

Communiceren is van belang

Veranderen is mensenwerk. Het is daarom belangrijk om zoveel als mogelijk 'iedereen' zo persoonlijk mogelijk te betrekken bij een verbetertraject. Een belangrijk - maar vaak ook onderschat - aspect daarbij is communicatie. Vandaar dat het zinvol is een communicatie(actie)plan op te stellen bij de start van een verbetertraject. Maar hoe ziet zo'n communicatieplan er uit? En welke stappen moet je dan zetten?

Stappenplan

Hierna volgt een 'stappenplan' voor het maken van een communicatieplan voor een verbetertraject. Door de verschillende stappen door te lopen en de genoemde onderdelen kort te beschrijven, wordt het communicatieproces inzichtelijker en kan een communicatie(actie)plan makkelijker worden opgesteld.

Een communicatieplan bevat verschillende hoofdstukken. We lopen hierna deze hoofdstukken door. Zodoende zie je niets 'over het hoofd' en wordt je je meer bewust welke aspecten bij communiceren van belang zijn. Als al deze stappen zijn bekeken - en desgewenst ook beschreven - kan een communicatie(actie)plan eenvoudiger worden opgesteld.

Een voorbeeld van een communicatie(actie)plan - om 'in te vullen' - is bijgevoegd (zie bijlage 3).

Inhoud

Het communicatieplan

- 1 Inleiding
- 2 Analyse
- 3 Communicatiestrategie
- 4 Doelgroepen
- 5 Boodschap/motto
- 6 Middelen
- 7 Doelgroepen-middelenmatrix
- 8 Planning
- 9 Organisatie / samenwerking
- 10 Kosten
- 11 Evaluatie

Bijlagen

- 1 Format voor een communicatieplan
- 2 Doelgroepen-middelenmatrix
- 3 Voorbeeld van een communicatie-actieplan
- 4 Format van een communicatie-actieplan
- 5 Inzet van middelen

Het communicatieplan

Hieronder staande de verschillende 'hoofdstukken' waaruit een communicatieplan kan bestaan. Per hoofdstuk staat omschreven wat er beschreven kan worden.

(In bijlage 1 staat een format van een communicatieplan, om 'in te vullen').

1 Inleiding

Hierin schets je het kader van het communicatieplan. Geef een globale beschrijving van het verbetertraject en de (beoogde) verbetering. Vermeld ook informatie over de aanleiding (waarom) van het verbetertraject. Hou deze inleiding kort; de meeste informatie staat ook in het verbeterplan.

2 Analyse

Met het verbetertraject wil je iets bereiken. Wat is de aard van deze verandering? Wil je dat de doelgroepen alleen over iets informeren of wil je dat zij hun gedrag veranderen? Gaat het om een ingrijpende verandering? In welk tijdsbestek moet de verbetering bewerkstelligd zijn? Hoe kijkt de doelgroep er tegen aan? Hebben zij weerstanden of juist grote bereidheid om mee te werken? Welke andere grotere veranderingen (zoals een fusie of reorganisatie) spelen een rol?

Ook de fasering van het verbetertraject (vaak beschreven in een actieplan) kan aanknopingspunten bieden voor je communicatieplan. Je kunt ervoor kiezen om alleen over de eindresultaten van een project te communiceren. Vaak kunnen echter ook tussentijdse resultaten ('mijlpalen') of 'halfabrikaten' een goede aanleiding vormen om te communiceren met de doelgroepen. Tussentijdse communicatie (inspraak, ideeën inventariseren, et cetera) kan het draagvlak vergroten in de eindfase van het verbetertraject en voor het verder verspreiden van resultaten.

Door deze analyse wordt het formuleren van een communicatiedoel een stuk eenvoudiger.

3 Communicatiedoel

Een communicatiedoel is altijd een afgeleide van de doelstelling van het verbetertraject. In het communicatiedoel formuleer je wat je bij een bepaalde doelgroep wilt bereiken. De ene groep wil je bij de start alleen informeren over het verbetertraject (bijvoorbeeld medewerkers op andere locaties), maar voor een andere groep is het belangrijk dat zij ook hun houding ten opzichte van een onderwerp of de verbetering veranderen, omdat zij daar nu of in een latere fase ook mee geconfronteerd worden (bijvoorbeeld medewerkers van de afdeling, maar ook de diëtiste of fysiotherapeut en vrijwilligers).

En voor sommige groepen mensen is het ook belangrijk dat zij hun gedrag gaan wijzigen om de verbetering succesvol door te kunnen voeren (bijvoorbeeld omdat ze volgens een nieuw protocol gaan werken).

Je kunt daarom meerdere communicatiedoelen formuleren. De communicatiedoelen formuleer je altijd in termen van een verandering van kennis, houding en gedrag. Bijvoorbeeld:

- Doelgroepen weten dat ... (verandering in kennis)
- Doelgroepen zijn bereid om mee te werken aan ... (verandering in houding)
- Doelgroepen doen iets: ze gaan bijvoorbeeld werken met een nieuwe methodiek of ze organiseren hun werk anders (verandering in gedrag)

Een van de communicatiedoelen kan bijvoorbeeld zijn: 'De medewerkers van de afdeling informeren over en betrekken bij de verandering van de ambiance van de warme maaltijden.'

Zoals al gezegd: veranderen is mensenwerk. Het zijn de medewerkers (en vaak ook vrijwilligers en cliënten en hun familie) die het verbetertraject 'inhoud' geven en de verandering (mee helpen) doorvoeren. Zonder de medewerking en steun van mensen, bereik je niets. Hoe individueler/persoonlijker dus met mensen gecommuniceerd wordt, des te meer mensen zich aangesproken en betrokken voelen.

Bij elke verandering willen mensen weten wat die verandering voor hen persoonlijk betekent: wat betekent dat voor mijn werkwijze, voor mijn werktijden, voor mijn werkinhoud; wat betekent het voor mijzelf of mijn ouder(s).

Hoe beter je dus je doelgroep(en) kent, hoe gericht je het communicatie-actieplan verder kunt uitwerken. Benoem daarom de verschillende (sub)doelgroepen en maak een nadere beschrijving.

Probeer die (sub)doelgroepen zo nauwkeurig mogelijk te omschrijven. Dus niet: 'alle medewerkers van de organisatie'; beter is: 'medewerkers van de pilotafdeling', 'medewerkers van de overige zorgafdelingen', 'medewerkers van de keuken', 'medewerkers van de ondersteunde diensten', enz.

Je kunt die (sub)doelgroepen ook nog onderverdelen in primair, secundair en intermediair.

- De primaire doelgroepen zijn die groepen mensen die het meest te maken krijgen met de verbetering of voor wie de verbetering de grootste impact heeft. Denk bijvoorbeeld aan de medewerkers en cliënten van de afdeling waar de verbetering plaats vindt, maar ook bijvoorbeeld aan andere nauw betrokken disciplines (als een decubitusverpleegkundige, de logopediste of keukenmedewerkers).
- De secundaire doelgroepen zijn degenen die wel geïnformeerd worden over het verbetertraject maar (nu) niet direct betrokken zijn bij de verbetering. (Dat kan in een latere fase van het verbetertraject of bij de verspreiding van de verbetering wijzigen: secundaire groepen kunnen dan primaire groepen worden). Denk bij deze doelgroepen ook het management, facilitaire dienst, samenwerkingspartners, verwijzers, enz.
- Intermediaire doelgroepen zijn groepen of personen die ingezet kunnen worden om over het verbetertraject te communiceren. Denk bijvoorbeeld aan de redactie van het personeels- of huisblad of de lokale pers (wijk- en buurtkrant, lokale of regionale radio en tv).

Denk bij het omschrijven van de doelgroepen ook aan:

- omvang van de doelgroep;
- persoonlijke kenmerken van de doelgroepen (denk aan: leeftijd, opleidingsniveau, man/vrouw, beroep);
- kennis;
- houding en betrokkenheid bij de organisatie en/of het onderwerp;

► Tip: maak een lijst met de verschillende (sub)doelgroepen.

5 Communicatiestrategie

In de communicatiestrategie geef je in grote lijnen aan langs welke weg je het communicatiedoel denkt te bereiken en waarom. De strategie vormt de verantwoording van je communicatieplan. Er moeten op verschillende fronten keuzes worden gemaakt:

- Benader je de doelgroepen proactief, actief of passief?
- Welke mate van openheid is gewenst c.q. mogelijk?
- Hoe is de *tone of voice* (zakelijk of persoonlijk, informeel of formeel)?
- Wat is de aard van de in te zetten middelen (mondeling, schriftelijk of een combinatie)?
- Op welke wijze ga je de doelgroepen benaderen (massaal, groepsgewijs, individueel, via intermediairs)?
- Met wie ga je samenwerken?
- Welke prioriteiten stel je?

- Wat is de globale planning? Kies je voor één communicatiemoment of juist voor een gefaseerde aanpak?

Natuurlijk hoeven niet al deze aspecten aan de orde te komen. Wel is het belangrijk dat je je keuze voor een bepaalde aanpak onderbouwt met argumenten. Een aantal voorbeelden van strategische keuzes die je in deze stap kunt maken:

- Je kiest ervoor om regelmatig een interview te plaatsen met een cliënt/bewoner om ze het effect van het verbetertraject beter zichtbaar te maken voor medewerkers en cliënten/bewoners.
- Je kiest voor de gelijktijdige inzet van verschillende communicatiemiddelen omdat je verwacht dat de doelgroep hierdoor de boodschap beter oppikt.
- Je kiest ervoor om tijdens het project de doelgroepen zoveel mogelijk te betrekken bij het proces van verandering, omdat je daarmee meer draagvlak creëert voor het eindresultaat.

6 Boodschap en motto

Bij de kernboodschap gaat het er om de essentie van de communicatie-inhoud te formuleren. Je geeft in een aantal steekwoorden aan welke informatie de doelgroep moet krijgen om de communicatiedoelstelling te bereiken. Bijvoorbeeld: 'Door te werken met deze richtlijn bied ik mijn cliënt de beste dienstverlening'. Daarna kun je de kernboodschap uitwerken in deelboodschappen. Dit kan in een foldertekst, in het onderwerp van een klinische les, een kick off-bijeenkomst, et cetera.

Door de kernboodschap in steekwoorden te formuleren geef je richting aan de verdere uitwerking van je communicatieplan. Het zorgt ervoor dat je regie houdt op de inhoud. Besteed dus relatief veel tijd aan de formulering van je kernboodschap.

Een pakkend motto kan deze kernboodschap versterken. Een goed motto heeft attentiewaarde, is creatief, cliënt- en doelgericht (wat betekent de verandering voor cliënten en wat is het doel), een goed motto kan als 'paraplu' voor de verbetering - en de communicatie daarover - dienen.

Enkele voorbeelden van motto's:

- 'Zien eten, doet eten', 'Niet vergeten goed te eten' (verbetertraject *Eten en Drinken*),
- 'Niet neerleggen bij doorliggen', 'Druk en tegendruk' (verbetertraject *Decubitus*),
- 'We slikken geen medicijnfouten' (verbetertraject *Medicatieveiligheid*),
- 'Ik val en kom boven' (verbetertraject *Valpreventie*).

► Tip Organiseer een wedstrijd voor een goed motto: dat geeft betrokkenheid en biedt momenten om over te communiceren.

7 Middelen

Om te communiceren met de doelgroep(en) heb je de keuze uit een groot aantal middelen. Daarbij zijn je communicatiedoelen, analyse en strategie richtinggevend. Daarnaast zul je moeten zoeken naar een evenwicht tussen effectiviteit (bereik je met dit middel de doelstelling optimaal?) en efficiency (tegen een zo klein mogelijke inspanning, in termen van tijd en geld). Vaak worden meerdere middelen (een mix van middelen) ingezet om een zo groot mogelijk effect te bereiken.

De effectiviteit (en dus de inzet) van communicatiemiddelen wordt bepaald door verschillende factoren:

- Doelgroep: op basis van de beschrijving van de doelgroep zullen sommige middelen meer of minder voor de hand liggen.
- Communicatiedoelstelling: De aard van de communicatiedoelstelling - gaat het om een verandering in kennis, houding of gedrag? - is van invloed op de middelenkeuze. Een gedragsverandering zal bijvoorbeeld over het algemeen niet louter en alleen tot stand

komen op basis van een artikel in het personeelsblad. Zie hiervoor ook bijlage 5: *Inzet van communicatiemiddelen*.

- **Andere factoren:**
 - Hoe snel moet de boodschap worden overgebracht?
 - Wat is het beschikbare budget?
 - Hoe groot is de doelgroep?
 - Hoe hoog zijn de kosten per contact?
 - Gaat het om vluchtige informatie of om 'bewaarinformatie'?
 - Wat is het imago van een bepaald communicatiemiddel bij de doelgroep?
 - Hoeveel invloed heeft de afzender op het overkomen van de boodschap? Een persbericht versturen geeft geen enkele garantie dat het geplaatst wordt.
 - Is het onderwerp uitsluitend met schriftelijk materiaal over te brengen of is een persoonlijke toelichting wenselijk?
 - Is het een eenmalige boodschap of maakt het deel uit van een reeks boodschappen?
 - Ligt de boodschap gevoelig en is het verstandiger om de boodschap door een intermediair over te laten brengen?

Voorbeelden van communicatiemiddelen zijn onder meer:

Affiche/muurkrant, artikel, bijeenkomst, brochure, factsheet, folder, flyer, informatiemap, informatiestand, intranet, interview, lezing / presentatie, lesmateriaal, klinische les, brief, nieuwsbrief, persbericht, persoonlijke contacten, rondleiding, telefonische benadering, tentoonstelling, studiedag, verslag, videofilm.

► **Tip** Maak zoveel mogelijk gebruik van al bestaande middelen (als teamoverleggen, personeelsblad, intranet enz). Een nieuw communicatiemiddel maken (bijvoorbeeld een eigen nieuwsbrief) is vaak kostbaar en tijdrovend.

8 Doelgroepen-middelenmatrix

Nadat de communicatiemiddelen zijn vastgesteld, kun je een doelgroep-middelenmatrix maken. Dit is een schematische weergave, waarbij je de doelgroepen op de ene as en de middelen op de andere as weergeeft. Een middelenmatrix geeft overzichtelijk weer welke doelgroepen je met welke middelen bereikt en waar nog eventuele 'gaten' in de communicatie zitten.

Voorbeeld van een doelgroepen/middelenmatrix:

<i>Middelen</i>	<i>Doelgroep 1</i>	<i>Doelgroep 2</i>	<i>Doelgroep 3</i>
Digitale nieuwsbrief	*		*
Presentatie		*	
Folder	*		
Artikel in personeelsblad	*		
Coaching		*	

► **Tip** Gebruik het format doelgroepen-middelenmatrix in bijlage 2

9 Planning

Maak een realistische planning voor de inzet van de middelen. Een tijdbalk kan een handig hulpmiddel zijn bij het maken van een planning. Enkele aandachtspunten:

- Bedenk dat de ontwikkeling van bepaalde middelen veel tijd vraagt. Een folder kan over het algemeen niet in anderhalve week geschreven, opgemaakt en gedrukt worden.
- Denk na over de timing van middelen. Je kunt kiezen voor een aanpak waarbij je de middelen min of meer gelijkmatig over de looptijd van een verbetertraject uitspreidt of voor een aanpak waarbij je bewust bepaalde communicatieve hoogtepunten creëert (denk bijvoorbeeld aan een kick offbijeenkomst of een quick win). Een mengvorm is uiteraard ook mogelijk.
- De timing van de middelen kan afhankelijk zijn van de projectplanning (actieplan). Dat hoeft echter niet de enige bepalende factor te zijn. Je kunt er bewust voor kiezen om vaker naar buiten te treden dan volgens de projectplanning strikt noodzakelijk zou zijn. Uiteindelijk kan hiermee een veel groter effect worden bereikt. Wanneer bijvoorbeeld het exacte eindproduct van een project nog niet bekend is omdat dat gaandeweg wordt bepaald, kan het proces dat tot de uiteindelijk productbepaling leidt wel degelijk een interessant onderwerp zijn voor bijvoorbeeld een discussie op het intranet of een artikel in de personeelsblad.

De planning van de communicatie kun je vastleggen in een communicatie-actieplan. In dit plan wordt per doelgroep beschreven wanneer door wie waarover gecommuniceerd wordt. In bijlage 3 vind je een voorbeeld van een deel van een ingevuld communicatie-actieplan.

►Tip Een format van een communicatie-actieplan (om in te vullen) staat in bijlage 4.

10 Organisatie en samenwerking

Wie is waarvoor verantwoordelijk en wie gaat wat doen? De projectleider van het verbetertraject hoeft in principe niet degene te zijn die de communicatie uitvoert; dat kan ook iemand anders van het verbeterteam coördineren. Soms is het handig om een werkgroep samen te stellen. Daarnaast is het belangrijk om te bedenken wat je zelf gaat doen en wat de afdeling of medewerker Communicatie kan doen. Bij trajecten samen met andere organisatieonderdelen is het nog belangrijker om heldere afspraken te maken over de uitvoering van de communicatie. Bedenk ook wat eventuele knelpunten kunnen zijn die de uitvoering van het communicatieplan kunnen belemmeren.

►Tip Betrek vanaf de start van het verbetertraject de medewerker of afdeling communicatie: zij kennen de 'wegen' om te communiceren en voelen zich dan ook meer betrokken, en willen dus vaak ook zich extra inzetten voor het verbetertraject.

11 Kosten

Soms zal het budget van tevoren een gegeven zijn en vormt het een van de randvoorwaarden bij het maken van een communicatieplan. In andere gevallen maak je een kostenbegroting aan de hand van je plan van aanpak. Waarmee moet je onder meer rekening houden? Met:

- personeelskosten (inhuur, maar eventueel ook je eigen uren);
- kosten voor het ontwikkelen van communicatiemiddelen (schrijven, opmaak, drukwerk);
- kosten voor het onderhoud van communicatiemiddelen (is vooral bij websites relevant: alleen met het maken van een website ben je er niet, een website moet ook regelmatig worden geactualiseerd);
- kosten voor verspreiding (denk bijv. aan verzenden van brieven);
- kosten voor bijeenkomsten (denk bijv. aan congressen, trainingen);
- onvoorzien kosten (over het algemeen 10 tot 15 % van het totaal);
- en eventuele inkomsten.

12 Evaluatie / effectmeting

Belangrijk is dat je niet alleen tijd inruimt voor een eindevaluatie, maar ook voor tussentijdse evaluaties. Denk daarbij ook aan de PDSA-cirkel. Omstandigheden veranderen gaandeweg. Evalueren en bijstellen moet dus eigenlijk continu gebeuren. Dat betekent dat je voortdurend een vinger aan de pols moet houden om te zien of alles goed gaat. Is dat niet het geval, dan zul je het communicatieplan moeten bijstellen. Als het traject is afgesloten kun je het uitgevoerde communicatieplan evalueren voor wat betreft de uitvoering. Doe dat bij voorkeur samen met de projectleider. Het geeft je informatie over hoe je je zaken een volgende keer beter kunt organiseren.

Het meten van de effecten van de communicatie in termen van een verandering van kennis, houding en gedrag bij de doelgroepen is vaak een kostbare en bovendien lastige zaak (nulmeting en vervolgmetingen). Meestal zul je hiervoor geen budget beschikbaar hebben. Wat kun je bijvoorbeeld wel doen?

- Het bereik van je communicatiemiddelen meten. Informeer (bij de koffie of in de wandelgangen) wie een bepaald artikel in het personeelsblad al dan niet gelezen heeft, en wat er is blijven 'hangen'.
- Nagaan of het verbetertraject in verslagen van team- of werkoverleggen aan de orde is gesteld.

Bijlage 1

Een format voor een communicatieplan

Een beknopt, praktisch communicatieplan bevat de volgende onderdelen:

- 1 Inleiding
 - Beschrijving van het verbetertraject
 - Aanleiding tot het verbetertraject
- 2 Analyse
- 3 Communicatiestrategie
 - Kennis
 - Houding
 - Gedrag
- 4 Doelgroepen
 - Primair
 - Secundair
 - Intermediair
- 5 Boodschap/motto
- 6 Middelen
- 7 Doelgroepen-middelenmatrix
- 8 Planning
 - Actieplan
 - Communicatie-actieplan
- 9 Organisatie / samenwerking
- 10 Kosten
- 11 Evaluatie

Bijlage 2
Doelgroep-middelenmatrix

<i>Middelen</i>	<i>Doelgroep 1</i>	<i>Doelgroep 2</i>	<i>Doelgroep 3</i>	<i>Doelgroep 4</i>	<i>Doelgroep 5</i>	<i>Doelgroep 6</i>

Bijlage 3
Voorbeeld communicatie-actieplan (per doelgroep)

Doelgroep	Vul hier de (sub)doelgroep in, bijvoorbeeld 'medewerkers van de pilotafdeling' of 'managers/leidinggevenden'
Boodschap/Doel	Vul in wat bereikt wordt met de communicatie, bijvoorbeeld 'bewoners en familie van de afdeling informeren over opzet en doel van het verbetertraject' of 'medewerkers van de pilotafdeling scholen in het signaleren van de verschillende graden van decubitus'
Middel	Vul hier in op welke wijze je de boodschap wilt overbrengen, bijvoorbeeld 'brief aan bewoners' of 'klinische les'
Moment	Vul hier in op welke datum of in welke periode de communicatieactiviteit plaats vindt, bijvoorbeeld 'tussen 1 en 12 april' of 'voor 5 mei'
Wie	Vul hier in wie verantwoordelijk is voor deze communicatieactiviteit (dat hoeft niet degene te zijn die de activiteit uitvoert).
Opmerking	

Zo kan een deel van het communicatie-actieplan voor een bepaalde doelgroep voor de eerste maanden eruit zien.

Doelgroep	Medewerkers van de pilotafdeling
-----------	----------------------------------

Boodschap/Doel	Informeren over opzet en doel van het verbetertraject
Middel	Presentatie door leidinggevende in teamoverleg
Moment	5 mei
Wie	Henry
Opmerking	Informeren van leidinggevende

Boodschap/Doel	Betrokkenheid vergroten bij verbetertraject
Middel	Wedstrijd voor het bedenken van een motto d.m.v. een brief en een ideeënbus
Moment	6 mei tot 30 mei
Wie	Marjolijn
Wie	Uitslag wedstrijd en bekendmaking motto in kickoffbijeenkomst op 2 juni

Boodschap/Doel	Bekendmaken motto
Middel	Kickoffbijeenkomst
Moment	2 juni
Wie	Marjolijn en Herman
Opmerking	Ook bewoners en familie uitnodigen Feestelijke aankleding Locatiemanager deelt prijs uit

Boodschap/Doel	Introductie en instructie signaleringskaart 'Zo ziet decubitus eruit'
Middel	Workshop
Moment	12 juni
Wie	Nienke
Opmerking	Samen met decubitusverpleegkundige

Boodschap/Doel	Evaluatie signaleringskaart 'Zo ziet decubitus eruit'
Middel	Teambijeenkomst
Moment	30 september
Wie	Nienke
Opmerking	Samen met decubitusverpleegkundige

Doelgroep	Bewoners en familie van de pilotafdeling
-----------	--

Boodschap/Doel	Informereren over verbetertraject
Middel	Kickoff bijeenkomst
Moment	2 juni
Wie	Marjolijn en Herman
Opmerking	Aankondigen op prikbord en uitnodiging aan bewoners en familie

Boodschap/Doel	Informereren over verbetertraject
Middel	Verslag kickoffbijeenkomst in huisblad
Moment	15 juni
Wie	Marnix
Opmerking	Interview met projectleider en bewoner

Bijlage 4
Format communicatie-actieplan (per doelgroep)

Doelgroep	
-----------	--

Boodschap/Doel	
Middel	
Moment	
Wie	
Opmerking	

Boodschap/Doel	
Middel	
Moment	
Wie	
Opmerking	

Boodschap/Doel	
Middel	
Moment	
Wie	
Opmerking	

Boodschap/Doel	
Middel	
Moment	
Wie	
Opmerking	

Boodschap/Doel	
Middel	
Moment	
Wie	
Opmerking	

Boodschap/Doel	
Middel	
Moment	
Wie	
Opmerking	

Boodschap/Doel	
Middel	
Moment	
Wie	
Opmerking	

Bijlage 5

Inzet van communicatiemiddelen

Hieronder staat weergegeven welk middel meer of minder geschikt is om een communicatiedoel te bereiken.

Middel	<i>Kennis overdragen</i>	<i>Houding aanpassen</i>	<i>Gedrag wijzigen</i>
Schriftelijk			
- brief	X	X	
- memo	X	X	
- nieuwsbrief	X	X	
- pers. blad	X	X	
- muurkrant	X	X	
- rapport	X		
- handleiding	X		
- verslag	X		
- mail	X		
-			
Mondeling			
- werkoverleg	X	X	X
- 1op 1	X	X	X
- presentatie	X	X	
- klinische les	X	X	X
- scholing	X	X	X
- workshop	X	X	X
- vergaderen	X	X	
-			