaarheid.

Het is altijd van belang om te communiceren. Maar nog belangrijker dan de hoeveelheid informatie, is de kwaliteit van die informatie. Dat wil zeggen dat de informatie moet zijn: inhoudelijk correct, duidelijk, passend binnen de daarvoor intern afgesproken kaders, afgestemd op de belangrijkste doelgroepen en via de juiste media. Deze afspraken worden vastgelegd in een PR-strategie en uitgewerkt in PR-jaarplannen.

Vanwege het marktgericht opereren van RIVO-DLO en een duidelijk DLO-imago dient de communicatie binnen het Instituut en DLO strakker en eenduidiger gedefinieerd te worden. Hierdoor wordt voor iedereen de communicatie duidelijker herkenbaar en beoordeelbaar. Voor de continuïteit van de organisatie is correcte communicatie van levensbelang. Omdat zowel het Instituut als de DLO-organisatie uit vele schakels bestaat, kan de zwakste communicatieve schakel het gezicht naar buiten (het imago) negatief bepalen.

Omdat RIVO-DLO een multidisciplinair Instituut is met verschillende doelgroepen moet er bij in- en externe communicatie sprake zijn van een specifiek doelgerichte aanpak. Een goed communicatieplan bevordert een geïntegreerde en wervende overdracht van informatie aan doelgroepen binnen en buiten RIVO-DLO, waardoor het Instituut en zijn diensten een vaste plaats verwerft in het denken en handelen van deze doelgroepen. In samenhang hiermee krijgt IEC een heldere plaats in het beleidsproces, het interne functioneren en de houding van individuele medewerkers. Daarnaast levert IEC een bijdrage aan de systematische verkenning van de maatschappelijke omgeving van het Instituut en wordt een eenduidige uitleg en presentatie van onderzoeksterreinen, waarop het Instituut actief is, bewaakt en bevorderd.

### 3. Boodschap

Het is van belang de moederorganisatie in naam en functionaliteit in de communicatie te betrekken en tevens dat de samenwerking met andere DLO-instituten waar mogelijk benoemd wordt. Het spreekt vanzelf dat een aantal basisboodschappen met elkaar verweven kan en soms moet zijn. Als enige visserijinstituut heeft RIVO-DLO echter ook een geheel eigen verantwoordelijkheid. In zoveel mogelijk communicatieve activiteiten moet worden opgenomen dat RIVO-DLO een aantrekkelijke organisatie is dankzij...

Een aantal thema's loopt als een rode draad door de communicatie activiteiten van RIVO-DLO:

- \* start, voortgang en afronding van onderzoek
- \* promoties
- \* aanprijzen van produkten (onderzoek, methoden)
- \* wijzigingen in het onderzoeksbeleid
- \* wijzigingen in de organisatie (DLO en RIVO-DLO)
- \* festiviteiten.

De mening van directe relaties over RIVO-DLO is mede afhankelijk van de beeldvorming over DLO in het algemeen. RIVO-DLO heeft eveneens een geheel eigen verantwoordelijkheid voor het beeld dat het Instituut oproept bij zijn doelgroepen.

RIVO-DLO streeft ernaar om zoveel mogelijk positieve signalen over het Instituut en zijn diensten uit te zenden. Dergelijke activiteiten hebben een promotioneel karakter. In geval van aandacht voor PR, is het eveneens belangrijk dat het Instituut reageert op ontwikkelingen in zijn omgeving. Er moet sprake zijn van tweerichtingsverkeer. Dat houdt in dat RIVO-DLO op de hoogte is van de meningen over de organisatie bij direct betrokkenen, zowel in- als extern. Met andere woorden: wat is het imago van RIVO-DLO op dit moment? En, stemt dat beeld overeen met het imago dat het Instituut graag zou willen hebben? In verschillende nota's worden meningen over, houdingen ten opzichte van RIVO-DLO beschreven.

---

In het kader van het imago van RIVO-DLO worden op basis van eigen bevindingen als positieve eigenschappen genoemd:

- \* als enige gespecialiseerd in visserijonderzoek
- \* onderdeel van een (inter)nationaal netwerk
- \* beschikt over veel (multi disciplinaire) vakkennis
- \* is nauw verwant aan de visserij, heeft praktijkervaring
- \* haakt in op maatschappelijke ontwikkelingen
- \* is betrouwbaar, onafhankelijk.

Als negatieve aspecten worden genoemd:

- \* soms te zeer persoonsgebonden
- \* eigenzinnigheid van vele onderzoekers
- \* tegenvallende onderzoeksresultaten (niet beantwoordend aan verwachtingen opdrachtgever)
- \* onderscheid TNO-DLO is voor derden niet altijd duidelijk
- \* geheimhoudingsplicht verzaakt promotionele activiteiten
- \* voor een breder publiek is presentatie soms te wetenschappelijk.

In huis zijn er verschillende veronderstellingen over de wijze waarop RIVO-DLO zou kunnen worden beoordeeld. Van een echt imago-onderzoek, een sterkte-zwakke analyse van RIVO-DLO is geen sprake. Voor een gedegen lange termijn communicatiestrategie zouden deze gegevens nodig zijn. Vooralsnog wordt bij de opstelling van de communicatiestrategie uitgegaan van de informatie inzake communicatiewensen en -problemen, zoals die nu reeds bekend zijn.

### 3.1 Extern

Op dit moment wordt binnen DLO uitvoerig van gedachten gewisseld over een algemeen strategisch plan. Het spreekt voor zich dat de PR-activiteiten van RIVO-DLO hiervan een afgeleide zijn. RIVO ziet DLO als een meerwaarde en vindt het belangrijk dat in de communicatieve uitingen duidelijk wordt gemaakt dat RIVO-DLO deel uitmaakt van een omvangrijke organisatie. De naamsbekendheid van RIVO-DLO is onvoldoende. Hieraan zal in de communicatieve uitingen meer aandacht besteed moeten worden.

De belangrijkste manier om RIVO-DLO te onderscheiden is de presentatie van zijn producten, namelijk onderzoeksresultaten. Echter, bij een marktorganisatie kan de aanwezige kennis soms niet naar buiten worden gebracht. Daarnaast zullen onderzoeksresultaten in de toekomst steeds vaker gedeeltelijk geheim zijn. De medewerkers zal duidelijk gemaakt moeten worden voor welke gegevens geheimhouding geldt en hoe hieraan vorm gegeven wordt. Door deze ontwikkeling wordt het Instituut in meerdere opzichten voor problemen geplaatst. De vanzelfsprekendheid waarmee onderzoekers onderling gegevens uitwisselden, behoort tot het verleden. Promotie met behulp van onderzoeksresultaten wordt moeilijk gemaakt. RIVO-DLO zal hiervoor een oplossing moeten zoeken.

Inzake de presentatie van onderzoeksresultaten is opgemerkt dat RIVO-DLO zich klantvriendelijker, dan wel duidelijker moet opstellen. Dat houdt in dat onderzoeksresultaten op heldere wijze gepresenteerd moeten worden, o.a. door het

maken van een eenvoudige samenvatting bij het onderzoeksrapport, die voor een breed publiek begrijpelijk is opgesteld. Deze samenvatting vormt tevens de basis voor een eenvoudig persbericht voor de vakpers en eventueel de publieksmedia. Voor wetenschappelijke media worden gerichte publikaties opgesteld. Tenslotte worden in het kader van werving nieuwe klantengerichte onderzoeksfolders geproduceerd voor evenementen en bijeenkomsten.

Het ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij wordt gezien als de belangrijkste doelgroep van DLO en RIVO-DLO. Er is onderkend dat de relatie met het ministerie verbetering behoeft. Daarover zijn binnen DLO afspraken gemaakt. RIVO-DLO heeft een procedure opgezet hoe de contacten met LNV moeten verlopen.

De presentatie van RIVO-DLO binnen de visserij is zeer persoonsgebonden. Dit is een voordeel wanneer het gaat om het toelichten van onderzoeksresultaten, of wanneer onderzoekers goed in de markt liggen. Echter, voor het Instituut als geheel, vormen dergelijke persoonlijke relaties tegelijkertijd een bedreiging. RIVO-DLO streeft er dan ook naar om duidelijk te maken, dat het Instituut een breed pakket van diensten kan aanbieden en zich op veel onderzoeksterreinen positief onderscheidt.

### **3.2 Intern**

Wat de interne communicatie betreft is het van cruciaal belang dat de motivatie en betrokkenheid van alle medewerkers op peil blijft. Zij dienen geïnformeerd te worden over de beleidsvorming en beleidsontwikkeling binnen de organisatie alsmede over de dagelijkse gang van zaken op het Instituut.

RIVO-DLO is een onderdeel van DLO, echter als enige werkzaam in de visserij. Sterke kanten van RIVO-DLO dragen bij aan een positieve waardering van DLO. Andersom zorgt DLO voor een sterk RIVO-DLO. Het 'DLO-wij gevoel' moet echter nog wat groeien. Bij communicatie speelt de houding van eigen medewerkers een belangrijke rol. Zeker in een cultuur, waarin persoonlijke contacten in belangrijke mate bepalend zijn voor de wijze waarop het Instituut wordt gewaardeerd. De houding van medewerkers ten opzichte van de klant, collega's, afdelingen en DLO dient bij sommigen verbeterd te worden, waarbij het vanzelfsprekend belangrijk is, dat iedere medewerker weet wie de klanten zijn.

Al vaker is gemeld dat ondersteunende afdelingen met voornamelijk interne klanten zich eveneens marktgericht moeten opstellen. Dat houdt in dat zij onderzoeksmedewerkers duidelijk moeten maken waar zij voor staan en wat zij kunnen betekenen.

## 4. Doelgroepen

Het voortbestaan van RIVO-DLO is afhankelijk van de mening van in- en externe groepen. Elke organisatie heeft zijn eigen groepen, wiens mening of houding van belang zijn. Dit zijn zogenaamde doelgroepen. Het belang van deze groepen is af te meten naar gelang de mate van invloed die zij op RIVO-DLO kunnen uitoefenen. De belangrijkste doelgroep voor de externe communicatie is die van de huidige opdrachtgevers, omdat deze van essentieel belang zijn voor de organisatie. Direct daarop volgen de financiers, potentiële opdrachtgevers en pers, als intermediair naar de publieksgroepen.

De belangrijkste doelgroepen van RIVO-DLO zijn:

Intern RIVO:

Medewerkers  
Afdelingshoofden  
Directie  
Ondernemingsraad (OR)  
Commissie van Advies  
Programma Adviesgroepen  
Personeelsvereniging

Intern DLO:

DLO-centraal  
Management andere DLO-instituten  
IEC-medewerkers andere DLO-instituten

Extern:

Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij (met name Directie Visserij)  
Visserij bedrijfsleven (aanvoer, afslagen, handel, verwerking en detailhandel)  
Europese Unie  
Andere ministeries  
Regionale en plaatselijke overheden (waterschappen e.d.)  
Europees en internationaal bedrijfsleven (zgn. nieuwe markt)  
Zusterinstellingen (DLO, BEON, NIOZ, Nederlandse en Europese universiteiten)  
Wetenschappelijke pers  
Visserij vakpers  
Publieksmedia  
Politieke partijen  
Maatschappelijke organisaties (Dierenbescherming, Greenpeace e.d.)  
Gemeente Velsen

In deze opzet wordt pers beschouwd als doelgroep. Uiteraard kan pers ook gezien worden als een communicatiemiddel. In het eerste geval betreft het vooral het



onderhouden van contacten met journalisten en redacties, in het laatste geval gaat het veel meer om het medium zelf.

Bijeenkomsten als ICES, WEFTA en EIFAC worden beschouwd als communicatiemiddel.

Omdat de doelgroepen van RIVO-DLO zeer divers zijn, zullen de communicatiewerkzaamheden altijd gedifferentieerd moeten worden, afgestemd op de opleiding en interesses van de desbetreffende groep.

## 5. Communicatiemiddelen

De keuze van communicatiemiddelen wordt vooral bepaald door het budget van de afdeling IEC en de algemene middelen, aangereikt door DLO.

Vastgesteld wordt dat er binnen RIVO-DLO onvoldoende kennis is over de wijze waarop belangrijke doelgroepen gebruikte middelen waarderen. Daarnaast zou meer aandacht besteed moeten worden aan het gericht inzetten van communicatiemiddelen, waarbij inhoud, stijl, vorm en taal worden afgestemd op een bepaalde doelgroep. Door de grote diversiteit in de doelgroepen qua belangen, interesses, opleidingen etc. is het lastig middelen in te zetten die bij vele doelgroepen tot het gewenste effect leiden. Daarnaast worden schriftelijke en audiovisuele middelen, die door anderen worden geproduceerd, zoals vakbladen, kranten, tv-uitzendingen, veelal als objectiever gezien. RIVO-DLO houdt hiermee rekening bij de inzet van communicatiemiddelen.

Net als bij doelgroepen wordt bij communicatiemiddelen een onderscheid gemaakt tussen interne en externe activiteiten. Middelen, die op dit moment worden ingezet zijn:

Intern:

- Personeelsblad
- Mededelingenbord
- Personeelsbijeenkomsten
- DLO-bijeenkomsten
- Vergaderingen
- Colloquia
- Knipselkrant
- Jaarverslag

Extern:

- Colloquia
- Knipselkrant
- Jaarverslag
- Brochures, folders en leaflets (DLO-, RIVO-DLO- en produkt-)
- Cees Weber prijs
- Perscontacten (actief en passief)
- Persberichten
- Krantenartikelen, interviews

---

Presentatie onderzoeksgegevens in rapporten  
Voordrachten tijdens visserij- of wetenschappelijke bijeenkomsten  
Publikaties onderzoeksresultaten in visserij of wetenschappelijke pers  
Videopresentaties  
Beurzen  
Visserij manifestaties  
Themabijeenkomsten  
Internationale werkgroepvergaderingen  
Ontvangsten op locatie (hiervoor wordt standaard draaiboek opgezet)  
Informatie aanvragen

Door de beperkte formatie bij de afdeling IEC en een beperkt budget blijft voorshands een aantal zaken liggen, zoals een algemene folder RIVO-DLO en een serie produktfolders. Voor 1996 staan deze folders gepland. Vooralsnog wordt de oplossing gevonden in leaflets, die goedkoop en snel te produceren zijn.

Bij belangrijke internationale beurzen stelt DLO faciliteiten beschikbaar. Hierdoor is dit medium voor RIVO-DLO gemakkelijk toegankelijk en financieel aantrekkelijk. Tevens worden de informele contacten tijdens dergelijke bijeenkomsten gewaardeerd.

Voor wat betreft de presentatie van onderzoeksresultaten wordt overwogen over te stappen op een meervoudige aanpak. Het rapport met de onderzoeksgegevens wordt aangevuld met een duidelijke samenvatting. Indien toegestaan stelt RIVO-DLO een wetenschappelijk en een populair persbericht of artikel op. Wanneer het onderzoek interessant is voor een breed publiek wordt eveneens een produktfolder gemaakt. Op deze wijze is RIVO-DLO in staat zich optimaal te presenteren aan een breed publiek met haar belangrijkste activiteit: het uitvoeren en afronden van visserijonderzoek.

RIVO-DLO heeft te maken met een anonieme en niet anonieme omgeving. Voor een effectieve marketing zullen de individuele onderzoekers zich in hun communicatieve uitingen vrijwel altijd richten op een niet anonieme doelgroep en daardoor een zeer gerichte boodschap kunnen uitzenden.

De afdeling IEC daarentegen zal zich met een veel meer globale en gepopulariseerde boodschap richten op een diffuus en onbekend publiek en daardoor genoodzaakt zijn gebruik te maken van veel meer onpersoonlijke massacommunicatiemiddelen.

## 6. Afdeling IEC

Sinds februari 1994 beschikt RIVO-DLO over een eigen afdeling die is belast met de in- en externe communicatie van en namens het Instituut (IEC).

De afdeling IEC draagt stelselmatig bij aan een goede relatie tussen RIVO-DLO en de in- en externe doelgroepen. De afdeling IEC stelt zich marktgericht en dienstverlenend op, waarbij het belang van de organisatie voorop staat. Dit betekent dat IEC

- \* een centrale rol speelt bij de groei van markt- en klantgerichtheid van de eigen medewerkers
- \* bijdraagt aan een correct, helder en positief beeld van RIVO-DLO bij de externe doelgroepen, waarvan RIVO-DLO voor een goed functioneren afhankelijk is
- \* terugkoppelt naar het management van RIVO-DLO als signalen vanuit in- en/of externe doelgroepen daartoe aanleiding geven, zodat beleid en handelen zo nodig kunnen worden bijgesteld.

Het takenpakket van IEC is divers en omvat o.a.:

- \* redactie teksten
- \* mediacontacten (eerste aanspreekpunt en tussenpersoon bij contacten met media)
- \* productie, aankoop en beheer videopresentaties, fotomateriaal en relatiegeschenken
- \* organisatie in- en externe evenementen (bedrijfsbezoeken, beurzen, colloquia etc.)
- \* advisering directie en medewerkers op gebied communicatie
- \* beantwoorden verzoeken om informatie
- \* bewaking huisstijl
- \* inrichting eigen tentoonstellingsruimte.

Voor een optimaal functioneren van IEC mogen er binnen het Instituut geen misverstanden bestaan over de taakafbakening van de IEC-functionaris en de RIVO-medewerkers, opdat altijd de voortgang van IEC gewaarborgd blijft. Bij langdurige afwezigheid is inmiddels in vervanging voorzien voor lopende werkzaamheden door de inzet van het directiesecretariaat. Bij pieken in de eigen werkzaamheden kan IEC een beroep doen op de desbetreffende afdelingssecretariaten.

Voortdurend zal gewerkt moeten worden aan de beeldvorming van RIVO-DLO bij de eigen medewerkers en belangrijke doelgroepen en gekoppeld daaraan:

- \* het bewerkstelligen en instandhouden van de naamsbekendheid van RIVO-DLO
- \* het adviseren en ter beschikking stellen van voorlichtingsmateriaal aan derden binnen RIVO-DLO ten behoeve bijvoorbeeld symposia, themadagen e.d.
- \* afstemming van RIVO marketing- en communicatieplannen.

## 7. Procedures

### 7.1 Intern

Voor de interne communicatie is de IEC-functionaris verantwoordelijk. Hierbij wordt er op toegezien dat zowel het Directieteam, de Dienstcommissie als alle andere commissies op tijd en effectief met de achterban communiceren. Het interne personeelsblad 'Visserslatijn' is hiervoor een geschikt platform, maar ook de mondelinge overdracht door middel van een bijeenkomst in één van de vergaderzalen van RIVO-DLO. Vooral informatie over beleidszaken en (re)organisaties worden zo op tijd bij de medewerkers gebracht.

De IEC functionaris behoudt het recht om bijdragen voor 'Visserslatijn' te weigeren dan wel te redigeren, hierin bijgestaan door de redactiecommissie. De redactie is loyaal aan de organisatie en werkt binnen de marges van het redactie-instituut.

IEC streeft ernaar om 'Visserslatijn' minstens eenmaal per maand uit te laten komen, waarin onderstaande rubrieken een vaste plaats hebben:

- \* mededelingen directie
- \* focus op afdeling, project, ...
- \* verslaglegging interne evenementen
- \* de week van ...
- \* eigen nieuws
- \* besluitenlijst Directieteam
- \* publikaties
- \* financiële en personele ontwikkelingen (voortgang, ziekte)
- \* Daarnaast is elke RIVO-medewerker vrij om een bijdrage te leveren, hetzij informatie te verstrekken dan wel zijn hart te luchten.

IEC streeft er eveneens naar om de informatieoverdracht via het publikatiebord te verbeteren door een actief beheer.

### 7.2 Extern

Wat de externe communicatie betreft ziet de IEC-functionaris erop toe dat uitsluitend de RIVO-DLO huisstijl wordt aangewend dat het desbetreffende afdelingshoofd voor gezien heeft geparafeerd. Bij visserij politiek gevoelige materie wordt tevens door de directie voor accoord geparafeerd.

Voor het wetenschappelijk publikatiebeleid wordt verwezen naar de nota van de Publikatie Commissie RIVO-DLO (bijlage 1).

IEC benadert media actief door verspreiding van persberichten en het verstrekken van achtergrondinformatie of gepopulariseerde vertalingen van onderzoeksresultaten. Hiertoe wordt een vast en gerubriceerd adressenbestand opgebouwd.

Ten aanzien van persberichten en interviews wordt van tevoren tijdig overleg gepleegd met het afdelingshoofd en de IEC-functionaris. Indien het visserijbeleidsgevoelige onderwerpen betreft, worden er alleen in het bijzijn van een directielid en/of IEC-functionaris interviews afgegeven.

In bijlage 2 is een aantal praktische tips opgenomen met betrekking tot de voorbereiding, uitvoering en presentatie.

Zowel bij visserijbeleidsgevoelige persberichten als interviews wordt dit door IEC gemeld aan de stafafdeling IEC van DLO en de afdeling Voorlichting van het ministerie van LNV. Na circa een week informeert de IEC functionaris of de boodschap tot positieve/negatieve reacties heeft geleid.

In geval het gaat om vragen vanuit de media vindt intern afstemming met betrokken afdeling en/of directie plaats, alvorens een woordvoerder namens RIVO-DLO naar buiten treedt. Zo wordt voorkomen dat vanuit het Instituut verschillende meningen worden uitgedragen. IEC kan hierin een coördinerende rol vervullen, zo ook het projectbureau.

Maandelijks worden relevante persberichten via een interne RIVO-knipsekrant aan de Directieteamleden verstrekt, die op hun beurt zorg dragen voor verspreiding binnen hun afdelingen.

Alle RIVO-DLO medewerkers moeten zich ervan bewust zijn dat tussen de organisatie en haar publieksgroepen correcte en doelgerichte communicatie plaatsvindt. De klant is tot op zekere hoogte koning, waarmee geen ellenlange discussies worden aangegaan.

Mensen, die zowel zakelijk als informatief namens RIVO-DLO naar buiten treden, zorgen voor gepaste kleding, waaraan doelgroepen geen aanstoot kunnen nemen. Dit is in eerste instantie ieders eigen verantwoordelijkheid, maar bij herhaalde nalatigheid wordt het afdelingshoofd hierop aangesproken door de directie.

Artikelen die in buitenlandse vakbladen en kranten terechtkomen, worden door een professionele vertaler op taal- en stijlfouten gecorrigeerd.

Omdat de beleidsministeries de belangrijkste klanten zijn, wordt hiermee extra zorgvuldig gecommuniceerd. De directie communiceert hierbij zelf met bijvoorbeeld de Directeur Visserij en ondertekent correspondentie. Het staat elke projectleider vrij om met beleidsmedewerkers inhoudelijk van gedachten te wisselen. Maar wanneer er ten aanzien van het beleid van RIVO-DLO standpunten worden ingenomen, dan gelden deze als officiële standpunten, waaraan iedere medewerker van RIVO-DLO zich dient te conformeren. Zo niet, dan volgen er indringende gesprekken, mogelijk leidend tot een disciplinaire maatregel door de directie.

Communicatie met visserijbestuurders geschiedt volgens de richtlijnen, zoals in het (RIVO)-DLO besturingsmodel vastgelegd.

In de communicatie met EU-commissies worden de relevante contactpersonen altijd tijdig geïnformeerd volgens interne afspraken, zoals vast te stellen door het projectbureau, waarvan IEC deel uitmaakt.

De potentiële ICES-publicaties worden tijdig, tenminste 14 dagen voor de sluitingsdatum, aangemeld met accoord paraaf van het afdelingshoofd. Hierbij vervult IEC een coördinerende rol.

Wanneer tijdens (inter)nationale symposia onderzoeksresultaten worden gepresenteerd, wordt erop toegezien dat er geen geheime contractuele en visserij politiek gevoelige zaken worden uitgedragen. Er wordt door de afdelingshoofden op toegezien dat de informatie, waar mogelijke patenten uit kunnen voortvloeien, niet onverlet worden gepubliceerd.

Ter ondersteuning van deelname aan symposia en beurzen draagt IEC zorg voor standaard informatiepakketten met gegevens over RIVO-DLO algemeen en zijn werkterreinen.

In het kader van bedrijfsontvangsten zorgt IEC voor een standaard draaiboek.

## **BIJLAGE 1**

### **Nota Publikatie Commissie RIVO naar aanleiding van het rapport Visitatie Commissie**

Van: Paul van Banning, Willem Dekker en Adriaan Rijnsdorp

Aan: Directie en projectleiders RIVO

#### **Uitgangspunt**

1 - Visitatie Cie constateert dat het *aantal* publikaties in internationale tijdschriften door RIVO-medewerkers onvoldoende is. Veel potentiële publikaties blijven als intern rapport of conference paper (ICES, EIFAC) in het grijze circuit steken.

2 - Visitatie Cie beveelt aan een Publikatie Cie samen te stellen die de publikatie van onderzoeksresultaten in internationale tijdschriften moet stimuleren.

3 - Visitatie Cie doet geen uitspraak over het gewenste aantal publikaties, noch over de mogelijke werkwijzen van de voorgestelde commissie.

#### **Algemene Overwegingen**

In het management van wetenschappelijk onderzoek bij het RIVO-DLO spelen twee zaken een belangrijke rol: produktie en kwaliteitscontrole.

De produktie van wetenschappelijk onderzoek bestaat uit geschreven publikaties, posters of mondelinge voordrachten op symposia en congressen en bijdragen aan werkgroep rapporten. Voor de evaluatie wordt bij het RIVO momenteel alleen aandacht besteed aan het aantal geschreven publikaties waarbij geen onderscheid gemaakt wordt tussen publikaties in internationale tijdschriften en congresstukken (ICES, EIFAC papers). Posters en voordrachten worden niet geregistreerd.

Voor de kwaliteitsbewaking van wetenschappelijk onderzoek staat een aantal mogelijkheden open. Een eerste toets vindt plaats op interne colloquia waaraan onderzoekers verplicht worden deel te nemen en bij te dragen. Een tweede toets is het publiceren in een internationaal tijdschrift. Deze tijdschriften accepteren manuscripten alleen voor publikatie als zij door collega wetenschappers zijn becommentarieerd (peer review).

Het bovenstaande schema is niet vanzelfsprekend van toepassing op die delen van het technisch visserijonderzoek, waarbij de oplossing van een praktijkprobleem voorop staat. In enkele gevallen zijn deze technologische oplossingen inoverend van karakter en kunnen zij leiden tot publikaties en/of octrooirechten. In de vele gevallen waarin de technologische oplossingen niet tot publikaties of octrooirechten leiden, bestaat de produktie van het onderzoek uit de oplossing van het technologische probleem en bestaat de kwaliteitscontrole uit gebleken praktische toepasbaarheid.

## **Voorstel**

De door de Visitatie Commissie voorgestelde Publikatie Commissie wordt door ons vertaald in de volgende structuur.

### *Colloquia*

Projectleiders dienen minimaal éénmaal per jaar een intern colloquium te houden.

### *Publikaties*

Projectleiders dienen minimaal één (wit) paper in een internationaal tijdschrift en één (grijs) congres paper, c.q. intern rapport te schrijven.

Evaluatie van het functioneren van individuele wetenschappelijke onderzoekers gebeurt tijdens functionerings- en beoordelingsgesprekken. Hierbij wordt onder andere de wetenschappelijke output getoets aan de bovengenoemde richtlijn. Het is vanzelfsprekend dat in deze beoordeling rekening gehouden wordt met andere werkzaamheden en verplichtingen.

(1992)



E E N K W E S T I E V A N V R A A G E N A N T W O O R D

Praktische tips en adviezen voor

contacten met de media

Voor contacten met de media is een aantal basisadviezen te geven.

Het zijn algemene regels die voor iedereen gelden.

Uw verhaal, reactie of commentaar moet zo duidelijk mogelijk bij kijker, luisteraar en lezer terecht komen.

Dat stelt natuurlijk hoge eisen aan de inhoudelijke overdracht en presentatie.

Tal van factoren kunnen bepalend zijn voor het welslagen van een interview.

Bijgaande tips en adviezen dienen ter ondersteuning van de mediatraining van Adviesbureau Willem Bemboom.

\*\*\*\*\*

**VOORBEREIDING**  
**radio/televisie**

- \* Een interview valt of staat met een goede voorbereiding.
- \* Bepaal tevoren uw verhaal, reactie of commentaar.  
Stel ook vast wat u **niet** kwijt wilt.
- \* Ga na wat de aard van het programma is en wie de interviewer.  
De doelgroep is meestal wel bekend, maar in geval van twijfel toch even vragen.
- \* Laat u niet overvallen door journalisten.  
Een argeloos antwoord tijdens een telefoongesprek kan al gebruikt worden, zeker bij kranten en radio.  
Vraag daarom in geval van twijfel altijd of het interview al begonnen is.
- \* Natuurlijk wilt u het onderwerp weten, maar de aanleiding tot het nieuws, de invalshoek, is net zo belangrijk.
- \* Vraagt u daarom naar de context van uw bijdrage.  
Zijn er eventueel andere sprekers? Zo ja, wat hebben die gezegd.
- \* Bent u overigens wel de meest aangewezen om namens uw instelling/bedrijf het interview te doen? Beperk u tot uw eigen vakgebied en competentie
- \* Interessant om te weten is ook welke (archief)beelden gebruikt zullen worden. Misschien kunt u behulpzaam zijn bij het voorbereiden van opnamen van een produktieproces of uitvoering van beleid.
- \* Waar wordt het gesprek gehouden? Eigen kantoor, vergaderzaal, televisiestudio of buiten?
- \* Hoe lang duurt het gesprek? Dertig seconden voor een tv-statement lijkt weinig, maar kan inhoudelijk erg veel opleveren. Vraag hoe lang de opname duurt en wat er in de uitzending van over blijft.

- \* Vraag of het een live-interview of een opname betreft.  
In geval van opname kunt u vragen de opname (deels)opnieuw te doen. U hebt namelijk ook rechten.  
Herhaalde pogingen bij een radio/tv-interview zijn normaal.
- \* Vraag de interviewer tevoren welke vragen hij gaat stellen.  
In elk geval de eerste vraag is belangrijk te weten.  
Dit kan een aarzelend begin voorkomen.
- \* U krijgt nooit alle vragen tevoren, maar de grote lijn van het interview wordt zo wel bekend. Houd altijd rekening met verassingsvragen. Deze gaan natuurlijk over "gevoelige" zaken.
- \* Oefen eventueel tevoren vraag en antwoord met een woordvoerder of collega.

#### UITVOERING en INHOUD

##### radio/tv

- \* Beperk u tot de hoofdzaak, voor allerlei bijzaken en details is meestal geen tijd.
- \* Geef korte en duidelijke antwoorden (30 seconden per antwoord is voor radio en tv een mooi gemiddelde).
- \* Het hele verhaal in één of twee zinnen (statement) geeft weinig montage-risico en grote kans op veelvuldige uitzending. De vele nieuwsoverzichten zijn volledig op deze statements gebaseerd.
- \* Begin daarom met de kern van de zaak, het nieuws. Fijne nuances en details zijn alleen interessant voor specialisten.
- \* Liegen is verboden. Onwaarheden worden onherroepelijk vroeger of later in uitzendingen tegen u gebruikt.
- \* Een antwoord niet weten, hoeft niet altijd een schande te zijn. Erken dat u het antwoord niet weet en dat u het eventueel later wilt opzoeken.

- \* Gebruik nooit de formulering "geen commentaar".  
Er zijn voldoende andere korte omschrijvingen die veel vriendelijker overkomen.
- \* Besef dat u meer weet van het onderwerp dan de interviewer.
- \* Wees niet louter defensief en neem ook eens initiatief.
- \* Als een interviewer u bij herhaling naar het zelfde vraagt of steeds weer in de rede valt, mag daar best eens iets van gezegd worden (metacommunicatie). Een opmerking dus over de procedure tijdens het gesprek.
- \* Leer geen lesjes uit het hoofd. Maak hooguit enkele aantekeningen in telegramstijl. Oplezen is uit den boze.
- \* Indien u een vraag niet begrijpt, vraag dan om een toelichting.
- \* Geen vakjargon gebruiken, geen moeilijke begrippen, geen dubbele ontkenningen, geen vak-afkortingen. Maak het verhaal begrijpelijk voor grote groepen, een Mavo-scholier van veertien jaar is een mooi mikpunt.
- \* Geef geen abstracte antwoorden, maar kom met voorbeelden.
- \* Gebruik niet te veel getallen. Ze gaan zonder visuele ondersteuning het ene oor in en het andere uit.
- \* Ga niet in op suggestieve en hypothetische vragen. Laat de suggestie voor rekening van de interviewer.
- \* Ga niet in op persoonlijke vragen. U bent uitgenodigd om namens uw bedrijf of instelling te spreken en niet als privépersoon.
- \* Als er een stilte in het interview valt, is dat niet uw probleem, maar het probleem van de interviewer.  
Probeer de ontstane ruimte niet krampachtig op te vullen.
- \* Elkaar vliegen afvangen heeft over het algemeen geen zin.  
Een interview hoeft geen competitie te worden.
- \* Zorg voor een goede vertrouwensbasis. Dat levert de beste resultaten op voor zowel geïnterviewde als de journalist.

**PRESENTATIE**  
**televisie**

- \* Kijk de interviewer aan. Laat het "in de camera kijken" maar aan Hans Wiegel over.
- \* Tijdens interviews "op afstand" is de cameralens echter wel de enige juiste kijkrichting.
- \* Rechtop zitten met de handen op tafel is altijd beter dan achterover leunen. Denk dus aan een actieve houding.
- \* Draaistoelen niet laten bewegen.
- \* Zorg er voor dat uw kleding correct is (das recht, geen roos).
- \* Maak niet te veel gebaren. Televisie heeft dat niet nodig. Bovendien kan een klein tikje tegen de microfoon overkomen als een dreun in de huiskamer.
- \* Rook niet in beeld en beperk u tot alcoholvrije consumpties (ook tevoren).
- \* Trek u niets aan van de vele technici die met beeld, licht en geluid bezig zijn. Laat u niet afleiden.
- \* Kleding met scherpe patrooncontrasten (ruitjes-streepjes) gaat op het scherm "interfereren", het veroorzaakt een ongewenst trillend effect.
- \* Colbertjasjes krijgen bij het zitten gauw een "goot" in de nek. Trek het jasje strak aan de achterzijde.
- \* Nervositeit is geen ramp. Bedenk dat de interviewer ook vaak gespannen is.
- \* Laat u niet opjagen.
- \* Zorg dat Uw gelaatsuitdrukking bij de inhoud past. Duizend ontslagen aankondigen met een lachend gezicht maakt een merkwaardige indruk. In 't algemeen komt vriendelijkheid op tv zeer sterk over.
- \* In televisiestudio's kunt u op de monitor zien hoe de beelduitsnede is. Een mooie gelegenheid om houding en uiterlijk te checken.

**KORTE STATEMENTS**

- \* Het geven van korte statements in nieuwsuitzendingen op televisie wordt steeds belangrijker.
- \* Zoals al opgemerkt, is een gemiddelde lengte van dertig seconden een mooi uitgangspunt.
- \* Een goed statement voldoet aan de volgende vereisten:
  - Het statement begint met het **nieuws**.
  - Daarna volgt de **toelichting**, het wat, hoe en waarom.
  - Het **taalgebruik** is eenvoudig, de boodschap **eenduidig**.
  - De **presentatie** is correct.
  - U rondt af met een duidelijke **conclusie**.  
Deze conclusie is in feite weer de herhaling van de nieuws-opening.
- \* Deze statements kunt u het best voorbereiden aan de hand van drie of vier trefwoorden.
- \* Het verdient aanbeveling deze statements ook in interviews te verpakken. De journalist is al snel genegen deze "hapklare brokken" te selecteren en uit te zenden.

**PERSPUBLICATIES**

- \* Bedenk dat bij een interview de uitkomst al vast kan staan. Probeer te achterhalen welke kant het opgaat.
- \* Vraag of het concept artikel voor publicatie ingezien kan worden. Dit om de feiten te checken. Let wel; gezegd is gezegd. Gedane uitspraken kunnen niet meer verwijderd worden.
- \* In het geval van tevoren inzien wel per ommegaande (fax) reageren.

**Tot slot nog één belangrijk advies;**

Bedenk dat het contact met journalisten verder gaat dan alleen maar het interview.

Opmerkingen tijdens het voor- en nagesprek kunnen door de journalist gebruikt worden.

Wees daarom voorzichtig met gevoelige informatie en marge van het interview.

Schrijfblokken en recorders die worden opgeborgen, hoeven nog niet het einde van een vraaggesprek te betekenen.

Hanteer het begrip "off the record" zeer bewust en laat dat bij voorkeur over aan de vakmensen van uw afdeling persvoorlichting of public relations, want.....

**journalisten doen 24 uur per dag hun werk.**

Nieuw Loosdrecht, juni 1994

(nadruk of overname uitsluitend na toestemming)