



CENTRE OF EXPERTISE  
SMART SUSTAINABLE  
CITIES

# EEN GOED VERHAAL

Storytelling voor het Centre of Expertise  
Smart Sustainable Cities

---



**CENTRE OF EXPERTISE  
SMART SUSTAINABLE  
CITIES**

## Auteur

Naam Marlous Anne van den Hoogen  
Studentnummer 1672599

## Opleiding

Naam Hogeschool Utrecht  
Opleiding Digitale Media en Communicatie  
Afstudeerbegeleider Norbert van der Hulst  
Studiejaar 2018 - 2019  
Plaats Utrecht  
Datum oplevering 01 juni 2019

## Bedrijf

Naam Centre of Expertise Smart Sustainable Cities  
Adres Padualaan 99, 3584 CH Utrecht  
Bedrijfsbegeleider Caroline Maessen

# Voorwoord

---

Er was eens

In Nijmegen werd een meisje geboren, dat al kon lezen en schrijven in de kleuterklas. Die verhalen en hele boeken schreef en deze verhalen vervolgens uitspeelde met haar barbiepoppen. Die in de halfuur durende fietstocht naar school denkbeeldige reisprogramma's presenteerde en vanaf haar 11e online dagboeken (blogs) bijhield. Ze kletst je nog steeds de oren van je kop.

Dat meisje, dat ben ik. Verhalen hebben altijd een belangrijke rol voor mij gespeeld. Eerst in creatieve vorm, maar later in combinatie met mijn studie Digitale Media en Communicatie ook in zakelijke vorm. Door de jaren heen heb ik geleerd mijn 'verhalenmachine' aan te zetten. Tijdens mijn studie was ik werkzaam als freelance communicatiespecialist en zette ik deze verhalenmachine in bij het creëren van social media campagnes voor klanten.

De vraag of ik voor mijn afstuderen bij het Centre of Expertise Smart Sustainable Cities iets met 'storytelling' wilde doen was dan ook geen moeilijke keuze: het is me op het lijf geschreven.

Omdat 'corporate storytelling' wel echt iets anders is dan slechts het bedenken van verhalen, werd de hulp van storytellingexpert Saskia Jacquet ingeroepen. Onder begeleiding van Saskia heb ik geleerd hoe je verhalen ophaalt bij mensen en hoe je deze omzet tot een krachtig verhaal. Dankzij haar heb ik veel kennis opgedaan over storytelling en ben ik enorm gegroeid in deze nieuwe vaardigheid. Waarvoor oneindig veel dank.

Naast Saskia bestond mijn 'scriptie team' uit twee andere fantastische coaches: bedrijfsbegeleider Caroline Maessen en docentbegeleider Norbert van der Hulst. Caroline kende ik als docent van mijn opleiding en heeft mij in haar rol als bedrijfsbegeleider gesteund bij mijn onderzoek en hele duidelijke en concrete tips gegeven. Norbert heb ik speciaal gevraagd als docentbegeleider, omdat hij een van mijn favoriete docenten is. Met altijd uitgebreide feedback een engelengeduld als ik een bestand na de afgesproken deadline opstuurde. Bedankt voor jullie support tijdens deze laatste maanden van mijn studieloopbaan.

Tot slot wil ik ook graag het kernteam van het Centre of Expertise Smart Sustainable Cities bedanken, die mij hun verhalen toevertrouwden en daarmee van groot belang waren in mijn scriptieonderzoek. In het bijzonder wil ik Nadia Verdeyen bedanken, directeur van het CoE SSC. Zij gaf mij het vertrouwen om dit onderzoek te starten - zonder haar aanvraag lag dit verslag nu niet in jouw handen.

Ik wens jullie heel veel leesplezier.

Marlous van den Hoogen  
Student Digitale Media en Communicatie, Hogeschool Utrecht  
Utrecht, 1 juni 2019

# Management samenvatting

---

Het Centre of Expertise Smart Sustainable Cities (CoE SSC) is een instituut van de Hogeschool Utrecht dat het bedrijfsleven verbindt met onderzoek en onderwijs. Het CoE SSC is nu al een aantal jaar werkzaam, toch is het lastig om kort en krachtig uit te leggen wat het CoE SSC doet en waar het voor staat. Nadia Verdeyen, directeur van het CoE SSC, denkt dat met behulp van storytelling het CoE SSC duidelijk op de kaart kan worden gezet. Zij heeft mij gevraagd de mogelijkheden van storytelling te onderzoeken en deze toe te passen bij het creëren van een dergelijk verhaal.

In dit rapport wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag: ***Hoe kan storytelling de communicatiestrategie van het Centre of Expertise Smart Sustainable Cities ondersteunen?*** Om input voor het verhaal voor het CoE SSC op te halen is het kernteam geïnterviewd. Uit deze interviews blijkt dat er een team vol mensen met passie en ambitie bij het CoE SSC werkt, die samen werken aan de realisatie van de Smart Sustainable Cities. Deze 'how' van de organisatie is duidelijk, maar dat de 'how' en 'what' nog aangescherpt moeten worden.

Op dit moment wordt er geen duidelijke communicatiestrategie uitgevoerd en ontbreekt het aan een communicatiemedewerker die deze taak op zich neemt. De externe stakeholders zijn in dit onderzoek in kaart gebracht en overzichtelijk samengevat in een communicatieplan, waarbij voor elke stakeholder de belangen, de waardepropositie en een communicatiedoel is opgesteld. Als dit plan gevalideerd is bij de stakeholders kan hier een communicatiestrategie uit worden opgesteld.

Naast het communicatieplan is er ook een visieverhaal opgeleverd als resultaat van het onderzoek. Door dit verhaal te gebruiken in combinatie met het communicatieplan kan het visieverhaal voor verschillende stakeholders en projecten worden ingezet om nieuwe partners aan te werven.

Om dit succesvol te kunnen doen beveel ik het CoE SSC een zestal stappen aan die ze op de korte termijn zullen moeten uitvoeren. Er moet iemand verantwoordelijk worden voor de communicatie binnen het CoE SSC, zodat het communicatieplan kan worden ontwikkeld tot een communicatiestrategie. Hiervoor moeten ook de how en de what van de organisatie worden aangescherpt. Dan kan het opgeleverde visieverhaal intern ingezet worden, zodat het interne draagvlak wordt vergroot. Omdat het visieverhaal mogelijk nog een iteratie nodig heeft waarin de verscherpte how en what zijn verwerkt, adviseer ik ook om hiervoor wederom een expert in de hand te nemen.

Op de lange termijn kan dan het verhaal extern worden ingezet om nieuwe partners te binden en de naamsbekendheid van het CoE SSC te vergroten. Uiteindelijk moet de 'verhalenmachine' aangezet worden: de medewerkers van het CoE SSC moeten leren hoe je een verhaal vertelt, herkent en inzet bij het verbinden en aantrekken van nieuwe partners en projecten.

# Inhoudsopgave

<b>1. Inleiding</b>	6
1.1 Achtergrondinformatie	6
1.2 Aanleiding	6
1.3 Probleemstelling	7
<b>2. Theoretisch kader</b>	8
2.1 Wat is storytelling?	8
2.2 Wat zijn verhalen en waarom vertellen wij verhalen?	8
2.3 Hoe vertel je een verhaal?	9
2.4 Welke vormen van storytelling zijn er?	10
<b>3. Onderzoeksopzet</b>	12
3.1 Doelstelling	12
3.2 Onderzoeksvraag	12
3.3 Deelvragen	12
3.4 Verantwoording deelvragen	12
3.5 Onderzoeksmethoden	12
<b>4. Onderzoeksresultaten</b>	14
4.1 Het CoE SSC	14
4.1.1 Wie is het CoE SSC?	14
4.1.2 Wat drijft het CoE SSC?	15
4.1.3 Wat zijn de belangrijkste thema's binnen het CoE SSC?	16
4.2 Communicatie	18
4.2.1 Wat is de huidige communicatiestrategie van het CoE SSC?	18
4.2.2 Wat is de doelgroep van het verhaal?	19
4.2.3. Hoe ontwikkel je een corporate story?	22
4.3 Toepassing	23
4.3.1 Hoe maak je het verhaal geschikt voor verschillende doelgroepen?	23
<b>5. Conclusie</b>	27
<b>6. Aanbevelingen</b>	29
6.1 Aanbevelingen op de korte termijn	29
6.2 Aanbevelingen op de lange termijn	30
<b>7. Figurenlijst</b>	31
<b>8. Literatuurlijst</b>	32

# 1. Inleiding

## 1.1 Achtergrondinformatie

In 2015 wordt het Centre of Expertise Smart Sustainable Cities (CoE SSC) opgericht door Nadia Verdeyen, Erlijn Eweg en Ivo Opstelten. Het CoE SSC komt voort uit het duurzaamheidsprogramma van de Hogeschool Utrecht, waar Erlijn destijds werkzaam was als programmamanager. Het duurzaamheidsprogramma werd opgericht om duurzaamheid een betere plek in onderzoek en onderwijs te geven en een van de doelen van dit programma was het oprichten van een expert centre op gebied van duurzaamheid. Dat is uiteindelijk uitgemond in het Centre of Expertise Smart Sustainable Cities.

Met een team van 12 medewerkers werkt het CoE SSC aan oplossingen voor de complexe vraagstukken die komen kijken bij de realisatie van de slimme, duurzame stad. Dat doet het CoE SSC door organisaties, onderzoek en onderwijs te verbinden en samenwerkend te leren van elkaar.

Daarbij speelt onderwijsvernieuwing een belangrijke rol. Door aan te sturen op zogeheten 'challenge based education' projecten waarbij studenten van verschillende disciplines meewerken in echte projecten, verandert de focus op het leveren van resultaat in plaats van onderzoeksrapporten.

## 1.2 Aanleiding

Het Centre of Expertise Smart Sustainable Cities (CoE SSC) is nu al een aantal jaar werkzaam. Ze zijn inmiddels gegroeid van een kleine locatie ergens achteraf naar een mooie ruimte binnen de Hogeschool Utrecht. De tijd dat voorstellen werden weggelachen is voorbij; het College van Bestuur heeft onlangs het nieuwe businessplan voor de komende vijf jaar goedgekeurd. Toch is het lastig om kort en krachtig uit te leggen wat het CoE SSC doet en waar het voor staat.

Op dit moment verkeert het CoE SSC in een veranderproces, waarbij nieuwe strategieën geïmplementeerd moeten worden. De afstudeeropdracht staat los van deze implementatie, maar een duidelijk verhaal kan wel helpen bij dit veranderproces. Het CoE SSC bestaat uit mensen met zeer verschillende achtergronden, en ook in haar netwerk verbindt het mensen uit diverse domeinen. Zij vertellen allemaal verschillende verhalen over wat CoE SSC is en doet.

Er worden termen gebruikt als 'aanjagen en verbinden', maar een duidelijke betekenis van deze begrippen ontbreekt. Het gevolg: zowel binnen de Hogeschool Utrecht als naar externe partijen wordt het verhaal van het CoE SSC niet eenduidig verteld.

Bij het uitbreiden van het CoE SSC is een duidelijk verhaal belangrijk. Een verhaal dat niet alleen duidelijk maakt wie en wat het CoE SSC is, maar ook een verhaal dat verbindt. In het businessplan van het CoE SSC vind je een missie en een visie, maar deze zijn vrij breed en spreken niet tot de verbeelding.

Nadia Verdeyen, directeur van het CoE SSC, denkt dat met behulp van storytelling het CoE SSC duidelijk op de kaart kan worden gezet. Zij heeft mij gevraagd de mogelijkheden van storytelling te onderzoeken en deze toe te passen bij het creëren van een dergelijk verhaal.

### 1.3 Probleemstelling

Partijen waarvoor het CoE SSC relevant kan zijn, weten hen niet te vinden of twijfelen of het CoE SSC wel een geschikte partner is. Het team van het CoE SSC weet niet goed keuzes te maken. De communicatie binnen het team en naar externe partners blijft daardoor vaag. Er is dus zowel een externe als interne motivatie voor een duidelijk en concreet verhaal.

Het CoE SSC denkt dat door middel van het vertellen van echte verhalen, en zo mensen te raken, nieuwe partners kunnen worden aangetrokken. Bovendien zou een duidelijk verhaal als uitgangspunt het maken van strategische keuzes makkelijker maken. Daarom kiest het CoE SSC SCC voor 'storytelling' als werkwijze. De vraag die bij mij ligt is dat te onderzoeken en hier een passend advies voor op te stellen.

## 2. Theoretisch kader

---

In dit theoretisch kader wordt het begrip storytelling toegelicht.

### 2.1 Wat is storytelling?

Storytelling is een van de oudste communicatietechnieken ter wereld. We doen het van nature: we communiceren door elkaar verhalen te vertellen over ervaringen, van onszelf of van vroeger. Verhalen vertellen kan verschillende doelen hebben: elkaar beter leren begrijpen, normen en waarden delen of een gemeenschappelijke deler ontdekken. Volgens filosoof McLuhan is communicatie zelfs een basisonderdeel van de menselijke natuur en cultuur. Hij beweert dat de media een verlenging zijn van de menselijke zintuigen en dat ze zowel het individu als de maatschappij op een bepaalde manier beïnvloeden (McLuhan, 2001). Met zijn gevlugelde uitspraak 'the medium is the message' bedoelde McLuhan dat het communicatiemiddel een beslissende stempel drukt op de betekenis van de boodschap.

Simpeler geformuleerd is storytelling het vertellen van verhalen met als doel te entertainen, te informeren, te leren of een combinatie hiervan.

Daarnaast is er nog een specifieke variant gericht op bedrijven en organisaties: corporate storytelling. Volgens Scheringa & Der Leun is corporate storytelling het ontwikkelen, verzamelen, vertellen en delen van het verhaal van de organisatie, haar medewerkers en haar producten, als magneet voor zowel klanten als medewerkers als mogelijk andere stakeholders (Scheringa & Der Leun, 2013).

### 2.2 Wat zijn verhalen en waarom vertellen wij verhalen?

Hendriks (2012) stelt dat mensen 'verhalenmachines' zijn: ze kunnen zich dingen voorstellen en nauwkeurig herbeleven, terwijl ze die niet hebben meegemaakt. Daarnaast leggen verhalen verbinding en verhelderen ze doelen. Volgens Montague (2014) geven verhalen betekenis, een invulling en inspiratie voor het dagelijks leven.

Verhalen helpen ons bij het verwerken van informatie, we onthouden een verhaal veel gemakkelijker dan een rijtje feiten. Een verhaal geeft context, maakt concreet wat abstract is en zorgt voor een groeiende overtuigingskracht. Doordat feiten in verhalen verpakt zijn in emoties, komen ze tot leven (Hendriks, 2012). Omdat verhalen vaak ook herkenbaar en geloofwaardig zijn, weten ze mensen te verbinden met elkaar en/of met hun organisatie (Scheringa & Der Leun, 2013).

De term 'corporate story' werd in Nederland een begrip dankzij hoogleraar corporate communicatie Cees van Riel. Volgens van Riel hebben bedrijven en organisaties een samenhangend verhaal nodig als startpunt voor hun in- en externe communicatie. Elke onderneming zou de kernpunten moeten omschrijven in de vorm van een verhaal, waarbij het verhaal uitlegt hoe de onderneming zich onderscheidt van haar concurrenten en wat haar beloften zijn (Hendriks & Schutte, 2007).



## 2.3 Hoe vertel je een verhaal?

Ruim 2300 jaar geleden stelde Aristoteles al een paar basisvoorwaarden op waar een verhaal aan moet voldoen (N. van der Ben, 2017). Deze zijn als volgt:

- Een verhaal is een geheel
- Een verhaal heeft een begin, een midden en een eind
- Een verhaal heeft samenhang en is niet gebaseerd op toeval
- Een verhaal bevat een wending in het lot van de held (protagonist)
- Je moet het verhaal kunnen overzien en onthouden

Het is van belang om te weten waar een goed verhaal uit bestaat om het in te zetten als strategisch middel. Amerikaans literatuurwetenschapper Joseph Campbell ontdekte dat elk verhaal bewust of onbewust een bepaald patroon volgt. Dit patroon noemt Campbell 'De reis van de held' waarin hij in grote lijnen het vertrek ('call of adventure'), de initiatie ('beginning of transformation') en de terugkeer ('returning to the ordinary world') onderscheidt (Campbell, 2008). Nog steeds volgen films en series uit de hedendaagse popcultuur dit patroon. Enkele voorbeelden daarvan zijn o.a. The Matrix, de Harry Potter-films en The Lord of the Rings-trilogie (Peeters, z.d.).

Ook in de communicatie kun je spreken van een 'reis'. Met een klantreis kan in kaart worden gebracht hoe klanten de dienstverlening van een organisatie ervaren. Zo komt er beter zicht op de wensen en belangen en kan indien nodig de waardepropositie daarop worden aangepast. De waardepropositie kan ook opgesteld worden aan de hand van het Gouden Cirkel model van Simon Sinek. De Gouden Cirkel (zie figuur 1) van Simon Sinek gaat in op de manier van denken, handelen en communiceren tussen organisatie en doelgroep. De cirkel is opgedeeld in 'waarom', 'hoe' en 'wat'; waarom doe je wat je doet, hoe doe je wat je doet en wat is het (beoogde) resultaat? (Sinek, 2009).

# The Golden Circle

## WHAT

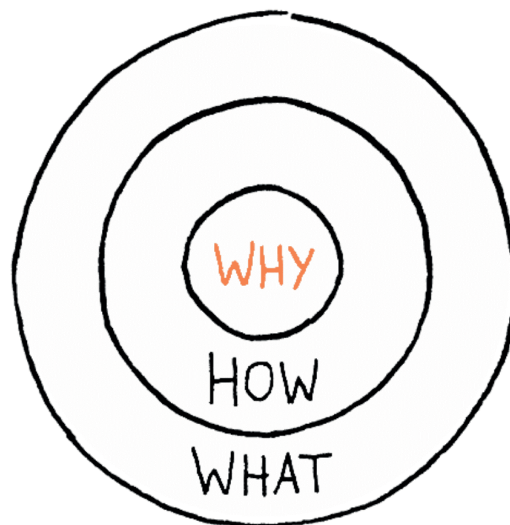
Every organization on the planet knows WHAT they do. These are products they sell or the services

## HOW

Some organizations know HOW they do it. These are the things that make them special or set them apart from their competition.

## WHY

Very few organizations know WHY they do what they do. WHY is not about making money. That's a result. WHY is a purpose, cause or belief. It's the very reason your organization exists.



Figuur 1: Golden Circle Simon Sinek (Chaffey, 2019).

## 2.4 Welke vormen van storytelling zijn er?

Een corporate story dient zowel een intern als een extern doel. Voor elke medewerker dient het verhaal als een kader, een kapstok waaraan hij zijn werk kan ophangen. Daarnaast geeft het verhaal stakeholders en andere externe partners inzicht in de kern en de ambities van het bedrijf. Door deze helder te verwoorden in een verhaal, blijven ze beter hangen. Ook helpt het verhaal bij het innemen van een duidelijke (misschien wel nieuwe) positie in de maatschappij, en zorgt het voor verbinding met de (nieuwe) klant (Hendriks & Schutte, 2007).

Verhalen kunnen worden ingezet bij de start van een onderneming, maar ook om een verandering te ondersteunen. Er zijn drie verschillende vormen van een veranderverhaal: het visieverhaal, het transitieverhaal en het transformatieverhaal (Hendriks, 2014).

Visieverhalen verbeelden de nieuwe werkelijkheid, de dromen en de doelen van de organisatie. Transitieverhalen gaan over externe krachten waardoor je als organisatie wel in beweging moet komen. Doe je niks, dan ga je kopje onder. Bij een visieverhaal zet je een verandering in gang vanuit een toekomstperspectief, bij een transitieverhaal neem je de verstoring als uitgangspunt voor de verandering. Een transformatieverhaal gaat over een specifiek moment dat aanleiding was voor een wending. Omdat het CoE SSC onlangs goedkeuring heeft gehad op de plannen voor de komende 5 jaar, is het visieverhaal het meest geschikt. Het CoE SSC verkeert niet in directe transitie of transformatie, maar kijkt juist naar de toekomst.

Zo'n veranderverhaal dient als groter, strategisch verhaal. Het geheim van het tot leven wekken van een corporate story, is het laten ontstaan van nieuwe verhalen. Korte, concrete versies van (een deel van) het strategische verhaal, aangevuld met actuele gebeurtenissen of anekdotes uit de praktijk. Mogelijk vormen deze nieuwe verhalen weer de basis voor een nieuw algemeen strategisch verhaal. Omdat een organisatie nooit stilstaat, is het belangrijk om ook het strategisch verhaal om de 3 tot 5 jaar te herzien en zo nodig aan te passen (Hendriks & Schutte, 2007).

## 2.5 Welke communicatiestrategieën zijn er?

De communicatiestrategie is onderdeel van het communicatieplan en geeft antwoord op de hoe-vraag. Hoe ga je aan de slag om je doelen te bereiken? Michels (2016) onderscheidt in zijn boek *Communicatiestrategie* twaalf verschillende communicatiestrategieën. Deze zijn als volgt:

### 1. Positioneringsstrategie

Een goede positionering die inspeelt op de belangen en wensen van de klant en duidelijk maakt waarin de organisatie of het merk zich onderscheidt van de concurrent.

### 2. Internal branding strategie

Bij deze strategie hoort de bekende quote 'buiten winnen is binnen beginnen'. De communicatiestrategie moet eerst intern geleefd worden voordat deze kan extern kan worden ingezet.

### 3. Reputatiestrategie

Voor het opbouwen van een sterk imago om op die manier klanten te binden.

4. **Familiestrategie**  
Een strategie voor grote organisatie waarbij verschillende afdelingen niet goed samenwerken. Door een wij-gevoel te creëren wordt het bedrijf weer een.
5. **Fanstrategie**  
Door je klant fan te maken worden het vanzelf ambassadeurs die nieuwe klanten voor je binden.
6. **Ambassadeurstrategie**  
Deze strategie lijkt op de fanstrategie, alleen wordt hier vooraf een specifieke ambassadeur gekozen. Deze ambassadeur is geloofwaardig omdat deze neutraal is en binding heeft met de doelgroep. Influencermarketing is hier een voorbeeld van.
7. **Brandactivatiestrategie**  
Beleving en ervaring staat centraal bij deze strategie. Door op een creatieve en positieve manier in aanraking te komen met de organisatie of het merk wordt vanzelf een goed imago gecreëerd.
8. **Word of mouth strategie**  
Dit is de ouderwetse mond-tot-mondreclame en sluit aan bij de fanstrategie.
9. **Participatiestrategie**  
Bij deze strategie betreft de organisatie of het merk zijn doelgroep in zulke mate dat er vanzelf draagvlak wordt gecreëerd bij de doelgroep. Komt met name voor in maatschappelijke projecten.
10. **Issuemanagementstrategie**  
Bij deze strategie wordt de perceptie over een bepaald onderwerp beïnvloed. Het doel van deze communicatiestrategie is vaak het vermijden van een negatief beeld over een bepaald onderwerp.
11. **Public affairs strategie**  
Deze strategie wordt ingezet om belangrijke stakeholders te beïnvloeden zodat zij beslissingen maken ten gunste van de organisatie of het merk. Hierbij is een groot netwerk van belang.
12. **Veranderstrategie**  
Deze strategie wordt ingezet bij veranderingen en omvat zowel de implementatie als het creëren van het draagvlak (intern en extern).

Het inzetten van storytelling om op die manier meer draagvlak te creëren en zowel intern als extern aan je te binden valt onder de veranderstrategie. Hierbij is het volgens Michiels (2016) belangrijk dat er een sterke vertrouwensband is in het team: "medewerkers moeten tijdens en na het veranderproces vertrouwen in het management en elkaar hebben. Zonder vertrouwen is er geen basis [...]. In dat geval moet de fundering eerst nog worden gelegd. Een absolute voorwaarde is de mogelijkheid van een intensief communicatietraject en een duidelijk commitment van het management voor de verandering." (p. 219)

Daarnaast is het belangrijk om het team te betrekken bij de ontwikkeling van het verhaal. Een visieverhaal is gebaseerd op input van de medewerkers. Zij moeten zich herkennen in het verhaal en het gevoel hebben dat het verhaal hen vertegenwoordigt. Bovendien helpt het volgens Michiels ook bij de verandering: "medewerkers willen graag meedenken. Benut de kracht van cocreatie. Dat is ook de essentie van communicatie [...] 'overdracht' en ook 'delen' ofwel 'gemeenschappelijk maken'." (p. 221).

# 3. Onderzoeksopzet

## 3.1 Doelstelling

Het doel van deze scriptie is onderzoeken hoe storytelling de communicatie van het CoE SSC kan ondersteunen, het ontwikkelen van een verhaal over en voor het CoE SSC en het geven van aanbevelingen over hoe dit verhaal geïmplementeerd kan worden.

## 3.2 Onderzoeksvraag

*Hoe kan storytelling de communicatiestrategie van het CoE SSC ondersteunen?*

Om deze hoofdvraag te kunnen beantwoorden zijn de volgende deelvragen opgesteld:

## 3.3 Deelvragen

- 1a. Wie is het CoE SSC?
- 1b. Wat drijft het CoE SSC?
- 1c. Wat zijn de belangrijkste thema's binnen het CoE SSC?
  
- 2a. Wat is de huidige communicatiestrategie van het CoE SSC?
- 2b. Wie is de doelgroep van het verhaal van het CoE SSC?
- 2c. Hoe ontwikkel je een corporate story?
  
- 3a. Hoe maak je het verhaal geschikt voor verschillende doelgroepen?

## 3.4 Verantwoording deelvragen

Om een passend antwoord te vinden op de onderzoeksvraag, is deze opgedeeld in verschillende deelvragen. De eerste twee deelvragen hebben het doel om het CoE SSC beter te leren kennen: wat zijn de belangen en wat is de toegevoegde waarde van het CoE SSC? Welke thema's spelen een belangrijke rol voor het CoE SSC? Deze informatie wordt ook gebruikt bij het ontwikkelen van het verhaal.

Deelvragen 2a en 2b zijn gericht op communicatie: hoe zet het CoE SSC op dit moment haar communicatie in en wie is de doelgroep van het verhaal? Vervolgens gaat deelvraag 2c in op de praktijk: hoe ontwikkel je een corporate story?

De laatste deelvraag gaat over de toepassing van het verhaal: hoe maak je het verhaal geschikt en zet je het in voor verschillende doelgroepen?

## 3.5 Onderzoeksmethoden

### *Kwalitatief onderzoek*

Om te onderzoeken wat het CoE SSC drijft en wat de belangrijkste thema's zijn binnen het CoE SSC wordt kwalitatief onderzoek uitgevoerd in de vorm van diepte-interviews en focusgroepen. Daarnaast wordt deze methode ook gebruikt om input voor het visieverhaal op te halen. Ter aanvulling wordt ook deskresearch en literatuuronderzoek gedaan.

### *Deskresearch*

Door middel van deskresearch zal er inzicht worden verkregen over de interne omgeving van het CoE SSC. Dit omvat het verzamelen van eerder gedane onderzoeken en publicaties (zoals het businessplan), het bestuderen van de huidige communicatiemiddelen en het uitvoeren van het 7S-model. Daarnaast wordt deskresearch ingezet bij het theoretisch kader.

### *Literatuuronderzoek*

Literatuur moet meer informatie en duidelijkheid geven over het begrip storytelling en de toepassing ervan.

### *Diepte-interviews*

Door middel van diepte-interviews met het kernteam van het CoE SSC wordt er kwalitatieve informatie over het CoE SSC SCC verworven. Dit moet inzicht geven in de rol en ambities van het CoE SSC alsmede input geven voor het visieverhaal over het CoE SSC. Deze interviews worden face to face afgenomen, in samenwerking met storytelling expert Saskia Jacquet.

Deze interviews vinden plaats tussen februari en maart. In mei zal er door middel van de focusgroepen een validatie van het verhaal plaatsvinden.

Elk interview wordt getranscribeerd en vervolgens gecodeerd. Hierbij worden eerst alle relevante opmerkingen uit het interview gefilterd. Vervolgens worden deze gelabeld met een onderwerp. Tot slot wordt er gekeken of er uit deze onderwerpen thema's kunnen worden afgeleid.

### *Focusgroep*

Tot slot wordt met behulp van verschillende sessies met het kernteam de externe omgeving van het CoE SSC in kaart gebracht. Ook zullen de teamsessies worden gebruikt bij de validatie van het verhaal.

### **Betrouwbaarheid**

In het onderzoek worden de vragen zo neutraal en objectief mogelijk gesteld. Er zullen geen suggestieve vragen gesteld worden. De resultaten worden letterlijk verwerkt; in de transcripties worden nergens gegevens weggelaten. Wanneer het onderzoek op dezelfde wijze herhaald zal worden zullen er dan ook vergelijkbare resultaten uitkomen.

# 4. Onderzoekresultaten

---

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek besproken. Per deelvraag zullen de onderzoekresultaten worden gedeeld. De deelvragen zijn opgedeeld in drie subhoofdstukken: het CoE SSC, communicatie en toepassing.

## 4.1 Het CoE SSC

### 4.1.1 Wie is het CoE SSC?

Het CoE SSC is een instituut dat onderdeel is van de Hogeschool Utrecht. Het is opgericht in 2015 en valt onder het HU kenniscentrum Gezond en Duurzaam Leven. Om meer inzicht te krijgen in de organisatie, is een interne analyse uitgevoerd door middel van het 7S-model. Dit door McKinsey-medewerkers ontworpen managementmodel focust op de zeven 'S'-factoren: strategie, structuur, systemen, staf, skills, stijl en shared values.

Uit deze analyse komt naar voren dat het CoE SSC beschikt over een ervaren en bekwaam team met een duidelijke visie. Er heerst een open en informele sfeer; iedereen is gelijk aan elkaar. Het doel van het CoE SSC is het realiseren van de slimme, duurzame stad. Alle medewerkers van het CoE SSC hebben een andere achtergrond qua opleiding. Deze diversiteit aan kennis en expertise sluit perfect aan bij de multidisciplinaire aanpak die ze gebruikt bij haar projecten.

Op inhoud is er veel kennis in huis, echter valt het op dat een communicatiemedewerker ontbreekt. Hierdoor mist er een duidelijke communicatiestrategie en worden alleen de basis communicatietaken zoals het contact onderhouden met relaties, het verzenden van een nieuwsbrief en het zo nu en dan organiseren van een evenement uitgevoerd. Het CoE SSC is wel op zoek naar een communicatiemedewerker zodat de communicatiestrategie die eerder voor het CoE SSC ontwikkeld is kan worden voortgezet en verder uitgebouwd. De volledige uitwerking van het 7S-model is te vinden in bijlage 1.

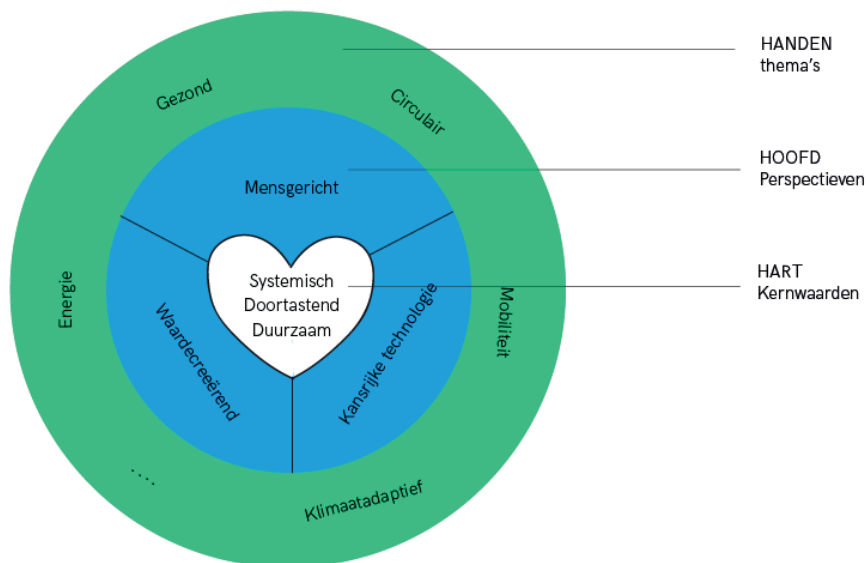
### Krachtenveld

Het CoE SSC bevindt zich in een ingewikkeld krachtenveld. Hoewel het CoE SSC officieel onder het kenniscentrum Gezond en Duurzaam Leven valt, werken deze instituten in de praktijk meer op gelijk niveau. In het kenniscentrum draait het om onderzoek doen, terwijl het CoE SSC meer de rol als verbinder op zich neemt. Uiteindelijk rapporteert het CoE SSC aan het CvB van de HU, waar het ook weer onderdeel van is.

Er zijn wel andere CoE SSC's, maar ook deze zijn niet direct vergelijkbaar omdat zij een andere werkwijze hanteren of met grotere budgetten werken. Voor de ontwikkeling van het verhaal is daarom gekozen om alleen te focussen op de leden van het kernteam: medewerkers die onder contract staan van het CoE SSC.

### 4.1.2 Wat drijft het CoE SSC?

Zoals in het theoretisch kader beschreven helpt het bepalen van de 'why', 'how' en 'what' van de organisatie om de strategie in kaart te brengen. Het CoE SSC heeft een eigen versie van Sinek's Golden Circle gemaakt:



Figuur 2: Golden Circle CoE SSC (Centre of Expertise Smart Sustainable Cities, z.d. -b).

Daarnaast zijn op de website van het CoE SSC de missie en de visie terug te vinden:

Missie: Wij vinden het belangrijk dat mensen gezond en veilig samen kunnen leven in de gezonde, duurzame, slimme stad. Wij werken aan oplossingen voor de complexe vraagstukken die hierbij horen.

Visie: Dat doen we door organisaties, onderzoek en onderwijs te verbinden en in staat te stellen om samenwerkend te leren van vraagstukken in hun complexe werkelijkheid. Hierbij worden de grenzen van disciplines en sectoren uitgedaagd om tot bruikbare oplossingen te komen, waarbij de route er naar toe deel uitmaakt van de oplossing. (Centre of Expertise Smart Sustainable Cities, z.d.)

Met de interviews is gecontroleerd of de 'why', 'how' en 'what' duidelijk zijn bij de medewerkers van het CoE SSC en de missie en visie worden nageleefd.

#### Missie

De missie komt in meerdere interviews duidelijk naar voren. Dit is inderdaad de realisatie van de 'smart sustainable cities'. Wel wordt benadrukt dat de combinatie van de missie en de visie, eigenlijk de 'why' en de 'how' van de organisatie, essentieel is: *"De motivatie zit 'm in het realiseren van de smart sustainable cities. Essentieel is dat we beginnen met kennisnetwerken. Dat verbinden van de partijen is heel belangrijk maar die manier*

van doen kun je ook in een CoE SSC op gebied van agricultuur hebben. Dus die slimme duurzame stad is heel belangrijk" (persoonlijke communicatie, 16 mei 2019). Een andere geïnterviewde benadrukt dit nog eens: "(...) de stad staat op nummer 1 en de manier waarop is het leren, en het samenbrengen" (persoonlijke communicatie, 16 mei 2019).

## Visie

Ook de visie blijkt duidelijk uit de interviews. De visie gaat over de manier waarop het CoE SSC bijdraagt aan de realisatie van de smart sustainable cities. De verbindende rol tussen het bedrijfsleven, onderzoekers en onderwijs is de belangrijkste functie van het CoE SSC. Daarbij wordt specifiek de nadruk gelegd op het 'pionieren': "We zijn wel degelijk mensen die proberen tegen de stroom in te gaan en dingen anders te doen. Het lukt niet altijd maar we proberen het wel" (persoonlijke communicatie, 16 mei 2019). Het CoE SSC durft te vernieuwen en dingen anders aan te pakken. Daarbij neemt het CoE SSC vooral een faciliterende rol op zich: "[Welke functie heeft een CoE SSC?] Die verbindende rol en het zorgen dat die ontwikkelingen in de samenwerkingen met partners in projecten samen met onderzoekers en studenten samen wordt vormgegeven" (persoonlijke communicatie, 15 februari 2019).

Echter wordt in de interviews niet duidelijk hoe dat verbinden precies in z'n werk gaat. Veel verbinden komen voort uit netwerken en dat gebeurt vaak ad hoc of op gevoel.

### 4.1.3 Wat zijn de belangrijkste thema's binnen het CoE SSC?

Naast het ophalen van de missie en visie en de toegevoegde waarde volgens het kernteam van het CoE SSC, zijn met de interviews ook de belangrijkste thema's in kaart gebracht. Met thema's worden terugkerende onderwerpen bedoeld die iets zeggen over de rol en/of de werkwijze van het CoE SSC. Deze thema's vormen uiteindelijk de input voor het visieverhaal.

Uit het interview kwamen de volgende thema's naar voren:

#### 1. Kracht in het kleine

Hiermee wordt de werkwijze waarbij ingezet wordt op kleine projecten met grote impact bedoeld. *In het klein dingen veranderen, dat dat eigenlijk onze werkwijze is. Dat door in het klein dingen te doen, in plaats van alleen maar nadenken, of rapporten te schrijven of eindeloos subsidie te schrijven die dan wel of niet wordt toegekend - dat dat samen de grote verandering vormt* (persoonlijke communicatie, 22 maart 2019). De focus ligt niet zozeer op de omvang van het project, maar op de potentiële impact. Daarvoor is die verbindende rol heel belangrijk: "Door mensen bij elkaar te zetten waarvan wij zien 'die gaan met elkaar iets moois neerzetten', bereik je veel meer dan met hele grote plannen" (persoonlijke communicatie, 22 februari 2019).

#### 2. Vertrekken vanuit de mens

De mens speelt een belangrijke rol voor zowel de missie als de visie van het CoE SSC: "We zijn missiegedreven, dus we werken vanuit onze missie. En onze missie vertrekt vanuit van de mens. Dus dat mensen gezond en veilig kunnen leven in de slimme duurzame stad" (persoonlijke communicatie, 22 februari 2019). De mens wordt als uitgangspunt genomen: zij zijn niet alleen de bewoners van de smart sustainable cities, zij zijn ook verantwoordelijk voor de realisatie ervan.



Het CoE SSC heeft de bewoners nodig bij de transitie naar de duurzame stad. Een andere geïnterviewde onderstreept het belang van de verbinding met de bewoners: *“Nou wat mij betreft gaat het vooral om de mensen, die zijn verbonden in die stad die met elkaar daar wonen en met elkaar de stad maken in verbinding met de dingen die de stad is. Dus dan zou ik zeggen: weet je, we doen het uiteindelijk voor de bewoners van nu en later”* (persoonlijke communicatie, 27 februari 2019).

### 3. De duurzame stad

De realisatie van de smart sustainable cities is de missie van het CoE SSC. De duurzame stad speelt daarom een belangrijke rol in alles wat het CoE SSC doet: *“Bij ons is het thema gericht: we gaan uit van de smart sustainable cities, en die smart sustainable cities, dat kennisgebied, proberen we te verbreden in de hogeschool”* (persoonlijke communicatie, 22 februari 2019).

### 4. Onderwijsinnovatie (‘leren voor het ‘echie’)

Naast het realiseren van de smart sustainable cities, is onderwijsinnovatie een belangrijk thema voor het CoE SSC. Niet meer leren uit boekjes, maar van de praktijk. Zoals één van de geïnterviewden het mooi beschreef: *“Je leert pas als het pijn gedaan heeft”* (Persoonlijke communicatie, 6 maart 2019). Het CoE SSC focust daarom op ‘challenge based education’, waarbij studenten in uitdagende projecten worden beoordeeld op het proces en het eindresultaat, in plaats van op een onderzoeksrapport. *“Leren is een bijproduct, er moet veel meer accent op de challenge [challenge based education], het proces en het resultaat. En niet tevreden zijn met te weinig resultaat”* (Persoonlijk communicatie, 16 mei 2019).

Dit vergt een nieuwe manier van lesgeven waar nog niet elke docent op ingesteld is. *Onderwijsinnovatie hoort ook bij het CoE SSC. Want we willen SSC op de kaart zetten in de hele HU, zowel bij onderzoek als bij onderwijs* (Persoonlijke communicatie, 16 mei 2019). Het CoE SSC verbindt het onderwijs met onderzoekers en het bedrijfsleven, zodat deze samen deze uitdagende projecten kunnen opzetten.

### 5. Pionieren

Al vanaf de oprichting heeft het CoE SSC een pionierende houding gehad: *“Toen wij ons eerste businessplan maakten zeiden mensen: wat jij wilt, dat gaat ‘m helemaal niet worden. Dat kan helemaal niet op die manier”* (persoonlijke communicatie, 22 februari 2019). Een andere geïnterviewde bevestigt dat: *“Nou sterker nog, wat wij gedaan hebben - en daar ben ik echt om uitgelachen geweest in het begin - is iets maken wat aan de ene kant aansluit bij wat je organisatie doet, maar aan de andere kant veel ambitieuzer is in de snelheid waarin je dingen wil bereiken”* (persoonlijke communicatie, 22 maart 2019).

Deze houding zie je ook terug in de projecten die het CoE SSC initieert, zoals het project Wonen 3.0. In dit project hebben studenten van verschillende disciplines een zelfvoorzienend huis ontworpen en gebouwd. Dit was onderdeel van een internationale wedstrijd, waarbij het team met de publieksprijs naar huis ging. Dit is niet alleen een uitstekend voorbeeld van challenge based education, maar toont ook de pionierende rol van het CoE SSC. Zo’n project was nog nooit gedaan en de traditionele lesmethodes waren hier niet op aangepast. Toch is het gelukt het project succesvol neer te zetten.

## 6. Interdisciplinair samenwerken

Een belangrijk aspect in de werkwijze van het CoE SSC is het organiseren van interdisciplinaire samenwerkingen. *“Ik ben er heel erg van overtuigd dat samenwerken met allerlei disciplines de manier is om iets te bereiken”* (persoonlijke communicatie, 22 februari 2019). Door het bedrijfsleven te verbinden met onderwijs en onderzoek komen deze interdisciplinaire samenwerkingen vaak vanzelf tot stand.

Ook in de onderwijsprojecten wordt bewust de interdisciplinariteit opgezocht. Zo worden op projecten niet alleen studenten van verschillende opleidingen geplaatst maar zelfs van verschillende faculteiten. Want een bouwkunde student kan misschien een mooi huis ontwerpen voor een wedstrijd, maar heeft een communicatiestudent nodig voor het werven van publieksstemmen. Bovendien bevordert dat de kwaliteit van het resultaat: *“Wat de meerwaarde is van interdisciplinair samenwerken.. dat door ook werkelijk iets te maken je niet alleen een rapport hebt, maar er ook nagedacht is over de uitvoerbaarheid van dingen”* (persoonlijke communicatie, 6 maart 2019).

Deze thema's vormen de input voor de eerste versie van het visieverhaal. Aan de hand van deze thema's worden drie verschillende verhalen opgesteld welke door middel van feedback van het kernteam uiteindelijk zullen worden samengevoegd tot een verhaal. In hoofdstuk 4.2.3 wordt verder ingegaan op de realisatie en validatie van het visieverhaal.

## 4.2 Communicatie

### 4.2.1 Wat is de huidige communicatiestrategie van het CoE SSC?

Eind 2017 is er een communicatieplan opgesteld door een medewerker van het CoE SSC. Onderdeel van dit plan was de ontwikkeling van de huidige website van het CoE SSC. Na de oplevering van dit communicatieplan en de bijbehorende website is deze medewerker vertrokken bij het CoE SSC. Vervolgens is het plan door meerdere medewerkers opgepakt, maar door omstandigheden nooit volledig uitgevoerd.

Op dit moment bestaan de communicatiemiddelen uit een website (met bijbehorende nieuwsbrief) en de sociale media platforms LinkedIn en Twitter. De website wordt maandelijks geüpdatet met nieuwsberichten en evenementen en elke zes weken wordt er een nieuwsbrief verzonden met een overzicht hiervan.

### Werkwijze

Elke medewerker heeft toegang tot de backend van de website maar slechts enkele medewerkers hebben de rechten om de pagina's aan te passen en een nieuwsbrief uit te sturen. De inloggegevens voor de sociale media platforms zijn toegankelijk voor alle medewerkers maar slechts een enkeling maakt hiervan gebruik. In 2018 waren er minder dan 100 uitingen op deze accounts samen. Het onderhouden van deze sociale media platforms is niet aan een specifiek persoon toegewezen waardoor er geen duidelijke strategie gehanteerd wordt. Updates worden ad hoc geplaatst.

De website dient ook als intern communicatiemiddel. Hierop worden actielijsten en nog te plannen evenementen bijgehouden evenals alle documenten (businessplan, stijlguide en relatiebestand) die van belang zijn voor het CoE SSC. Alle andere communicatie tussen de medewerkers verloopt mondeling of per mail. In de toekomst zal er ook gebruik worden gemaakt van Microsoft Teams om zo het delen van bestanden overzichtelijker te maken. Op dit moment ontbreekt een duidelijke en actuele communicatiestrategie. Alleen de nieuwsbrief en de bijbehorende nieuwsberichten worden regelmatig geüpdatet. Voor alle andere communicatiemiddelen gelden geen duidelijke afspraken en is het niet duidelijk wie verantwoordelijk is voor de uitvoering.

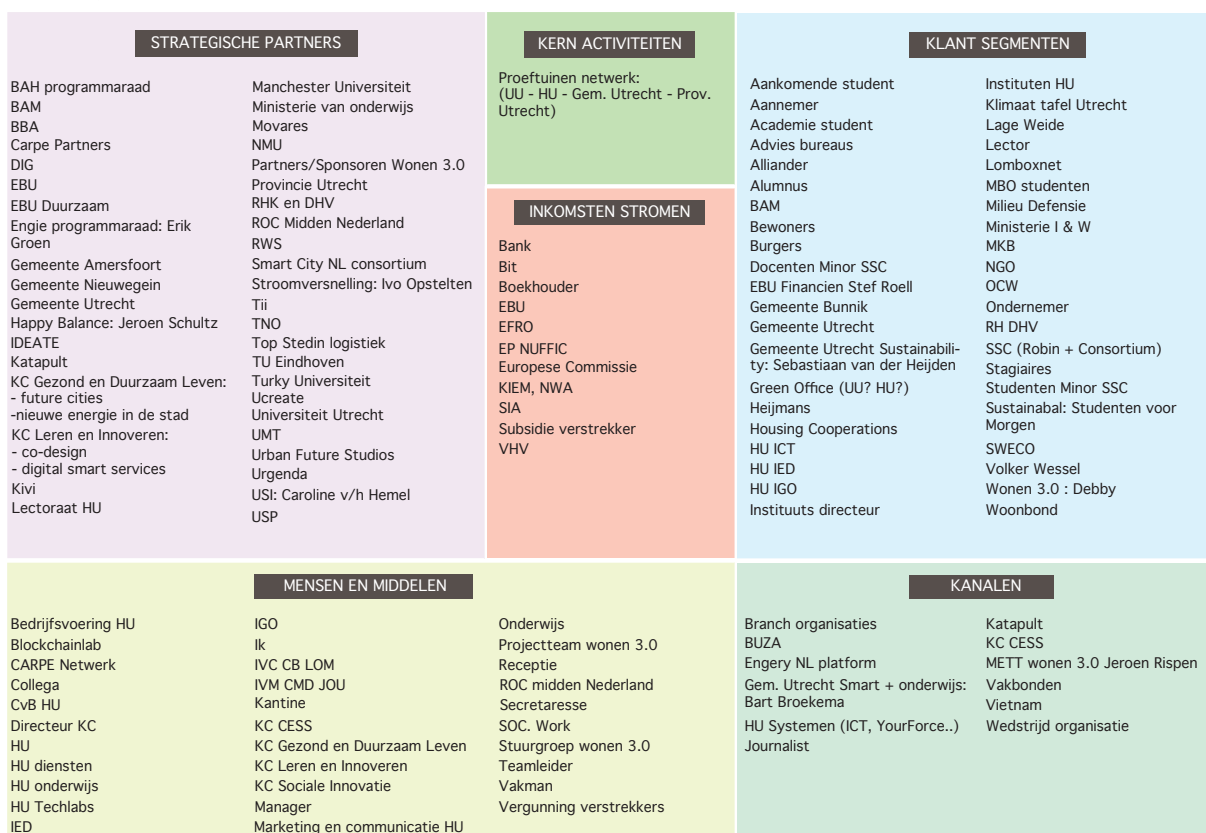
#### 4.2.2 Wat is de doelgroep van het verhaal?

##### Externe doelgroep

Bij de start van de afstudeeropdracht werd gevraagd om te focussen op externe communicatie: storytelling moet worden ingezet om te verbinden met externe partners. Om storytelling in te kunnen zetten als externe communicatiestrategie, dienen de externe partners eerst duidelijk in beeld te worden gebracht.

Om de externe partners in kaart te brengen is er een stakeholdersessie georganiseerd met het kernteam. Als eerste stap werd het business model canvas ingevuld. Dit model heeft het CoE SSC ook bij het bepalen van haar strategie gebruikt. Om zeker te zijn dat het model actueel is en ook de nieuwste stakeholders genoemd worden, is het model opnieuw ingevuld (zie figuur 3).

Stakeholdermapping ronde 1 05/03/2019

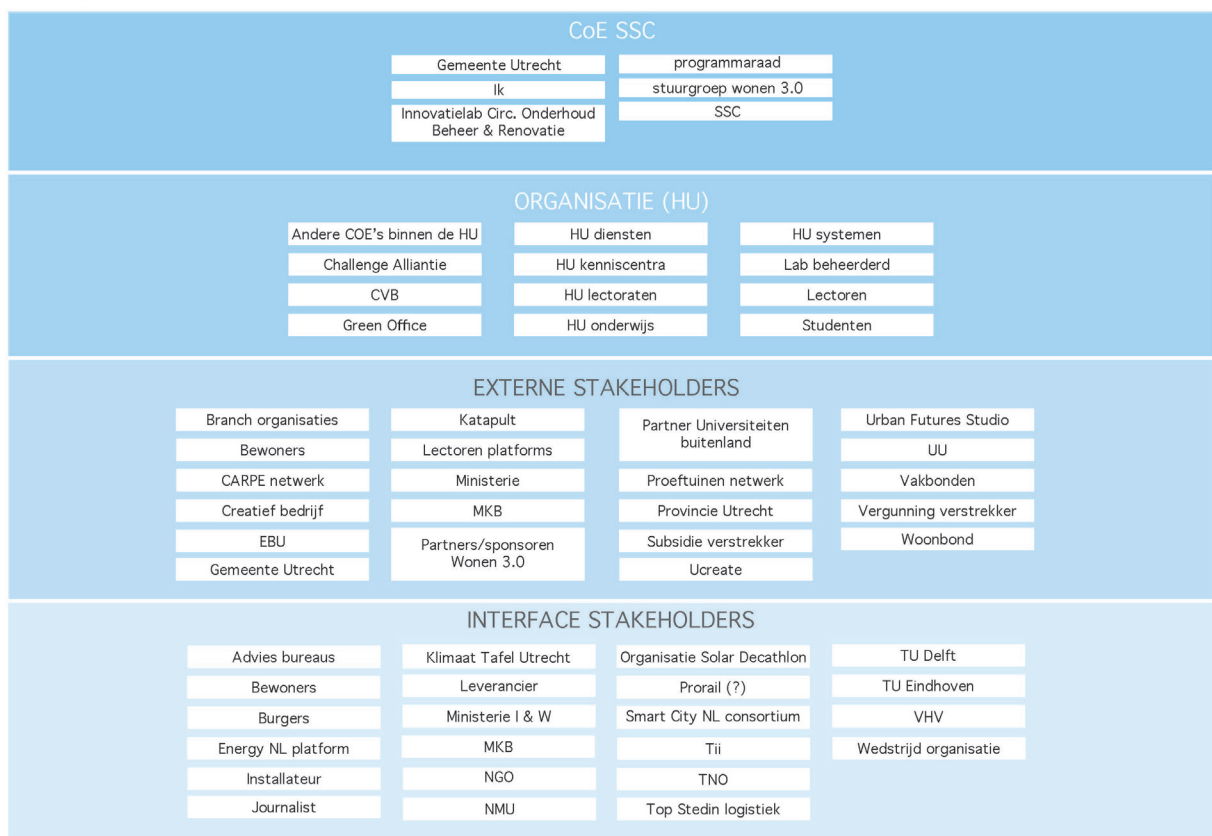


Figuur 3: Business model canvas van het Centre of Expertise Smart Sustainable Cities, 2019)

Vervolgens zijn de stakeholders uit het BMC gerangschikt op: intern, extern en interface stakeholders. Interne stakeholders bevinden zich binnen de organisatie, externe stakeholders zijn alle belanghebbende van buitenaf en interface stakeholders zijn belanghebbende die door middel van wet- en regelgeving betrokken zijn.

Bij de interne stakeholders is onderscheid gemaakt tussen het CoE SSC en de HU als overkoepelende organisatie. Hierbij zijn alleen de stakeholders meegenomen die op dit moment een rol spelen voor het CoE SSC. De verdeling van de stakeholders in dit model is te zien in figuur 4:

Stakeholdermapping ronde 2 05/03/2019



Figuur 4: Stakeholdermapping Centre of Expertise Smart Sustainable Cities, 2019)

Om nog een preciezer strategie te kunnen bepalen, zijn de stakeholders vervolgens door het kernteam ingedeeld in de categorieën primaire en secundaire stakeholder. Hierbij bepaalt de mate van invloed of een stakeholder primair of secundair is. Op deze manier wordt snel inzichtelijk aan welke stakeholders het meeste prioriteit moet worden gegeven. Het resultaat van deze oefening is te zien in figuur 5.

Na het uitvoeren van deze sessie is het externe publiek van het verhaal duidelijk, bovendien weet het CoE SSC nu aan welke stakeholders ze prioriteit moeten geven in hun communicatiestrategie.

STAKEHOLDERS	PRIMAIR direct invloed op aanpak/resultaat	SECUNDAIR indirect invloed op aanpak/resultaat		
INTERNE STAKEHOLDERS betrokken vanuit HU	<ul style="list-style-type: none"> <li>HU onderwijs</li> <li>Ik</li> <li>Studenten</li> <li>Teamleider</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Andere CoE's binnen HU</li> <li>Challenge Alliantie</li> <li>HU Techlabs</li> <li>Green Office</li> </ul>		
EXTERNE STAKEHOLDERS betrokken vanuit externe partij	<ul style="list-style-type: none"> <li>BBA</li> <li>DIG</li> <li>Gemeente Utrecht</li> <li>RHK DHV</li> <li>ROC Midden Nederland</li> <li>Stroomversnelling: Ivo Opstelten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alumni studenten</li> <li>Bewoners</li> <li>BTIC</li> <li>Corporate</li> <li>IDEATE</li> <li>Gemeente Utrecht</li> <li>KiVi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lectoren platforms</li> <li>Mett Wonen 3.0: Jeroen Rispen</li> <li>MKB</li> <li>Proeftuinen Netwerk</li> <li>Provincie Utrecht</li> <li>Semi Overheid</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Subsidie verstrekker</li> <li>Ucreate</li> <li>Urban Futures Studio</li> <li>UU</li> <li>Vakbonden</li> <li>Vergunning verstrekker</li> <li>Woonbond</li> </ul>
INTERFACE STAKEHOLDER niet betrokken maar heeft wel legitiem belang	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bewoners</li> <li>Burgers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Advies bureaus</li> <li>EBU</li> <li>Energy NL platform</li> <li>Installateur</li> <li>Journalist</li> <li>Klimaat tafel Utrecht</li> <li>Leverancier</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ministerie I &amp; W</li> <li>NGO</li> <li>NMU</li> <li>Organisatie Solar Decathlon</li> <li>Prorail (?)</li> <li>Smart City NL consortium</li> <li>Tii</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>TNO</li> <li>Top Stedin Logistiek</li> <li>TU Delft</li> <li>VHV</li> <li>Wedstrijd organisatie</li> </ul>

Figuur 5: Stakeholders ingedeeld op invloed Centre of Expertise Smart Sustainable Cities, 2019)

### Interne doelgroep

Hoewel vanuit het CoE SSC werd gevraagd te focussen op de externe communicatie, blijkt uit het literatuuronderzoek dat storytelling ook een belangrijke interne functie heeft. De corporate story dient als kader voor de werknemer van de organisatie (Hendriks & Schutte, 2007). Bovendien zorgt een duidelijk verhaal ook voor eenheid en een sterker gevoel van saamhorigheid. Met storytelling deel je bijzondere ervaringen en mooie verhalen die voortkomen uit het werk dat je samen doet.

De corporate story brengt de missie en visie van de organisatie tot leven: met verhalen over voorbeelden uit de praktijk. Hierdoor worden de missie en visie persoonlijk en passen ze beter bij de medewerkers van de organisatie.

Uit de interne analyse bleek al dat de grens van wie wel en niet onder het CoE SSC valt vaag is. Zo is het CoE SSC organisatorisch gezien onderdeel van de HU. Het CoE SSC moet verantwoording afleggen aan het CvB van de HU, dit orgaan geeft uiteindelijk de goedkeuring voor het businessplan. Toch bepaalt het CoE SSC zelf welke projecten ze uitvoeren, het CvB gaat niet direct over de inhoud van de plannen van het CoE SSC.

Hetzelfde geldt voor het kenniscentrum Gezond en Duurzaam Leven waar het CoE SSC onder valt. Hoewel er nauw wordt samengewerkt, hebben beide instituten hun eigen agenda.

De interne doelgroep beperkt zich in dit geval dus tot de mensen die daadwerkelijk onder contract in dienst zijn bij het CoE SSC.

### 4.2.3. Hoe ontwikkel je een corporate story?

#### Ontwikkeling verhaal

Om storytelling in te zetten als onderdeel van de communicatiestrategie, is er een verhaal nodig. Uit het onderzoek van het theoretisch kader blijkt dat het CoE SSC het meest gebaat is bij een visieverhaal. Voordat het verhaal kan worden ontwikkeld, moet input worden opgehaald bij de organisatie, in dit geval het kernteam van het CoE SSC.

Deze input is opgehaald door middel van diepte interviews, waar niet alleen werd gevraagd naar de missie en visie en toegevoegde waarde van het CoE SSC, maar ook naar concrete voorbeelden uit de praktijk. Deze voorbeelden kunnen worden gebruikt om het verhaal sprekender te maken.

Uit de interviews kwamen verschillende thema's naar voren, zoals te zien in hoofdstuk 4.1.3. Deze thema's zijn gebruikt om drie verschillende visieverhalen op te stellen. Omdat ik niet de kennis en expertise in huis heb om de data uit de interviews om te zetten naar een verhaal, is hier de hulp van storytelling expert Saskia Jacquet ingeschakeld. Deze verhalen zijn te vinden in bijlage 2.1. Elk verhaal had een ander thema: verhaal 1 focuste met name op het thema 'de kracht van het kleine', verhaal 2 focuste op het thema 'de duurzame stad' en verhaal 3 focuste op het thema 'pionieren'. In elk verhaal werd ook nog het thema onderwijsinnovatie verwerkt.

#### Validatie verhaal

Voordat het verhaal gebruikt kan worden, moet het eerst gevalideerd worden. Deze validatie vond plaats tijdens een groepsessie met het kernteam; dezelfde mensen die tijdens de interviews de input voor het verhaal hebben geleverd.

Allerdrie de verhalen werden positief ontvangen, de meeste voorkeur gaat uit naar het derde verhaal met pionieren als belangrijkste focus. Al twijfelen sommige medewerkers of dit thema wel past bij het CoE SSC: *"Ik herken me daar niet zo erg in. Niet dat ik denk dat we niet met nieuwe dingen bezig zijn maar het hele idee van 'we zetten hier de hele wereld op z'n kop'.. dat weet ik nog niet"* (persoonlijke communicatie, 16 mei 2019).

Een andere medewerker voegt toe: *"Zijn we echt pioniers? Een beetje wel he?"* (persoonlijke communicatie, 16 mei 2019). Uiteindelijk wordt unaniem besloten dat het CoE SSC wel degelijk vernieuwend bezig is en daarbij soms tegen de stroom in gaat: *"Pionieren is misschien niet het juiste woord, ik denk eerder aan 'we willen gedurfde combinaties maken'"* (persoonlijke communicatie, 16 mei 2019). Al is de echte fase van het pionieren nu voorbij: het is tijd voor een duidelijke richting zodat er kan worden gefocust op impact creëren.

De feedback is meegenomen om een definitieve versie van het visieverhaal te creëren. Deze is gevalideerd in een gesprek met de directeur van het CoE SSC. Hiervoor is gekozen omdat de directeur uiteindelijk de strategie bepaalt van het CoE SSC en het team daarop aanstuurt.

In deze laatste ronde kwam er vooral feedback op het juiste woordgebruik. Zo is het belangrijk dat de programmalijnen van het CoE SSC bij hun officiële naam genoemd worden in het verhaal. Daarnaast moest er meer nadruk komen op het partnerschap tussen bedrijven en het CoE SSC.

Deze laatste feedback is door mij verwerkt en gecontroleerd door storytelling expert Saskia Jacquet. Het definitieve verhaal is samen met de eerdere versies te vinden in bijlage 2.

### **Inzet expert nodig**

Bij aanvang van dit onderzoek is door het CoE SSC een storytelling expert aangesteld om mij te ondersteunen het dit onderzoek. Storytelling expert Saskia Jacquet heeft me geholpen met het vertalen van de onderzoeksdata naar een verhaal, en heeft me daarnaast ondersteund met advies over hoe je een verhaal strategisch kunt inzetten.

Een vooruitziende keuze van CoE SSC. Het is namelijk van belang dat degene die het verhaal opmaakt enige afstand heeft van de organisatie en misschien nog wel belangrijker: er geen (persoonlijk) belang bij heeft. Door de ondersteuning van Saskia kon ik extra aandacht besteden aan de uitvoering van het onderzoek en de implementatie van het verhaal.

Hoe ontwikkel je een verhaal? Bij voorkeur met een expert dus, om de kans op slagen een stuk groter te maken. En dat zien ze bij CoE SSC gelukkig in: *“na dit onderzoek heb ik ontzettend veel ontzag gekregen voor jullie communicado’s, zonder jullie was dit niet gelukt!”* (N. Verdeyen, persoonlijke communicatie, 27 mei 2019).

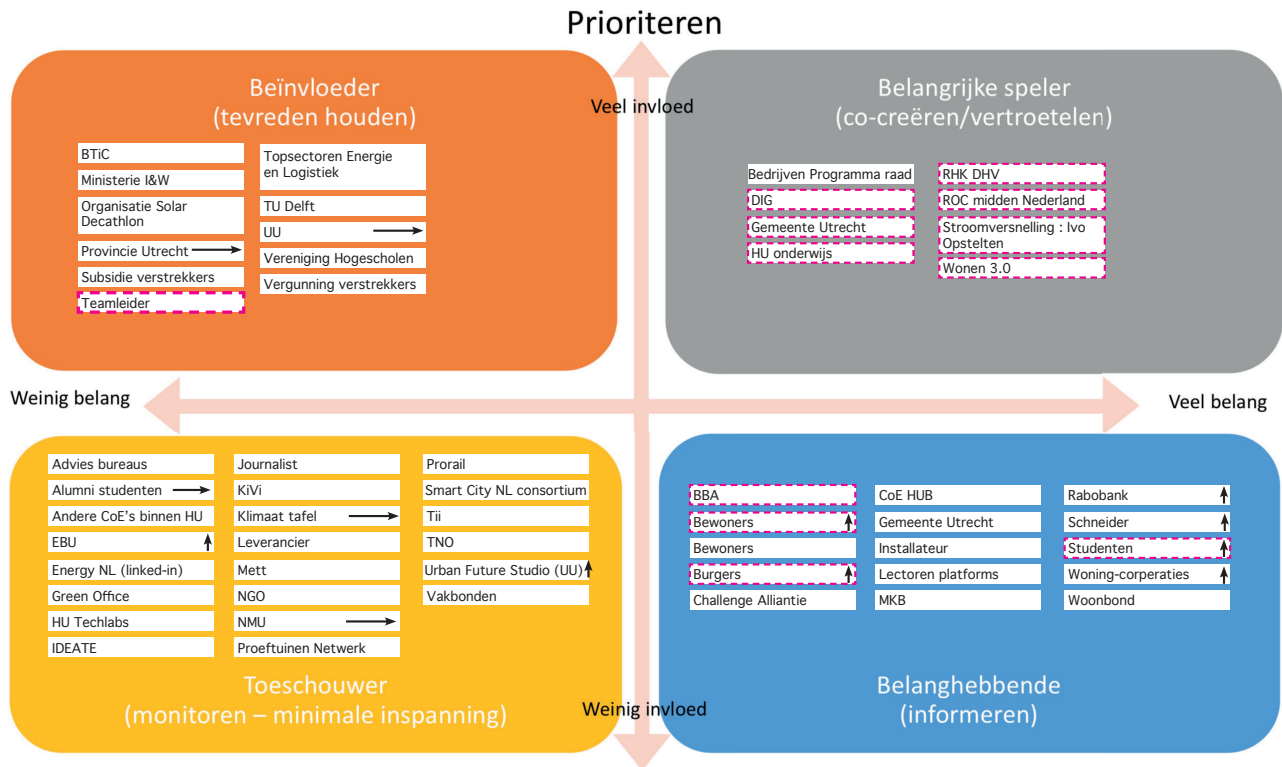
## **4.3 Toepassing**

### **4.3.1 Hoe maak je het verhaal geschikt voor verschillende doelgroepen?**

Het visieverhaal dient als groter, overkoepelend verhaal. Deze vertegenwoordigt de normen en waarden van het CoE SSC. Omdat elke stakeholder andere belangen heeft, is het belangrijk om bij het inzetten van het verhaal als communicatiestrategie, het verhaal aan te passen aan de stakeholder op wie je je richt. Om dit te kunnen doen, moeten eerst de communicatiedoelen per relatie worden opgesteld.

### **Communicatiedoelen**

Hiervoor werd een tweede stakeholdersessie georganiseerd. Na het in kaart brengen van de stakeholders in de eerste sessie, zijn in de tweede sessie de stakeholders gerangschikt op invloed en belang. Deze rangschikking is weergegeven in figuur 6, waarbij de Y-as van weinig tot veel invloed loopt en de X-as van weinig tot veel belang loopt.



Figuur 6: Stakeholders ingedeeld op rol Centre of Expertise Smart Sustainable Cities, 2019)

Deze as gaat uit van de positie van de stakeholder: hoeveel invloed en belang hebben zij bij/op het CoE SSC? Vervolgens is met pijltjes de gewenste positie van de stakeholders aangegeven: niet alle stakeholders bevinden zich op dit moment op de gewenste positie.

Deze as maakt de communicatiedoelen inzichtelijk: het geeft de stakeholders weer met zowel hun rol als prioriteit (zijn het primaire of secundaire stakeholders?). De positie waarin de stakeholder geplaatst wordt vertelt iets over zijn rol en daarmee het bijbehorende communicatiedoel. Zo is het communicatiedoel bij een stakeholder met veel belang maar weinig invloed met name informeren, terwijl dat bij een stakeholder met veel belang en veel invloed veel actiever betrokken moet worden.

Daarnaast geven de pijltjes ook een communicatiedoel aan: deze stakeholders moeten op een andere manier betrokken worden, zodat hun rol verandert. Hier moet dus op een andere manier naar gecommuniceerd worden, anders verandert deze rol niet.

## Tabel

Ook hier is de eerder genoemde complexiteit rond de organisatiestructuur van toepassing: het CoE SSC is onderdeel van de HU, maar tegelijkertijd is de HU ook een belangrijke stakeholder voor het CoE SSC. In sommige gevallen kan een stakeholder dus een dubbele rol hebben.



Om figuur 6 overzichtelijker en toepasbaar te maken voor het CoE SSC, is het omgezet in een tabel. In dit tabel staat per soort relatie aangegeven wat de belangen zijn van zowel de relatie als het CoE SSC, de waardepropositie van het CoE SSC voor deze relatie en het communicatiedoel (zie figuur 7). Zo wordt bij een stakeholder met een dubbele rol in een oogopslag duidelijk welke verschillende belangen er zijn en kan daar op ingespeeld worden door een combinatie te maken.

STAKEHOLDER	SOORT RELATIE	WAT HEEFT DE RELATIE NODIG?	WAT HEEFT CoE NODIG?	BELOFTE?	COMMUNICATIE DOEL

*Figuur 7: Communicatiestrategie tabel Centre of Expertise Smart Sustainable Cities, 2019)*

### Validatie

Tijdens het onderzoek is een eerste opzet gemaakt van de invulling van de tabel. Voor de invulling is het businessplan geraadpleegd. Vervolgens is deze getoetst bij de directeur van het CoE SSC. De feedback uit deze sessie is gebruikt om de tabel verder aan te vullen, de volledig ingevulde tabel is te vinden in bijlage 3.

Nu is duidelijk dat de belangen vanuit het CoE SSC kloppen, om de tabel als strategisch plan in gebruik te nemen moet de invulling eerst worden getoetst bij de stakeholders. Kloppen de belangen die zijn ingevuld en sluit de waardepropositie van het CoE SSC aan bij hun wensen? Pas als de tabel getoetst is bij alle betrokkenen is hij volledig gevalideerd.

## Toepassing

Om storytelling als onderdeel van de communicatiestrategie in te zetten is het belangrijk dat er een duidelijk communicatiedoel gekoppeld is aan het verhaal. Voor wie zet je het in en wat wil je er mee bereiken? Bij aanvang van elk nieuw project of samenwerking kan de tabel inzicht bieden in de verschillende belangen die spelen. Door de belangen van de stakeholder of de waardepropositie van het CoE SSC naar de stakeholder toe te verwerken in het visieverhaal, wordt het verhaal geschikt voor verschillende doelgroepen. Hier kunnen eventueel voorbeelden uit de praktijk worden toegevoegd. Zo zal het voorbeeld van het zelfvoorzienend huis goed werken bij een stakeholder die zich richt op onderwijsinnovatie.

# 5. Conclusie

---

In dit hoofdstuk volgt de conclusie uit het gehele onderzoek.

## De why

In de interviews werd soms de indruk gewekt dat de duurzame stad secundair is aan de werkwijze van het CoE SSC: het verbinden. In de discussie over het visieverhaal is dit getoetst. Hieruit bleek dat het verbinden toch dienend was aan het einddoel: de duurzame stad. Hiermee is de 'why' van het CoE SSC vastgesteld en heerst er consensus binnen het team over deze why.

## How en what

Hoe het CoE SSC die duurzame stad bewerkstelligt, is nog niet helemaal duidelijk. Het scherper maken van de 'how', zal het CoE SSC helpen om ook de 'what' meer richting te geven. Vanuit de geschiedenis van het CoE SSC is het heel logisch dat de how en de what nog diffuus zijn. Na een opstartfase waarin nog veel richting moest worden gegeven aan het CoE SSC was vooral het vormen van de missie en visie van het CoE SSC belangrijk. Bij het pionieren in deze eerste fase hoorde het ruimte creëren voor alles waar maar een kans werd gezien. Dat was de strategie van de directie: kansen pakken en ruimte creëren.

Nu de meerwaarde van de aanpak van het CoE SSC steeds meer wordt gezien, is het CoE SSC in een volgende fase beland. In plaats van een ad hoc benadering zou een strategische aanpak meer effect hebben. Als werkwijze wordt 'verbinden' genoemd, maar wat houdt dat precies in? Hoe vindt die verbinding plaats en wie is daar verantwoordelijk voor? Hier is nog geen concreet antwoord op.

## Communicatie

Onderdeel van die werkwijze is de communicatie. De communicatie van het CoE SSC heeft zich tot nu toe vooral gericht op verbinding maken met de belangrijkste stakeholders en het zichtbaar maken van de (resultaten van) projecten. Ook dit is logisch, gezien de pioniersfase.

Nu met een uitgebreide stakeholderanalyse alle stakeholders en hun belangen in kaart zijn gebracht kan hier meer gericht op worden ingezet. Belangrijk hierbij is dat het communicatieplan eerst getoetst wordt bij de stakeholders. Vervolgens kan met de opgestelde communicatiedoelen een concrete communicatiestrategie worden opgesteld.

## Intern en extern

Het verhaal dient zowel intern als extern; het moet duidelijkheid en een kader geven aan het team, en het moet verbindend werken naar partners. Het moet niet alleen in het hoofd, maar ook in het hart raken. De belangrijkste communicatie gaat via de medewerkers van het CoE SSC: zij moeten het verhaal 'doorleven' en doorgeven.

## Ontwikkeling verhaal

Tijdens het onderzoek is gebleken dat het opstellen van een verhaal niet gemakkelijk is: expertise en ervaring op gebied van storytelling is nodig om in een korte periode het verhaal te vatten. Hierbij is het belangrijk dat degene die het verhaal opstelt ook enige afstand heeft tot de organisatie. Deze persoon moet er met een open blik in gaan en mag geen eigen belangen hebben bij het verhaal.

## Hoofdvraag

‘Hoe kan storytelling de communicatiestrategie van het CoE SSC ondersteunen?’ is een open vraag waar niet direct een eenduidig antwoord op te geven is. Het nut van storytelling blijkt uit het theoretisch kader, maar voordat het verhaal ingezet kan worden moeten eerst de how en what van het CoE SSC worden geconcretiseerd.

Dit onderzoek heeft aangetoond dat de inzet van storytelling door een organisatie meer oplevert dan een goed verhaal. Zoals een van de medewerkers het mooi samenvat: “de leeropbrengst hier is dat storytelling nog een functie heeft: de pijnpunten haarscherp op tafel brengen” (persoonlijke communicatie, 16 mei 2019). Door deze ‘pijnpunten’ bloot te leggen, weet het CoE SSC nu waar ze aan moeten werken. Het visieverhaal zal ze helpen hun boodschap beter uit te kunnen dragen.

# 6. Aanbevelingen

De volgende aanbevelingen voor het CoE SSC zijn naar aanleiding van de conclusies uit het onderzoek en het theoretisch kader opgesteld.

## 6.1 Aanbevelingen op de korte termijn

- 1. Zorg dat iemand verantwoordelijk is voor de communicatiestrategie**

Om de communicatie uit te voeren is het belangrijk dat hier een aangewezen persoon voor is. Op dit moment wordt de communicatie door verschillende mensen naast andere werkzaamheden opgepakt, maar is er geen communicatiemedewerker in dienst. Hierdoor wordt er geen duidelijke communicatiebeleid uitgevoerd. Ik adviseer om hiervoor iemand in dienst te nemen die niet alleen uitvoerend maar ook strategisch kan meewerken.
- 2. Verscherp de 'how' en 'what' van het CoE SSC SCC**

Voordat het verhaal in gebruik kan worden genomen dient eerst de 'Golden cirkel' (de why, how en de what) van het CoE SSC scherp te worden. De toegevoegde waarde van het CoE SSC is duidelijk voor het team, de manier waarop het CoE SSC te werk gaat en wat daar vervolgens het resultaat van is moet nog verduidelijkt worden. Het visieverhaal kan hier vervolgens mee worden uitgebreid.
- 3. Handel intern vanuit het verhaal**

De volgende stap is het creëren van een intern draagvlak: voordat het verhaal extern kan worden ingezet moet het verhaal eerst door het team 'doorleefd' zijn. Dit gebeurt door het verhaal te gaan vertellen aan elkaar en uit te breiden met eigen voorbeelden uit de praktijk. Maar ook door het verhaal als uitgangspunt te nemen voor de strategie van het CoE SSC SCC.
- 4. Evalueer het verhaal**

Het uiteindelijke visieverhaal dient als overkoepelend verhaal waaraan specifieke verhalen kunnen worden opgehangen, gericht op een bepaalde doelgroep of stakeholder. Ik adviseer om elk jaar het visieverhaal te evalueren: is het nog in lijn met het doel en de ambities van het CoE SSC? Vertegenwoordigt het nog steeds de waardepropositie van het CoE SSC? Indien nodig, moet het verhaal aangepast worden.
- 5. Zet een expert in**

Zowel bij een aanpassing na de evaluatie als bij een eventueel vervolg is de inzet van een expert nodig. Een verhaal maken kan niet door iedereen gedaan worden, het vergt kennis en ervaring in het maken van corporate stories. Degene die het verhaal opmaakt kan het best extern zijn: met afstand tot de organisatie en zonder eigen belang.

## 6. Gebruik het communicatieplan om het verhaal in te zetten

Als onderdeel van dit onderzoek is ook een strategisch communicatieplan (zie bijlage 3) opgeleverd. Dit plan in de vorm van een tabel geeft duidelijk de belangen van zowel de stakeholders en het CoE SSC weer. Gebruik de tabel om per stakeholder een passend verhaal te vertellen, aangepast op de waardepropositie voor deze stakeholder.

Voordat dit tabel in gebruik kan worden genomen, dient deze eerst getest te worden bij de stakeholders. Kloppen de aangenomen belangen? Als een stakeholder toch andere belangen blijkt te hebben, moeten de waardeproposities mogelijk worden aangepast. Pas als deze tabel compleet en gevalideerd is, kan hij worden ingezet.

### 6.2 Aanbevelingen op de lange termijn

Als de why, how en what aangescherpt zijn en in het verhaal verwerkt, en het verhaal doorleefd is door het team van het CoE SSC kan het extern worden ingezet. Belangrijk is dat dit niet ad hoc gebeurt, maar als onderdeel van een overkoepelende communicatiestrategie.

Ik adviseer om de nieuw aangestelde communicatiemedewerker te laten starten met het ontwikkelen van een communicatieplan, waarbij het inzetten van storytelling wordt meegenomen.

Uiteindelijk moet de 'verhalenmachine' aangezet worden: de medewerkers van het CoE SSC moeten leren hoe je een verhaal vertelt, herkent en inzet bij het verbinden en aantrekken van nieuwe partners en projecten. Omdat niet iedereen van nature een verhalenmachine is, raad ik aan om hier een workshop of sessie met een expert voor in te plannen.

# 7. Figurenlijst

Figuur 1: Golden Circle Simon Sinek (Chaffey, 2019)	9
Figuur 2: Golden Cirkel CoE SSC (Centre of Expertise Smart Sustainable Cities, z.d.-b)	15
Figuur 3: Business model canvas van het Centre of Expertise Smart Sustainable Cities, 2019)	19
Figuur 4: Stakeholdermapping Centre of Expertise Smart Sustainable Cities, 2019)	20
Figuur 5: Stakeholders ingedeeld op invloed Centre of Expertise Smart Sustainable Cities, 2019)	21
Figuur 6: Stakeholders ingedeeld op rol Centre of Expertise Smart Sustainable Cities, 2019)	24
Figuur 7: Communicatiestrategie tabel Centre of Expertise Smart Sustainable Cities, 2019)	25

## 8. Literatuurlijst

---

- Campbell, J. (2008). *The Hero with a Thousand Faces*. Novoto, Amerika: New World Library.
- Chaffey, D. (2019, 22 maart). Creating a value proposition with the Golden Circle Model [Illustratie]. Geraadpleegd op 31 mei 2019, van <https://www.smartinsights.com/digital-marketing-strategy/online-value-proposition/start-with-why-creating-a-value-proposition-with-the-golden-circle-model/>
- Centre of Expertise Smart Sustainable Cities. (z.d.-a). Wat ons drijft - Centre of expertise Smart Sustainable Cities. Geraadpleegd op 31 mei 2019, van <https://smartsustainablecities.nl/over+ons/wat+ons+drijft/default.aspx>
- Centre of Expertise Smart Sustainable Cities. (z.d.-b). Wat ons drijft - Centre of expertise Smart Sustainable Cities [Illustratie]. Geraadpleegd op 31 mei 2019, van <https://smartsustainablecities.nl/over+ons/wat+ons+drijft/default.aspx>
- Hendriks, T. (2012). *No story, no glory*. Amsterdam, Nederland: Lev..
- Hendriks, T. (2014). *Change the script*. Amsterdam, Nederland: Lev..
- Hendriks, T., & Schutte, A. (2007). *Corporate stories: verwoorden, vertellen en verankeren*. Amsterdam, Nederland: Kluwer.
- McLuhan, M. (2001). *Understanding Media: The Extensions of Man*. Leiden, Nederland: Taylor & Francis Ltd.
- Michels, W. (2016). *Communicatiestrategie*. Utrecht, Nederland: Noordhoff Uitgevers.
- Montague, T. (2014, 7 augustus). If Your Leader Departs, Preserve the Company's Story First. Geraadpleegd op 21 mei 2019, van <https://hbr.org/2013/08/if-your-leader-departs-preserve-the-companys-story-first>
- Peeters, E. (z.d.). Joseph Campbell 'de reis van de held'. Geraadpleegd op 21 mei 2019, van <https://www.ericpeeters.nl/joseph-campell-de-reis-van-de-held/>
- Scheringa, A., & Der Leun, J. M. (2013). *Storypower: verhalen die je organisatie veranderen: praktijkboek voor communicatie en verandermanagement*. Amsterdam, Nederland: Adformatie Groep.
- Sinek, S. (2009). *Start with why*. Londen, England: Penguin Books Ltd.
- Van der Ben, N. (2017). *Poëtica*. Groningen, Nederland: Historische Uitgeverij Groningen.