



VERBONDEN DOOR TAAL

EEN ONDERZOEK NAAR EEN EFFECTIEVE INVULLING
VAN DE INTERNE COMMUNICATIE RONDOM HET
THEMA KLARE TAAL BINNEN DE GEMEENTE
'S-HERTOGENBOSCH

JASMIJN DE BRUIJN | 2316021

VERBONDEN DOOR TAAL

EEN ONDERZOEK NAAR EEN EFFECTIEVE INVULLING VAN DE INTERNE
COMMUNICATIE RONDOM HET THEMA KLARE TAAL BINNEN DE GEMEENTE 'S-
HERTOGENBOSCH

GESCHREVEN DOOR

Naam	Jasmijn de Bruijn
Studentnummer	2316021
E-mailadres	jasmijn.debruijn@student.fontys.nl

VOOR DE OPLEIDING

Onderwijsinstelling	Fontys Economische Hogeschool Tilburg
Opleiding	B Communicatie
Adres	Professor Goossenslaan 1 5022 DM Tilburg
Eerste begeleider	Sibylla de Haas
Tweede begeleider	Louise Pross

IN OPDRACHT VAN

Organisatie	Gemeente 's-Hertogenbosch
Afdeling	Sector BAZ, afdeling Communicatie
Adres	Wolvenhoek 1 5200 GZ 's-Hertogenbosch
Begeleider	Bas Sturkenboom
Functie	Afdelingshoofd Communicatie



VOORWOORD

Zonder taal geen communicatie; zonder communicatie geen taal. De titel van deze scriptie is 'Verbonden door taal'. Dit heeft meerdere betekenissen. In het algemeen voelen mensen zich verbonden als zij dezelfde taal spreken, omdat zij elkaar dan begrijpen en met elkaar kunnen communiceren. Dit geldt ook voor het thema Klare taal binnen de gemeente 's-Hertogenbosch. Door het gebruik van Klare taal voelen de burgers zich verbonden met de organisatie en kunnen zij elkaar begrijpen. De verbondenheid door taal en communicatie staat centraal binnen dit rapport.

Deze scriptie is het resultaat van een onderzoek naar het thema Klare taal binnen de gemeente 's-Hertogenbosch en is geschreven als afsluiting van de opleiding Communicatie aan de Fontys Economische Hogeschool te Tilburg.

Na een zoektocht naar een geschikte en interessante plek voor mijn afstudeerstage, kwam ik terecht bij de gemeente 's-Hertogenbosch. Zij had de vraag liggen voor een onderzoek naar en een advies over het thema Klare taal. Mede door mijn eerdere ervaring met de Nederlandse taal aan de Vertaalacademie te Maastricht, leek dit de juiste afstudeeropdracht voor mij. Binnen de gemeente 's-Hertogenbosch werken ruim 1.300 medewerkers verspreid over zes sectoren. Tijdens mijn stage ben ik werkzaam geweest binnen de sector Bestuurs- en Algemene Zaken, op de afdeling Communicatie.

Het gehele afstudeertraject heb ik als zeer leerzaam en prettig ervaren en over het algemeen is alles soepel verlopen. Ik ben zeer tevreden met het uiteindelijke resultaat van zowel deze afstudeerscriptie, als van het traject in zijn geheel. Ik hoop dan ook dat dit rapport een nuttige bijdrage levert voor de afdeling Communicatie van de gemeente 's-Hertogenbosch.

In dit voorwoord grijp ik graag de gelegenheid aan om enkele mensen te bedanken. Allereerst bedank ik alle respondenten voor hun medewerking aan het onderzoek. Zonder hen kon dit onderzoek niet plaatsvinden. De tien medewerkers die zijn geïnterviewd en de 309 respondenten die de enquête hebben ingevuld bedank ik voor hun tijd en eerlijke antwoorden.

In dit voorwoord wil ik ook alle betrokkenen bedanken voor hun steun en begeleiding. Allereerst wil ik Bas Sturkenboom, afdelingshoofd Communicatie en tevens mijn afstudeerbegeleider, bedanken dat hij mij de kans heeft gegeven dit onderzoek uit te voeren en mij gedurende het proces heeft voorzien van feedback en advies. Daarnaast wil ik Tanja Wark en Gerda van den Boogaard bedanken. Zij zijn nauw betrokken bij het project Klare taal en stonden altijd klaar om mijn vragen te beantwoorden. Ook de collega's van de afdeling wil ik bedanken. Zij hebben mij met open armen ontvangen en mij de kans geboden om een kijkje te nemen in de Communicatiekeuken van de organisatie. Door al deze mensen kan ik terugkijken op een erg leerzame, maar vooral fijne afstudeerperiode.

Verder wil ik mijn begeleiders Sibylla de Haas en Louise Pross bedanken voor hun goede begeleiding en adviezen vanuit de Fontys Economische Hogeschool. Ondanks de drukke agenda's was er altijd tijd voor een gesprek of terugkoppeling. Tot slot wil ik iedereen van de opleiding bedanken. De fijne studiegenoten en de enthousiaste docenten hebben eraan bijgedragen dat ik met een goed gevoel terug kan kijken op mijn studietijd. En dan is het nu toch echt voorbij...

Met veel plezier heb ik de afgelopen maanden aan deze scriptie gewerkt en ik hoop dan ook dat u met net zoveel plezier mijn scriptie zult lezen.

*Jasmijn de Bruijn
's-Hertogenbosch, juni 2016*

MANAGEMENTSAMENVATTING

De gemeente 's-Hertogenbosch is in 2006 gestart met het project Klare taal en in 2011 is door het Algemeen Management Team besloten dat alle publieksgerichte teksten geschreven moeten worden op taalniveau B1. Dit om alle publieksgerichte communicatie begrijpelijk en duidelijk te laten zijn voor alle inwoners van de gemeente. Alle medewerkers moeten zich hier bewust van zijn en gebruikmaken van de richtlijnen voor Klare taal. Dit gebeurt echter nog niet altijd. Om hier verandering in te brengen is nieuwe interne communicatie rondom Klare taal nodig. Om te bepalen hoe dit in te zetten, is een onderzoek uitgevoerd.

ONDERZOEK

Het doel van het onderzoek is om inzicht te krijgen in hoe medewerkers en leidinggevenden van de verschillende publieksgerichte afdelingen omgaan met Klare taal. De onderzoeksvraag luidt dus: wat is het effect van het thema Klare taal binnen de gemeente 's-Hertogenbosch en wat zijn de motieven van ambtenaren van de publieksgerichte afdelingen om wel of niet te schrijven in Klare taal? Het onderzoek leidt uiteindelijk tot een adviesplan waarin de inzet van interne communicatie rondom Klare taal centraal staat. De adviesvraag luidt dus: Hoe kan de gemeente 's-Hertogenbosch in de toekomst interne communicatie inzetten om het gebruik van Klare taal door ambtenaren te stimuleren en het thema optimaal te borgen binnen de organisatie?

Om het onderzoek richting te geven zijn theoretische en toegepaste deelvragen opgesteld. Deze worden via verschillende onderzoeksmethoden beantwoord. Allereerst is reeds aanwezige informatie verzameld door deskresearch. De focus ligt op het thema Klare taal, met beschrijvingen van eerdere onderzoeken en het huidige taalniveau van teksten en brieven. Naast deskresearch is zowel kwalitatief onderzoek als kwantitatief onderzoek verricht. Bij zowel het kwalitatieve als kwantitatieve onderzoek lag de focus op een aantal terugkerende thema's, namelijk schrijven in het algemeen, kennis van Klare taal, Klare taal in eigen woorden, schrijven in Klare taal, hulpmiddelen voor Klare taal, communicatie rondom Klare taal en interne communicatie in het algemeen. Deze thema's dienen als leidraad voor het gehele onderzoek.

Voor het kwalitatieve onderzoek zijn tien medewerkers ondervraagd, waarvan zeven afdelingshoofden. Allereerst is gebleken dat eenvoudig en duidelijk schrijven als meest belangrijk wordt gezien. Hierbij moet de doelgroep, in dit geval de burger, altijd centraal staan. Op verschillende afdelingen wordt het belang van Klare taal wel ingezien, maar er is niet altijd evenveel aandacht voor het thema. Mede omdat het volgens respondenten niet altijd mogelijk is om teksten en brieven te schrijven in Klare taal. Over de hulpmiddelen wordt zeer wisselend gedacht en hier wordt zowel positief als negatief tegenaan gekeken. Wel wordt meerdere keren benoemd dat er meer over Klare taal mag worden gecommuniceerd om het thema levendig te houden binnen de organisatie.

Voor het kwantitatieve onderzoek is een digitale enquête uitgezet. De enquête is ingevuld door 309 respondenten. Gebleken is dat het merendeel van de respondenten weet wat Klare taal is, maar zijn of haar teksten niet controleert met het paneel in Word. Ook wijzen leidinggevenden volgens veel respondenten niet op het gebruik van Klare taal. Medewerkers hebben verschillende associaties met het thema Klare taal, waarbij vooral opvalt dat jip-en-janneketaal vaak als beschrijving wordt genoemd. De laatste communicatie rondom Klare taal was twee jaar geleden en uit de enquête blijkt dat er wel behoefte is aan informatie, hoewel de meeste medewerkers er genoeg over weten. Daarnaast is er een tekstanalyse gedaan. Hieruit is gebleken dat veel brieven niet zijn geschreven op B1-niveau, maar dat het meest voorkomende niveau B2 is. In de brieven komen over het algemeen veel woorden voor die als 'moeilijk' zijn bestempeld en ook passieve en lange zinnen komen vaker voor.

Uit het onderzoek kan geconcludeerd worden dat het nodig is om interne communicatie in te zetten om het thema Klare taal opnieuw aandacht te geven en het uiteindelijk te borgen binnen de organisatie. Door de resultaten uit het onderzoek wordt de aanleiding bevestigd en versterkt. Een aanbeveling aan de organisatie is om Klare taal weer een grotere rol te geven en de aandacht ervoor vast te houden. Ook worden er enkele aanbevelingen voor vervolgonderzoek beschreven, die het huidige onderzoek uitbreiden of versterken. Dit is onder andere het dieper ingaan op de trainingen en het gebruiken van projectieve technieken om de associaties beter in beeld te kunnen brengen.

ADVIES

Het onderzoek leidt uiteindelijk tot een intern communicatieadviesplan. Het is een strategisch plan, waarbij het doel is om de ambtenaren te stimuleren om te schrijven in Klare taal en op die manier het thema optimaal te borgen binnen de organisatie. Het advies richt zich op dezelfde doelgroep als die van het onderzoek, namelijk leidinggevend en medewerkers van de publieksgerichte afdelingen.

De doelstellingen van het adviesplan hangen samen met de algemene doelstelling en de conclusies uit het onderzoek. Allereerst moet de kennis van Klare taal onder de medewerkers verbeteren. Medewerkers van de publieksgerichte afdelingen moeten weten waar Klare taal voor staat en hoe het toegepast moet worden. Ook moeten zij weten waar ze begeleiding en hulp kunnen vinden. Verder is het belangrijk dat de houding verandert, zowel tegenover het thema zelf als de hulpmiddelen. De gedragsverandering volgt als laatste. Hierbij gaat het om het schrijven in Klare taal en de inzet van de aangeboden hulpmiddelen. Voor de leidinggevende geldt dat zij net als de medewerkers positief moeten aankijken tegen het thema en de medewerkers moeten stimuleren tot het schrijven in Klare taal.

Voor het behalen van deze doelen is een strategie bepaald. Deze bestaat uit een mix tussen actie versus interactie en de ambassadeursstrategie. Het gaat aan de ene kant om het informeren van de doelgroep en de dialoog aangaan en aan de andere kant om het inzetten van ambassadeurs die het thema verder kunnen verspreiden over de organisatie. De leidinggevend en van de publieksgerichte afdelingen zullen hierin een rol spelen.

De boodschap van Klare taal is opgedeeld in need to know en nice to know. Bij need to know gaat het om informatie die medewerkers moeten weten en bij nice to know om aanvullende informatie. Dit leidt uiteindelijk tot een positionering en propositie. Binnen de positionering wordt ingezet op zowel de kernwaarden als de werkwijze. De propositie is de centrale belofte van de gemeente 's-Hertogenbosch aan de doelgroep als het gaat om Klare taal. Deze propositie luidt: *'met Klare taal bereiken we de burgers. Eenvoudig en duidelijk schrijven leidt tot behulpzaamheid en verbondenheid'*.

Om de strategie te kunnen uitwerken en uitdragen, is een concept ontwikkeld. Er is gekozen voor een effectconcept. Het concept in woorden luidt: *Klare taal: de burger centraal*. Dit om de aansluiting van Klare taal met de burger uit te dragen en over te brengen dat de burgers altijd centraal moeten staan als het gaat om publieksgerichte communicatie. Dit concept sluit aan bij de kernwaarden 'gastvrij en betrokken' en 'eenvoudig en duidelijk'. Hiermee wordt de verbinding gelegd tussen Klare taal en de organisatieontwikkeling 'Dienstbaar en van betekenis'.

Uiteindelijk leidt dit tot een middeleninzet, verdeeld over de vijf stappen van de trap van Quirke. De belangrijkste middelen zijn voor het informeren van de medewerkers en om de dialoog aan te gaan. Hiervoor worden onder andere berichten op Intranet en het personeelsblad Reflex ingezet. Daarnaast zal een winactie worden georganiseerd voor de beste brievenschrijver van de gemeente en zal het mogelijk zijn om de dialoog aan te gaan, bijvoorbeeld middels focusgroepen en werkoverleggen. De middelen bestaan dus uit een combinatie tussen zendergerichte en doelgroepgerichte communicatie. Twee mogelijke scenario's zijn uitgewerkt. Hiermee is rekening gehouden met volledige medewerking of niet-volledige medewerking van de organisatie en de medewerkers.

De middelen worden verspreid over een tijdsbestek van twee jaar, voor een optimale implementatie. Hiervoor is gekozen, omdat Klare taal geen prioriteit is en Klare taal-moeite voorkomen moet worden. De implementatie is daarnaast uitgewerkt met een vermelding van verantwoordelijken en uren die nodig zijn om de middeleninzet mogelijk te maken. Als laatste wordt beschreven hoe dit adviesplan na twee jaar kan worden geëvalueerd. De doelstellingen kunnen worden nagemeten door nieuwe onderzoeken, waardoor de organisatie het thema verder kan optimaliseren.

INHOUDSOPGAVE

01

INLEIDING

pagina 8

02

THEORIE &
DESKRESEARCH

pagina 15

03

ONDERZOEKS-
METHODIEKEN

pagina 27

04

ONDERZOEKS-
RESULTATEN

pagina 32

05

CONCLUSIES &
AANBEVELINGEN

pagina 40

06

ADVIESPLAN

pagina 45

07

PERSOONLIJKE
REFLECTIE

pagina 65

08

LITERATUURLIJST

pagina 71

HOOFDSTUK

0 | INLEIDING

In dit hoofdstuk wordt het rapport ingeleid. Allereerst wordt er enige achtergrondinformatie gegeven over de gemeente 's-Hertogenbosch en de organisatie. De gemeente heeft opdracht gegeven tot een nieuw onderzoek en advies aangaande Klare taal. Dit wordt beschreven in de aanleiding. Uit de aanleiding volgt de onderzoeksopzet. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een leeswijzer.



De gemeente 's-Hertogenbosch is een groeiende gemeente met een inwoneraantal van 150.999 per 1 januari 2015. De organisatie is gevestigd op verschillende locaties verspreid over de gemeente. De meeste ambtenaren zijn werkzaam op het Stadskantoor (Gemeente 's-Hertogenbosch, 2015).

1.1.1

ORGANISATIESTRUCTUUR

Bij de gemeente 's-Hertogenbosch zijn ruim 1.300 ambtenaren werkzaam, waarvan ongeveer 950 op de locaties Stadskantoor en Stadhuis. De overige medewerkers werken op de buitendienst of hebben een andere locatie als basis. De medewerkers zijn werkzaam binnen zes sectoren, die ieder weer uit verschillende afdelingen bestaan. De sectoren zijn: Bestuurs- en Algemene Zaken (BAZ), Middelen en Dienstverlening (M&D), Maatschappelijke Ontwikkeling (MO), Stadsbeheer (SB), Stadsontwikkeling (SO) en Weener XL (WXL). De complete organigram van de organisatie is te vinden in bijlage 1. In dit rapport zal de focus liggen op de publieksgerichte afdelingen, omdat dit de afdelingen zijn die het meest naar buiten communiceren. Twaalf afdelingen zijn aangewezen als publieksgerichte afdelingen. Deze worden hieronder op alfabetische volgorde genoemd.

PUBLIEKSGERICHTE AFDELINGEN

- Afvalstoffendienst
- Belastingen
- Onderwijs, Arbeidsmarkt & Participatie
- Openbare Orde & Veiligheid
- Openbare Ruimte & Verkeer
- Publieke dienstverlening
- Realisatie & Beheer Openbare Ruimte
- Ruimtelijke Ordening & Stedenbouw
- Sport & Recreatie
- Stadstoezicht
- Weener XL
- Wonen & Grondzaken

1.1.2

ORGANISATIECULTUUR

Binnen de organisatie heerst een informele cultuur. Vrijheid en flexibiliteit staan hierin centraal. De gemeente wil een lerende organisatie zijn en de cultuur weerspiegelt dat. Verder wordt ernaar gestreefd om duidelijk, slagvaardig en betrouwbaar te zijn richting de burgers. Zij zijn voor een groot deel afhankelijk van de gemeentelijke organisatie, dus burgers verdienen volgens de gemeente een zo goed mogelijke dienstverlening (Gemeente 's-Hertogenbosch, 2014).

1.1.3

ORGANISATIEONTWIKKELING

De gemeente 's-Hertogenbosch geeft aan zich gereed te maken om aan te sluiten op ingrijpende veranderingen in de lokale samenleving. Deze organisatieontwikkeling heet 'Dienstbaar en van betekenis'. Er moet meer aandacht komen voor houding en gedrag door nieuwe inhoudelijke opgaven. De veranderingen in de lokale samenleving vragen om het voortdurend aanpassen van en bijblijven in het vakmanschap van de organisatie. In het bijzonder als het gaat om de houding en het gedrag van de organisatie en dus van de medewerkers. Het moet meer intern gericht zijn. Inwoners moeten snel en adequaat worden geholpen als ze diensten nodig hebben (Gemeente 's-Hertogenbosch, 2015).

1.2 AANLEIDING

De gemeente 's-Hertogenbosch valt onder de publieke sector. Dit is de verzamelnaam voor alle overheidsorganisaties en semioverheidsorganisaties en de tegenhanger van de private sector. Een ontwikkeling van de laatste jaren is dat burgers steeds mondiger worden en daarmee steeds meer inspraak krijgen in het beleid van de publieksgerichte organisaties, gewild of ongewild. Mede door de invloed van de (sociale) media hebben burgers steeds meer toegang tot informatie en mogelijkheden om contact te leggen met gemeenten (Noordegraaf, 2008). Een andere factor is laaggeletterdheid. In Nederland zijn 1,4 miljoen laaggeletterden, wat gelijk staat aan een op de negen Nederlanders tussen de 16 en 65 jaar oud (Communicatiebureau Hendriks Van der Spek, 2016). Zowel de vergrote invloed van de burgers als de laaggeletterdheid vragen om duidelijke communicatie met burgers en andere betrokken partijen. Dit voorkomt miscommunicatie en draagt bij aan de dienstverlening.

1.2.1

KLARE TAAL BINNEN DE GEMEENTE

Ook de gemeente 's-Hertogenbosch wil en moet haar inwoners op alle vlakken zo goed mogelijk van dienst zijn. De gemeente wil duidelijk, betrouwbaar en slagvaardig tegenover de burgers zijn. Een van de manieren om dit te bereiken is het schrijven van duidelijke en eenvoudige brieven en teksten om miscommunicatie te voorkomen en burgers zo goed mogelijk te informeren.

Daarom is in 2006 gestart met het project Klare taal. In 2011 werd vervolgens door het Algemeen Management Team (AMT) besloten dat alle externe communicatie moet voldoen aan de eis van taalniveau B1. De bovenstaande factoren zorgden ervoor dat de organisatie het belang van duidelijk en eenvoudig communiceren heeft onderkend en het thema Klare taal definitief heeft vastgelegd. Ook in de begrotingen voor 2015 en 2016 is bepaald dat de gemeente eenvoudige en begrijpelijke taal gebruikt in de communicatie. Dit moet bijdragen aan een goed bereikbare en faciliterende dienstverlening (Gemeente 's-Hertogenbosch, 2016).

1.2.2

HUIDIGE EN GEWENSTE SITUATIE

In de huidige situatie blijkt dat Klare taal nog niet altijd effectief wordt ingezet. Uit verschillende tekstanalyses kan geconcludeerd worden dat niveau B2 het vaakst voorkomt in externe teksten en brieven. Binnen de organisatie bestaat daarom het vermoeden dat ondanks alle inspanningen de kwaliteitseis van niveau B1 niet wordt behaald en dat hier verbeterpunten liggen. In de gewenste situatie zijn alle medewerkers van de organisatie zich bewust van het belang van Klare taal en wordt het B1-niveau behaald in teksten en brieven. De laaggeletterdheid van een deel van de inwoners wordt ondervonden en hierop wordt ingespeeld.

1.2.3

PROBLEEMSTELLING

Het laatste onderzoek naar Klare taal is uitgevoerd in 2011 en de laatste interne communicatie-inspanningen vonden plaats in 2014. Uit eerdere onderzoeken is gebleken dat inspanningen rondom het thema ertoe hebben geleid dat er aantoonbare vooruitgang is geboekt bij uitgaande brieven en formulieren van de publieksgerichte afdelingen. Op dit moment ontbreekt een duidelijk beeld van de precieze borging van het thema binnen de organisatie. Met een nieuw onderzoek kan worden aangetoond waar Klare taal staat binnen de organisatie. De resultaten uit dit onderzoek kunnen vervolgens worden vertaald naar een strategisch intern communicatieplan. Op deze manier kan Klare taal opnieuw onder de aandacht van de medewerkers worden gebracht om uiteindelijk de gewenste situatie te bereiken.

1.3 ONDERZOEKSOPZET

Hieronder wordt de opzet van het onderzoek beschreven. De hierboven beschreven aanleiding vormt hiervoor de basis. De opzet geldt voor het hoofdonderzoek, om daarna advies uit te kunnen brengen.

1.3.1

ONDERZOEKSDOELSTELLING

Het doel van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in hoe medewerkers en leidinggevendenden van de verschillende publieksgerichte afdelingen omgaan met Klare taal. Daarnaast is het belangrijk om inzicht te krijgen in de motieven van medewerkers waarom zij wel of niet schrijven in Klare taal en gebruik maken van de aangeboden hulpmiddelen. Door het verkrijgen van deze inzichten kan er advies worden uitgebracht over de inzet van de interne communicatie rondom Klare taal. Het advies zal bestaan uit een strategisch intern communicatieplan.

Om antwoord te krijgen op de doelstelling is er een onderzoeksvraag geformuleerd. De onderzoeksvraag is de vraag welke centraal staat in dit onderzoeksrapport. Het gehele onderzoeksrapport is erop gericht hierop antwoord te krijgen. De vraag luidt als volgt: *Wat is het effect van het thema Klare taal binnen de gemeente 's-Hertogenbosch en wat zijn de motieven van ambtenaren van de publieksgerichte afdelingen om wel of niet te schrijven in Klare taal?*

1.3.2

ADVIESVRAAG

De doelstelling geeft richting aan het communicatieadvies, wat in het tweede deel van dit rapport wordt gegeven en zal voortvloeien uit het onderzoek. De adviesvraag luidt als volgt: *Hoe kan de gemeente 's-Hertogenbosch de komende twee jaar interne communicatie inzetten om het gebruik van Klare taal door ambtenaren te stimuleren en het thema optimaal te borgen binnen de organisatie?*

1.3.3

ONDERZOEKSDEELVRAGEN

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden, zijn onderstaande onderzoeksdeelvragen opgesteld. Bij de vragen wordt tevens aangegeven welke onderzoeksmethode zal worden ingezet voor het beantwoorden.

THEORETISCHE ONDERZOEKSDEELVRAGEN

Literatuuronderzoek:

- Wat wordt verstaan onder publieksgerichte communicatie?
- Wat wordt verstaan onder interne communicatie?
- Welke modellen en theorieën zijn toepasbaar op interne communicatie?

TOEGEPASTE ONDERZOEKSDEELVRAGEN

Deskresearch:

- Welke landelijke trends en ontwikkelingen zijn van toepassing op de organisatie?
- Wat zijn de effecten van taal op doelgroepen binnen de publieke sector?
- Wat is Klare taal binnen de gemeente 's-Hertogenbosch?
- Wat is er al aan intern en extern onderzoek gedaan naar Klare taal en wat waren de bevindingen?
- Op welke manier wordt Klare taal op dit moment onder de aandacht gebracht of gehouden?

Kwalitatief en kwantitatief onderzoek:

- Hoe is de huidige interne communicatie rondom Klare taal ingericht?
- Wat is het huidige taalniveau van uitgaande brieven?
- Wat is de kennis van Klare taal onder ambtenaren?
- Welke associaties hebben ambtenaren met het thema Klare taal?
- Hoe gaan leidinggevenden en overige medewerkers om met het schrijven in Klare taal?
- Hoe gaan leidinggevenden en overige medewerkers om met de hulpmiddelen voor Klare taal?
- Wat zijn de wensen van ambtenaren voor de interne communicatie rondom Klare taal?

1.3.4

AFBAKENING

De afbakening geeft antwoord op de volgende vier vragen: wie vormen de doelgroep van het onderzoek, waar speelt het onderzoek zich af, waarover gaat de doelgroep bevraagd worden en waarover nog meer? Alle medewerkers van de publieksgerichte afdelingen van de gemeente 's-Hertogenbosch als organisatie vormen de doelgroep van dit onderzoek. Er wordt onderzoek gedaan naar het effect van het thema Klare taal binnen de gemeente 's-Hertogenbosch en de motieven van ambtenaren om wel of niet in Klare taal te schrijven.

Wie: alle medewerkers van de publieksgerichte afdelingen

Waar: de gemeente 's-Hertogenbosch als organisatie

Waarover: het effect van het thema Klare taal binnen de organisatie

Waarover nog meer: de motieven van ambtenaren om wel of niet in Klare taal te schrijven

Zoals te zien is in de afbakening, richt het onderzoek zich op de interne organisatie en de medewerkers. Er zal geen extern onderzoek worden gedaan. Hiervoor is gekozen, omdat het op dit moment vooral belangrijk is om te zien hoe het thema intern is geborgd en hoe er intern mee wordt omgegaan. Allereerst moeten ambtenaren Klare taal dus zo efficiënt mogelijk inzetten. Enkele resultaten uit eerder gedane externe onderzoeken zullen wel worden meegenomen ter verduidelijking en achtergrondinformatie.

1.3.5

OPERATIONALISATIE KERNBEGRIPPEN

Hieronder worden een aantal begrippen uitgelegd, welke vaker zullen voorkomen in dit rapport. In sommige gevallen wordt voor een specifieke uitleg van het begrip gekozen, die geldt voor dit rapport. Deze keuze wordt hieronder tevens verantwoord.

AMBTENAREN

Een ambtenaar is een persoon die is aangesteld om in openbare dienst werkzaam te zijn. Wanneer er in dit rapport wordt gesproken over ambtenaren, wordt daarmee bedoeld op alle kantoormedewerkers van de organisatie; de medewerkers van de buitendienst blijven hierbij buiten beeld. In enkele gevallen wordt de term ambtenaren in zijn algemeenheid gebruikt. Het gaat dan om alle personen in Nederland die werkzaam zijn bij publieksgerichte organisaties.

BURGERS

Een burger is een lid van de bevolking van een staat of bijvoorbeeld een gemeente. Wanneer er in dit rapport wordt gesproken over burgers, worden daarmee alle personen binnen de gemeente 's-Hertogenbosch bedoeld die staan ingeschreven als inwoner van de stad. In enkele gevallen wordt de term burgers in zijn algemeenheid gebruikt. Dan worden alle Nederlandse burgers bedoeld. Uit de context zal blijken welke toepassing van de term burgers wordt bedoeld.

GEMEENTE 'S-HERTOGENBOSCH

Wanneer er in dit rapport wordt gesproken over de gemeente 's-Hertogenbosch, wordt daarmee de gemeentelijke organisatie bedoeld. De organisatie is werkzaam voor het college van burgemeester en wethouders. De gemeentelijke organisatie zorgt voor uitvoering van het vastgestelde beleid voor de gemeente 's-Hertogenbosch.

KLARE TAAL

Eenvoudig Nederlands dat helder, klantvriendelijk en duidelijk is. Door het AMT is besloten dat Klare taal moet liggen op taalniveau B1, passend binnen de criteria van het algemeen geaccepteerde Common European Framework (CEF).

1.3.6

METHODOLOGISCHE VERANTWOORDING

Het onderzoek zal vooral praktijkgericht zijn, omdat het gaat om een onderzoek in de beroepspraktijk en bijdraagt aan de verbetering hiervan. Verder wordt het onderzoek benaderd in de breedte, omdat het alle ambtenaren van de publieksgerichte afdelingen betreft. Er zullen meerdere onderzoeksmethoden worden ingezet en er is daarmee sprake van triangulatie. Er wordt vanuit verschillende invalshoeken gekeken (Harinck, 2010). Zowel kwalitatieve als kwantitatieve methoden zullen worden ingezet om de eerder opgestelde onderzoeksvragen te beantwoorden. Kwalitatief onderzoek richt zich vooral op meningen en observaties, terwijl met kwantitatief onderzoek feiten worden verzameld. De gekozen methoden worden hieronder beschreven en verantwoord. De uiteindelijke omschrijving van procedure, materiaal, steekproef en respondenten wordt gegeven in hoofdstuk drie: onderzoeksmethodiek.

LITERATUURONDERZOEK

De eerste stap van dit onderzoek zal het literatuuronderzoek zijn, wat leidt tot het theoretisch kader. Bestaande theorieën en modellen zullen overzichtelijk worden weergegeven en verantwoord en dit zal uiteindelijk de wetenschappelijke basis voor de rest van het onderzoek en advies vormen. Het theoretisch kader wordt weergegeven in hoofdstuk twee: theorie en deskresearch.

DESKRESEARCH

Nadat de wetenschappelijke basis is gelegd, zal meer informatie worden verzameld uit onderzoeken en andere bronnen die betrekking hebben op het hoofdonderzoek. Binnen de organisatie is veel informatie reeds aanwezig en deze zal door deskresearch overzichtelijk worden weergegeven. De focus zal liggen op het thema Klare taal, met beschrijvingen van eerdere onderzoeken en analyses, richtlijnen en andere publieksgerichte organisaties en hun externe communicatie. De uitkomsten van de deskresearch worden beschreven in hoofdstuk twee: theorie en deskresearch.

KWALITATIEF ONDERZOEK

Het eerste deel van het kwalitatieve onderzoek zal worden uitgevoerd door ongestructureerde interviews met twee medewerkers die zich bezighouden met Klare taal. Deze gesprekken zullen zorgen voor meer achtergrondinformatie over verschillende onderwerpen aangaande het thema Klare taal.

Het kwalitatieve onderzoek zal verder bestaan uit het afnemen van semigestructureerde diepte-interviews. De mondelinge interviews zijn bedoeld voor een beter en breder beeld van de gedachten van respondenten. Semigestructureerde interviews geven de mogelijkheid om meer informatie naar boven te halen. Doordat er sprake is van een-op-een gesprekken is er de mogelijkheid tot ruimte voor eigen inbreng van interviewer en respondent. De interviews met de afdelingshoofden en overige medewerkers moeten een duidelijker beeld geven van Klare taal binnen de organisatie. De bedoeling is om zo veel mogelijk afdelingshoofden van de publieksgerichte afdelingen te interviewen, aangevuld met enkele medewerkers. De resultaten van het kwalitatieve onderzoek worden beschreven in hoofdstuk vier: resultaten.

KWANTITATIEF ONDERZOEK

Het eerste deel van het kwantitatieve onderzoek zal bestaan uit een tekstanalyse. In de deskresearch zullen eerdere analyses worden beschreven, maar een nieuwe analyse is nodig voor een compleet beeld van het taalniveau van de uitgaande brieven. Voor deze analyse zullen verschillende brieven worden verzameld en geanalyseerd met het paneel in Word. Dit paneel zal het taalniveau en voorkomende problemen in de brieven weergeven. Ook zal gekeken worden naar het gebruik van tussenkopjes, wat wordt gezien als een belangrijk onderdeel van het schrijven in Klare taal.

Naast het uitvoeren van een tekstanalyse, zal het kwantitatieve onderzoek verder bestaan uit een digitale enquête. De vragenlijst zal worden uitgezet onder zo veel mogelijk medewerkers van de publieksgerichte afdelingen. Deze methode zal de interviews uit het kwalitatieve onderzoek aanvullen en ondersteunen, omdat de kans op sociaal wenselijke antwoorden kleiner is dan bij interviews. De resultaten van het kwantitatieve onderzoek worden weergegeven in hoofdstuk vier: resultaten.

I.4 LEESWIJZER

02

In hoofdstuk twee is het theoretisch kader te vinden, waarin een antwoord wordt gegeven op de theoretische onderzoeksdeelvragen. Dit gedeelte is de theoretische onderbouwing van de rest van het hoofdonderzoek en het adviesplan. In datzelfde hoofdstuk komen tevens de uitkomsten van de deskresearch aan bod. Hierbij gaat het om een overzichtelijke weergave van de reeds aanwezige informatie over het thema en aansluitende onderwerpen.

03

Hoofdstuk drie beschrijft de onderzoeksmethoden. Er wordt ingegaan op de procedure, het materiaal en de steekproef van zowel het kwalitatieve als het kwantitatieve onderzoek. In dit hoofdstuk wordt de manier van dataverzameling uitgelegd en verantwoord.

04

In hoofdstuk vier zijn de resultaten van het kwalitatieve en kwantitatieve onderzoek weergegeven. De resultaten zijn weergegeven per onderzoeksmethode, opgedeeld in verschillende thema's voor een overzichtelijke weergave.

05

Uit de resultaten volgen in hoofdstuk vijf de conclusies en aanbevelingen. Eerst zullen de sterktes en beperkingen van het onderzoek worden weergegeven, waarmee rekening moet worden gehouden bij de conclusies die hierop volgen. Daarna volgen de aanbevelingen. Deze zullen bestaan uit aanbevelingen voor vervolgonderzoek en een aanbeveling die buiten het vraagstuk ligt.

06

In hoofdstuk zes wordt het uitgebreide adviesplan beschreven. Dit advies bestaat uit een strategisch intern communicatieplan, waarin de verschillende onderdelen van een communicatieplan naar voren komen. Dit advies wordt afgesloten met de implementatie, waarin wordt weergegeven hoe de gemeente dit advies kan implementeren.

07

Hoofdstuk zeven bestaat uit de persoonlijke reflectie op het proces. Hierin zullen verschillende competenties worden beschreven aan de hand van de STARRT-methode.

HOOFDSTUK

02 THEORIE & DESKRESEARCH

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de theorie en deskresearch. Binnen het theoretisch kader worden theorieën en modellen beschreven die ingaan op overheidscommunicatie en interne communicatie. Vervolgens wordt de deskresearch beschreven. Hierin wordt ingegaan op het thema Klare taal en de aangeboden hulpmiddelen voor het schrijven in Klare taal. Daarnaast worden eerder uitgevoerde onderzoeken beschreven die relevant zijn voor dit rapport.



2.1 THEORETISCH KADER

In dit theoretische kader worden verschillende theorieën en modellen beschreven die van toepassing zijn op dit onderzoek. De focus ligt hierbij op overheidscommunicatie en interne communicatie.

2.1.1 PUBLIEKE SECTOR

Publieksgerichte communicatie vindt plaats in de publieke sector. De publieke sector kan als volgt worden omschreven: *de sector waarin de kern van organisaties bestaat uit een verzameling klantcontacten die vorm geven aan een of meer kerntaken. Dienstverleners werken onder de regie van specifieke kernwaarden die niet alleen richting geven aan de uitvoering van kerntaken, maar ook aan de rekenschap van de organisatie naar buiten* (Gastelaars, 2006). In dit rapport staat de lokale overheid, oftewel de gemeente, centraal. Deze bestuurslaag staat het dichtst bij de burgers en is dan ook publieksgericht. Burgers hebben gemakkelijk toegang tot de gemeente. Het stadhuis of wijkkantoor ligt in de buurt en ambtenaren zijn eenvoudig te benaderen (Hiemstra, 2011).

Binnen de publieksgerichte organisaties moet steeds meer rekening worden gehouden met verwachtingen van buitenaf. Er kan worden gesproken over een verschuiving van 'government' naar 'governance'. Burgers krijgen steeds meer inspraak en er wordt steeds meer gericht op de markt en de klant dan eerder het geval was. De buitenwereld moet beter betrokken worden bij het beleid.

Burgers zijn meer geïndividualiseerd, mondiger en veeleisender geworden, mede door de invloed van de media. Ze hebben steeds meer toegang tot informatie waarmee zij zelf oordelen vellen. Ze willen autonoom functioneren en als individu worden benaderd en verwachten daarvoor een grote transparantie in overheidsinformatie (Noordegraaf, 2008).

2.1.2 OVERHEIDSCOMMUNICATIE

Het hoofddoel van overheidscommunicatie is te voldoen aan het recht van de burger op informatie van de overheid. Deze informatieplicht is vastgelegd in de Grondwet en de Wet Openbaarheid van bestuur (WOB). Ook hebben burgers recht op communicatie door en met de overheid. Burgers kunnen informatie vragen van de overheid, meedenken, hun mening geven of een klacht uiten. Het is belangrijk dat zij de overheid makkelijk kunnen benaderen voor informatie. Ook is bepaald dat communicatie vanuit de overheid technisch en inhoudelijk voldoende toegankelijk, begrijpelijk, tijdig en zo gericht mogelijk is. Vanwege de verschillen tussen burgers dienen waar mogelijk en noodzakelijk boodschappen te worden aangepast aan doelgroepen. Hierbij gaat het om de optimale toonzetting die aansluit bij de beleavingswereld van burgers. Hierdoor kan de individuele burger veel beter worden bereikt (Rijksoverheid, 2015).

2.1.3 INTERNE COMMUNICATIE

Hierboven is beschreven wat communicatie in het algemeen is en wat dit betekent voor de publieke sector, waaronder ook de gemeente 's-Hertogenbosch valt. Ook worden de verschillende taalniveaus beschreven en wat dit kan betekenen voor de leesbaarheid van en problemen in teksten. Nu dit duidelijk is, kan er gekeken worden naar wat interne communicatie eigenlijk betekent. Het onderzoek naar Klare taal is immers intern gericht en zal leiden tot een intern communicatieplan rondom de aandacht voor Klare taal. Onder interne communicatie wordt alle communicatie binnen een organisatie bedoeld. Zowel informele als formele communicatie. Goede interne communicatie kan ervoor zorgen dat medewerkers zich verbonden voelen met de organisatie, rollen en verantwoordelijkheden begrijpen en zich gewaardeerd voelen. Het is een proces van gezamenlijke betekenisgeving.

Interne communicatie is vaak een strategisch instrument, waarbij de informele communicatie kan bijdragen aan een goed en sterk communicatieproces. Het is meestal niet te regisseren, mede door de informele gesprekken binnen een organisatie. Interne communicatie kan worden gezien als een van de succesfactoren om een organisatie te laten functioneren (Swart, 2013).

DEFINITIE INTERNE COMMUNICATIE

Hierboven wordt een uitgebreide beschrijving van interne communicatie gegeven. Een eenduidige definitie is er niet. Het begrip wordt op veel verschillende manier uitgelegd. In dit rapport wordt de volgende definitie gehanteerd, omdat deze in vergelijking met de uitgebreide beschrijving het begrip het beste dekt: *een proces van continue uitwisseling van boodschappen en de betekenisgeving daarvan tussen personen die beroepshalve betrokken zijn bij de organisatie* (Reijnders, 2010). Hierbij is de motivatie van medewerkers van belang. Die motivatie blijkt vooral af te hangen van twee zaken: de mate waarin men wordt betrokken in een dialoog en de wijze waarop men informatie ontvangt. Interne communicatie kan dus zorgen voor het binden en boeien van medewerkers. De communicatiewensen van de medewerkers moeten hierbij centraal staan (Koeleman, 2012). Op het begrip motivatie wordt later dieper ingegaan.

VISIES OP INTERNE COMMUNICATIE

Er bestaan verschillende visies op interne communicatie. Het kan worden gezien als een functie, een managementinstrument, waarbij vooral sprake is van zendergerichte communicatie. Interne communicatie wordt hiermee omschreven als: *communicatie gericht op publieksgroepen in de interne omgeving van de organisatie* (Vos & Schoemaker, 2007). Binnen deze visie staat de transportgedachte van communicatie centraal. De zender probeert met bepaalde vooropgezette bedoelingen een boodschap over te brengen. De ontvangers ontvangen de boodschap en reageren vervolgens op de manier die de zender bedoeld heeft. Tegenover het zendergerichte uitgangspunt kan een ander beeld worden gezet, namelijk interne communicatie als de totale communicatie binnen een organisatie (Putte, 1998). Deze verschillende visies sluiten goed aan bij de definitie van interne communicatie.

Binnen beide visies worden boodschappen overgebracht, al dan niet met interactie. Toch blijft de uitleg soms wat vaag, daarom wordt liever gesproken over het onderscheid tussen actie en interactie (Reijnders, 2010). Beide visies kunnen aansluiten bij een organisatie en ook is een combinatie mogelijk. Zo ook binnen de gemeente 's-Hertogenbosch. Er wordt binnen de organisatie gebruik gemaakt van verschillende middelen, waardoor er een combinatie bestaat tussen enkel zenden en het aangaan van de dialoog.

Actie versus interactie:

- Actievisie: bij deze visie ligt het accent op het zenden van boodschappen, met hulp van een weloverwogen combinatie van middelen. De aanname hierbij is, dat het ruimhartig, maar goed doordacht verspreiden van de boodschap zal leiden tot ontvangst daarvan. Dat moet vervolgens leiden tot meer kennis, een andere houding en mogelijk ander gedrag. Binnen de actievisie zijn mensen een doelgroep waarop informatie wordt overgebracht. Dit gebeurt vaak door te vertellen, uit te leggen, te verklaren of te overtuigen met de inzet van veelal parallelle communicatiemiddelen. De communicatie is eerder een product dan een proces.
- Interactievisie: bij deze visie ligt de nadruk op de ontmoeting en de dialoog. De aanname hierbij is dat allerlei vormen van gesprekken met elkaar leiden tot een gedeeld handelingsperspectief, betrokkenheid en betere uitkomsten. Die dragen vervolgens bij aan het dagelijks werk, de verandering of het beleid. Medewerkers worden niet gezien als een doelgroep, maar zij zijn actoren. De communicatie is eerder een proces dan een product (Reijnders, 2010).

STRATEGIEËN VOOR INTERNE COMMUNICATIE

Interne communicatie is inmiddels een bekend begrip in de communicatiewereld waarvoor veel modellen zijn ontwikkeld. Veel van deze modellen kunnen op allerlei manieren van toepassing zijn, maar het meest belangrijk is dat ze aansluiten bij de organisatie. Allereerst is ervoor gekozen een redelijk algemene strategie te beschrijven, namelijk het Communicatiekruispunt ontwikkeld door Betteke van Ruler. Hierin worden vier basisstrategieën van interne communicatie beschreven. Het onderscheid bestaat uit éénrichtingsverkeer, waarbij geen interactie mogelijk is, en tweerichtingsverkeer, waarbij interactie juist centraal staat. Dit sluit aan bij de eerder beschreven visies op interne communicatie. Ook is er onderscheid in bekendmaking en beïnvloeding. Bij bekendmaking gaat het over het zenden van informatie voor kennisoverdracht. Beïnvloeding is veel sterker, hierbij is het doel om ook de houding en het gedrag van de ontvanger te beïnvloeden (Ruler, 1998). Het volledige model is te vinden in bijlage 2.

Het communicatiekruispunt:

- Informeren: het overbrengen van een boodschap aan de doelgroep. Er is in algemene zin geen interactie of mogelijkheid voor de doelgroep om te reageren.
- Overreden: het communiceren van een boodschap waarmee de doelgroep moet worden beïnvloed. Meestal gebeurt dit aan de hand van massacommunicatie en is het voornamelijk éénrichtingsverkeer.
- Dialogiseren: het in gesprek gaan met de doelgroep. Deze communicatiestrategie wordt voornamelijk toegepast bij interactieve beleidsvorming.
- Formeren: het in gesprek raken met de doelgroep met als doel de doelgroep te beïnvloeden of overtuigen van een mening.

De onderdelen uit het hierboven beschreven communicatiekruispunt kunnen worden gezien als doelen voor interne communicatie. Binnen de communicatie geldt: om doelen te behalen zijn middelen nodig. Daarom is ervoor gekozen de trap van Quirke te behandelen in dit rapport. In de trap van Quirke worden de relaties tussen de doelen en de middelen weergegeven. Ook de drie functies van interne communicatie: smeren, binden en interpreteren, komen terug in de trap. Het is een communicatiemodel dat vragen verbindt aan middeleninzet. Uit het model blijkt: hoe hoger de ambities, hoe meer er gedaan moet worden om de medewerkers te betrekken.

In het model worden vijf stappen beschreven die van toepassing zijn op het communiceren van veranderingen of beleid. Deze stappen hangen af van de ambitie en mate van interactiviteit. Ook wordt onderscheid gemaakt tussen informeren en communiceren (Reijnders, 2010). In bijlage 3 is een figuur te vinden van de trap van Quirke.

De trap van Quirke:

- Ervan weten: medewerkers worden geïnformeerd via bijvoorbeeld een nieuwsbrief. Dit is nog erg afstandelijk en kan al vragen losmaken die door informele gesprekken onder de medewerkers worden verspreid. Dit verloopt vaak ongecontroleerd.
- Begrip hebben: in deze fase is meer uitleg nodig voor de medewerkers via bijvoorbeeld een presentatie. In tegenstelling tot een nieuwsbrief is bij een presentatie tweerichtingsverkeer mogelijk in de communicatie. Begrip kan ontstaan doordat vragen worden beantwoord.
- Ondersteunen: medewerkers worden meegenomen in de verandering of het beleid. Ze moeten zelf ervaren waarom een nieuwe of aangepaste situatie nodig of beter is. Dit kan bijvoorbeeld door de medewerkers te trainen.
- Betrokken voelen: in deze fase is houding cruciaal. De mening van medewerkers moet centraal staan en medewerkers moeten worden betrokken bij het verhaal. Dit kan bijvoorbeeld door een werkoverleg.
- Verbonden voelen: medewerkers worden volledig betrokken en hebben inspraak. Er wordt naar medewerkers geluisterd en dit kan bijvoorbeeld door het samen aanpakken van problemen. Medewerkers voelen zich verbonden door samenwerking met de organisatie.

Een andere belangrijke strategie binnen de interne communicatie is de ambassadeursstrategie. Hierbij draagt de organisatie de visie uit via ambassadeurs die de doelgroep aanspreken. De doelgroep zal deze visie sneller overnemen, omdat de ambassadeurs geloofwaardiger zijn dan de organisatie zelf. Andersom kan het ook werken. De ambassadeur vangt signalen op bij de doelgroep en koppelt deze terug naar de organisatie. De communicatie zal dus veelal persoonlijk plaatsvinden. Op deze manier kan de organisatie op redelijk gecontroleerde wijze de visie intern uitdragen. Een voorwaarde hiervoor is dat er een duidelijk wederzijds belang is tussen de organisatie en ambassadeurs (Michels, 2013).

Ambassadeursstrategie:

- Zorg voor organisatie en coördinatie: er moet een aanspreekpunt en ondersteuning voor de ambassadeurs zijn.
- Omschrijf de mogelijke ambassadeurs: deze moeten passen bij de visie en missie van de organisatie en die kunnen uitdragen.
- Installeer en instrueer de ambassadeurs: maak er een win-win situatie van.
- Stel de toolkit samen: geef de ambassadeur de communicatiemiddelen om te slagen.
- Bedenk mogelijke acties: de ambassadeurs moeten verhalen vertellen en een inspiratiebron zijn.

2.1.4

KENNIS, HOUDING EN GEDRAG

In de vijf stappen van de trap van Quirke komen ook kennis, houding en gedrag aan bod. De verandering van kennis vindt plaats in de eerste stap, namelijk ervan weten. Verandering van houden in de middelste drie stappen, namelijk begrip hebben, ondersteunen en betrokken voelen. Verandering van een gedragsintentie beslaat de laatste stap, namelijk verbonden voelen. In de communicatie staan kennis, houding en gedrag vaak centraal. Hieraan worden de hoofddoelstellingen opgehangen. Bij kennis gaat het om het informeren van doelgroepen. Er kan inzicht worden gegeven in de organisatie, projecten en waar een organisatie of merk voor staat. Hoe hier door de doelgroep tegenaan wordt gekeken, kan worden beïnvloed via de houding. Deze houding kan negatief, neutraal of positief zijn. De houding kan worden veranderd als hiervoor de juiste kennis aanwezig is. Als de doelgroep in actie moet komen, wordt gesproken over gedrag. Verandering van gedrag kan echter alleen worden behaald, als de houding voldoende positief is. De drie factoren kennis, houding en gedrag staan dan ook sterk met elkaar in verbinding (Floor & Raaij, 2010). Ook in dit rapport zullen kennis, houding en gedrag van belang zijn. Allereerst moet er kennis van Klare taal zijn onder de medewerkers. Vervolgens hebben zij een attitude tegenover het thema. In het laatste geval passen zij ook hun gedrag aan naar het gewenste gedrag. Omdat deze factoren belangrijk zijn, worden ze hieronder kort beschreven.

KENNIS

Het begrip kennis is een alledaags begrip. Toch zijn er veel verschillende omschrijvingen van het begrip te vinden. Een van de definities luidt: *het nodige om betekenis aan data toe te kennen, en aldus informatie te genereren* (Spek & Spijkervet, 1997). Een andere visie op kennis gaat meer uit van informatie, namelijk: *het vermogen dat iemand in staat stelt een bepaalde taak uit te (gaan) voeren door gegevens (van externe bronnen) te verbinden, te laten reageren met eigen informatie, ervaringen en attitudes* (Weggeman, 1997). Bij kennisoverdracht kan rekening worden gehouden met de productlevenscyclus. Het overbrengen van de juiste kennis kan namelijk afhankelijk zijn van in welke fase een product of dienst zich bevindt. De snelheid waarmee een product zich door de cyclus begeeft is sterk afhankelijk van overige factoren. Het is mogelijk om de productlevenscyclus mee te nemen in het strategisch beleid van een organisatie (Kotler & Armstrong, 2013).

HOUDING

De houding van mensen kan worden gevormd en veranderd. Dit wordt beschreven in het elaboration likelihood model (Petty & Cacioppo, 1986). Er wordt onderscheid gemaakt tussen twee typen beïnvloeding: de centrale route en de perifere route. Beïnvloeding via de centrale route vindt plaats als de ontvanger van de boodschap gemotiveerd is om deze te verwerken. De ontvanger beoordeelt de verschillende argumenten grondig. De perifere route werkt op de tegenovergestelde manier. Hierbij is de ontvanger juist niet gemotiveerd om de argumenten af te wegen. Deze manier van beïnvloeding is dan ook minder standvastig (Pol & Swankhuisen, 2013). Met de inzet van interne communicatie kan de houding van medewerkers worden beïnvloed via beide routes uit het model.

GEDRAG

Er kan onderscheid worden gemaakt tussen gepland gedrag en automatisch gedrag. Bij gewenst gedrag kan gebruik worden gemaakt van de theorie van gepland gedrag. Het basisprincipe hiervan is dat mensen beredeneerd en weloverwogen keuzes maken en hierbij wordt de beschikbare informatie gehanteerd. In werkelijkheid is het grootste deel van het gedrag automatisch en dus lastiger te beïnvloeden (Dijksterhuis & Bargh, 2001).

Om gedrag te kunnen beïnvloeden is het allereerst belangrijk om te bepalen of er sprake is van gepland of automatisch gedrag. Toch is het niet zo dat communicatie onbeperkt gedrag kan beïnvloeden. Of iemand weloverwogen en bewust reageert, hangt af van de betrokkenheid bij het thema. Als mensen betrokken zijn, zullen zij meer gemotiveerd zijn om informatie tot zich te nemen en gewenst gedrag te vertonen (Schaalma & Kok, 2007). Drie factoren waarvan gedragsverandering vaak afhangt, zijn: motivatie, capaciteit en gelegenheid. Gedragsverandering is alleen maar te realiseren als alle drie de factoren aanwezig en haalbaar zijn. Omdat er sprake is van een wisselwerking dienen de drie factoren in samenhang te worden behandeld. Alleen op die manier kan gewenst gedrag worden behaald (Poiesz, 1999). Het Triade-model is te vinden in bijlage 4.

Triade-model:

- Motivatie: deze factor bepaalt in hoeverre medewerkers bereid zijn om bepaald gedrag te vertonen. Dus het gedrag willen vertonen.
- Capaciteit: deze factor bepaalt in hoeverre medewerkers het gedrag kunnen vertonen. Dus of de benodigde capaciteit hiervoor aanwezig is of aanwezig kan zijn.
- Gelegenheid: deze factor bepaalt de omstandigheden die het gedrag mogelijk maken. Dit ligt buiten de macht van de medewerkers.

MOTIVATIE

Als het gaat om het thema Klare taal wordt in de laatste twee factoren, capaciteit en gelegenheid, voorzien door de organisatie. De factor motivatie blijft daarmee belangrijk. Motivatie komt dat ook terug in veel van de beschreven theorieën en modellen. Ook bij het thema Klare taal staat voorop dat medewerkers gemotiveerd moeten zijn om Klare taal toe te passen. Daarom wordt er in dit rapport dieper op de term ingegaan. Motivatie kan worden omschreven als: *een bewust besluit om inspanningen te leveren om een doel te bereiken waarmee aan een overheersende behoefte wordt voldaan*. Hieruit kunnen drie elementen worden afgeleid. Allereerst een behoefte, motief of doel waardoor acties worden gestimuleerd. Daarnaast een selectieproces waarmee een handelswijze wordt gekozen en als laatste de intensiteit van de inspanning die op de gekozen actie wordt toegepast (Hunsaker, 2010).

Hierboven wordt gesproken over een bewust besluit. Voor sommigen is dit echter te simpel. Volgens Koeleman kan motivatie beter worden omschreven als: *een complex psychisch systeem van beweegredenen en neigingen, dat tot uiting komt in attitudes en gedrag* (Koeleman, 2002).

Motivatie is daarnaast ook een gevoelskwestie. Hierbij is het dan geen functie van het denken. Motivatie wordt bepaald door de verwachtingen van medewerkers en de ervaringen hoe deze verwachtingen vervolgens worden waargemaakt. Onmogelijke doelen zullen nooit motiveren en niet-beloonde doelen zullen worden genegeerd (Boxall & Purcell, 2003). Binnen de omschrijvingen van motivatie kan onderscheid worden gemaakt tussen extrinsieke en intrinsieke motivators. Volgens de zelfbeschikkingstheorie ontstaat extrinsieke motivatie vanuit een externe bron, bijvoorbeeld het vooruitzicht op een beloning of straf bij een bepaalde handeling. Bij intrinsieke motivatie komt de motivatie vanuit de persoon zelf. Het handelen gaat niet om belonen of straffen, maar om de wil om iets te doen. Dus vanuit de eigen behoeften, waardes en interesses. Als rekening wordt gehouden met deze motivators, zou de definitie van motivatie in het algemeen zijn: *een drijfveer van het individu dat leidt tot bepaald gedrag* (Franzen, 2008).

Bij extrinsieke motivatie staat belonen en straffen centraal. Binnen deze visie van wortels en stokken werd jarenlang gedacht dat als medewerkers op de juiste manier en op het juiste tijdstip het juiste werk deden, een organisatie soepel zou functioneren. Gewild gedrag zou beloond moeten worden en ongewild gedrag bestraft. Dit belonen en straffen zijn extrinsieke motivators en het op deze manier motiveren wordt ook wel Motivatie 2.0 genoemd (Pink, 2013). Toch zijn wortels en stokken niet altijd slecht. Als het gaat om routinewerkzaamheden kunnen beloningen worden gebruikt, maar dan moet duidelijk zijn waarom werkzaamheden noodzakelijk zijn. Ook kan worden onderkend dat het werk wat moet worden gedaan saai is en medewerkers moeten de ruimte krijgen om het werk op hun eigen manier te doen. Als het om werkzaamheden gaat die buiten de routine liggen, kan het helpen om een gezonde motivatieomgeving te ontwikkelen. Hierbij worden op de lange termijn autonomie, meesterschap en zingeving gestimuleerd. Onverwachte beloningen kunnen goed werken, mits ze uit complimenten en feedback bestaan en nuttige informatie leveren (Zimbardo & Johnson, 2009).

Bij intrinsieke motivatie gaat het om de wil om iets te doen of te leren omdat men daar persoonlijk voor kiest. Hierbij kan onderscheid worden gemaakt tussen de wil om iets te leren en de wil om iets toe te passen. Mensen kunnen iets leren, maar het is uiteindelijk belangrijk dat ze er ook iets mee doen, het toepassen. Deze vorm van motivatie wordt ook wel Motivatie 3.0 genoemd. Er worden drie elementen onderscheiden die van invloed zijn op intrinsieke motivatie, namelijk autonomie, meesterschap en zingeving. Medewerkers moeten autonomie hebben over hun taak, tijd, team en techniek. Daarnaast meesterschap, wat alleen bereikt kan worden door betrokkenheid. Als laatste is er zingeving. Mensen zijn hier van nature naar op zoek: een doel dat groter en duurzamer is dan zichzelf (Pink, 2013).

WEERSTAND

Motivatie is nodig om medewerkers te laten doen wat nodig is in het belang van de organisatie. Hierboven is het verschil uitgelegd tussen extrinsieke en intrinsieke motivatie. Er kan echter ook weerstand optreden bij veranderingen. De definitie van weerstand kan als volgt worden omschreven: *een negatieve gedragsintentie van een medewerker ten aanzien van de invoering van veranderingen in de structuur, cultuur of werkwijze van een organisatie of afdeling, resulterend in een inspanning van de medewerker om het veranderingsproces te hinderen of te vertragen* (Metselaar, Cozijnsen, & Delft, 2011). Veranderingen in een organisatie kunnen zorgen voor een bron van onrust. Hoe medewerkers het proces van veranderen beleven en zich daarin gedragen is heel verschillend. Degenen die moeten worden overtuigd van het belang en het nut ervan, beleven veranderingen vaak anders (Boonstra, 2008). Belangrijk is daarom om te achterhalen wat de oorzaken kunnen zijn van weerstand.

De oorzaken van weerstand kunnen zeer uiteenlopend zijn. De eerste drempel die vaak moet worden genomen is het overtuigd raken van het nut. Vaak wordt er weinig rekening mee gehouden dat het enige tijd kan kosten voordat medewerkers gewend zijn aan een situatie. De betrokkenen moeten openstaan voor een verandering. Factoren die hierop van invloed zijn: leeftijd, ervaringen met eerdere veranderingen en de beschikbare tijd. Sommigen verzetten zich, omdat een verandering volgens hen niet nodig is. Zij ervaren niet de prikkel en de motivatie om te veranderen, omdat zij tevreden zijn met de situatie.

Daarnaast kan een verandering een bedreigend karakter hebben. Medewerkers denken dat werkzaamheden lastiger zullen worden. Als laatste is het gebrek aan vertrouwen een veelvoorkomende oorzaak (Hultman, 1996).

Er zijn een aantal zaken die ervoor kunnen zorgen dat weerstand zo veel mogelijk wordt beperkt. De organisatie moet medewerkers voldoende informeren, zodat de werkzaamheden onbelemmerd door kunnen gaan. Dit is vooral van belang bij het aanpassen van het bestaande. De huidige situatie is bekend, de problemen worden onderkend en de oplossingen zijn duidelijk. Het gaat hierbij om een verandering van een bekende situatie naar een nieuwe, gewenste situatie. Hierbij blijven de strategie, cultuur en structuur nagenoeg hetzelfde. Wat wel verandert zijn de technische systemen en werkrouines. Werkprocessen worden veranderd om werkzaamheden soepeler te laten verlopen. De verandering is vaak niet groot (Witte, 2012). Samenwerking met belanghebbenden kan weerstand voorkomen. Het inspireren van medewerkers is de meest effectieve invloedstijl. Een organisatie kan dan op een inspirerende wijze een toekomstbeeld schetsen dat aansluit bij de wensen en idealen van de medewerkers. Ook consulteren kan hierbij helpen. Medewerkers worden dan gevraagd mee te denken over hoe een strategische visie of een verandering gerealiseerd kan worden. Het gebruik van logische argumenten en feiten kan helpen om medewerkers te overtuigen dat de huidige situatie kan worden verbeterd. Meegaandheid kan daarnaast verkregen worden door medewerkers te zeggen dat ze onmisbaar zijn om een taak te vervullen. Het creëert een positieve sfeer en zoeken naar win-win situaties dragen bij aan meegaandheid (Boonstra, 2008).

2.2 DESKRESEARCH

Deze paragraaf beschrijft de gedane deskresearch. Het is een weergave van reeds aanwezige informatie. Er wordt dieper ingegaan op de aanwezige informatie rondom het thema Klare taal. Daarnaast zullen eerdere onderzoeken worden beschreven, welke zowel extern als intern zijn uitgevoerd.

2.2.1

RELEVANTE TRENDS EN ONTWIKKELINGEN

Verschillende landelijke trends en ontwikkelingen kunnen van invloed zijn op dit onderzoek en advies en hiermee moet dus rekening worden gehouden. Dit zijn landelijke trends en ontwikkelingen, maar in hoge mate relevant voor de gemeente 's-Hertogenbosch en dit onderzoek. (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2014).

VERGRIJZING

De gemiddelde leeftijd van de bevolking stijgt en de demografische druk neemt toe. Rond 2020 zal zelfs een historische omslag plaatsvinden waarbij het aantal ouderen het aantal jongeren zal overstijgen. Voornamelijk de verschillen in toegang tot digitale communicatiemiddelen kunnen groot zijn. Op 1 januari 2015 waren 24.474 inwoners van de gemeente 's-Hertogenbosch ouder dan 65 jaar, wat gelijk staat aan 16,2 procent van de inwoners. Op dat moment was 22,1 procent van de bevolking jonger dan 20 jaar. Deze groepen samen staan gelijk aan 38,3 procent van het totale aantal inwoners.

IMMIGRATIE

De diversiteit van de allochtone bevolking stijgt, door verandering in herkomst van immigranten. Elke inwoner van Nederland moet kunnen begrijpen wat zijn of haar rechten en plichten zijn. Mede door de toename van inwoners waarvan het Nederlands niet de moedertaal is, wordt duidelijke burgercommunicatie steeds belangrijker. Op 1 januari 2015 bestond binnen de gemeente 's-Hertogenbosch 18,2 procent van de inwoners uit allochtone inwoners, zowel westers als niet-westers. Met deze groep mensen moet dus rekening worden gehouden in de communicatie naar de burgers.

INDIVIDUALISERING

Ieder mens is uniek en de mensen worden zich steeds bewuster van hun individuele wensen. Deze persoonlijke invulling vraagt om persoonlijke communicatie. Andere vormen van interactie van burgers zijn nodig om in individuele behoeften te voorzien. Dit vraagt tegelijkertijd om een ander competentieprofiel van ambtenaren. De burger verwacht een persoonlijke benadering en ambtenaren zullen hun taalgebruik hieraan moeten aanpassen.

VERBONDENHEID EN TRANSPARANTIE

Door een toename in internetgebruik en de inzet van sociale media wordt steeds meer informatie transparant en worden de burgers steeds mondiger. Dit vraagt om een open en duidelijke communicatie vanuit de gemeenten naar de burgers. Dit kan de dienstverlening vanuit organisaties beïnvloeden. Binnen de gemeente 's-Hertogenbosch wordt steeds meer ingezet op het gebruik van sociale media. Er is een sociale mediastrategie ontwikkeld en er wordt ingezet op interactie.

DIGITALISERING

De overheid heeft als doelstelling dat in 2017 de burgers alle zaken met de overheid digitaal kunnen regelen. Dit betekent ook dat de communicatie tussen ambtenaren en burgers verandert. Er zal meer worden gecommuniceerd via digitale kanalen. Ook de gemeente 's-Hertogenbosch zet in op deze ontwikkeling. Steeds meer diensten van de gemeente kunnen digitaal worden geregeld en ook de communicatie zal steeds vaker digitaal plaatsvinden. Dit zal duidelijker moeten, omdat in veel gevallen minder sprake is van direct contact tussen burger en ambtenaar.

2.2.2

TEKST EN TAAL IN DE PUBLIEKE SECTOR

Publieksgerichte communicatie vanuit de gemeente is belangrijk. De gemeente staat immers dicht bij de burgers en inwoners van een gemeente zijn vaak voor een deel afhankelijk van de gemeentelijke organisatie. Publieksgerichte communicatie is alle communicatie die vanuit een gemeente wordt gevoerd. Vaak was het doel het beïnvloeden van het gedrag van burgers en dus zender-gestuurde communicatie. Tegenwoordig ligt de nadruk steeds meer op vraag-gestuurde communicatie. Dit houdt in dat burgers worden voorzien in hun informatiebehoeften (Huysmans & De Haan, 2010). Ook de houding van burgers verandert. Er wordt steeds meer een brede en moderne dienstverlening verwacht. De beschikbare communicatiemiddelen breiden ook verder uit, waardoor burgers meer mogelijkheden hebben om informatie te ontvangen en te zenden. Hiermee verandert de relatie tussen organisatie en burger. De burgers zijn mondiger en de communicatie steeds informeler. Dit alles is van grote invloed op de invulling van publieksgerichte communicatie (Overheidscommunicatie, 2001).

Binnen publieksgerichte organisaties spelen problemen met het begrijpen van teksten en brieven een grote rol. Voorlichting over maatschappelijke kwesties wordt door burgers vaak gezien als onduidelijk. Het taalgebruik moet dus aangepast worden. Als dat niet aansluit bij de ontvanger, kan een boodschap verkeerd worden begrepen. Dit kan grote gevolgen hebben voor burgers. Net als de gemeente 's-Hertogenbosch, zijn veel gemeenten zich ervan bewust dat brieven en teksten begrijpelijker moeten zijn voor burgers. 'Burger' is echter een lastig begrip. Iedereen is een burger, maar daar houdt de overeenkomst ook op. Er zijn namelijk veel verschillen: niet iedereen is even oud, heeft dezelfde opleiding genoten en heeft dezelfde moedertaal. Toch zijn alle burgers klant van de overheid. De overheid moet met iedere burger kunnen communiceren, ook met de 1,4 miljoen laaggeletterden in Nederland. Een op de negen Nederlanders tussen de 16 en 65 jaar is laaggeletterd. De helft hiervan heeft een baan, de andere helft is werkloos of inactief. Laaggeletterdheid is dus een groot probleem in Nederland. Wel komt het steeds meer onder de aandacht. De laaggeletterde burgers kunnen hun achterstand vaak goed verbergen, ondanks de vele problemen die zij ondervinden in het dagelijks leven. (Communicatiebureau Hendriks Van der Spek, 2016).

Volgens communicatiespecialist en hoogleraar Taalbeheersing Ted Sanders van de Universiteit van Utrecht is een sterk vereenvoudigde taal met alleen maar korte zinnen en makkelijke woorden in publieksgerichte teksten niet nodig. Wat wel helpt, is de samenhang verduidelijken. Bij veel organisaties is dit besef al aanwezig, maar ontbreekt het vaak nog aan de invulling van die begrijpelijke taal (Sanders & Jansen, 2011). De gemeente 's-Hertogenbosch heeft bepaald dat alle publieksgerichte brieven en teksten op B1-niveau moeten worden geschreven. Ook landelijk is dit steeds vaker de norm waaraan teksten van overheidsinstanties en semioverheidsinstanties moeten voldoen. De verschillende niveaus zijn bepaald door de Raad van Europa en in 2001 vastgelegd in het Common European Framework of Reference for Languages (CEFR). Met dit hulpmiddel kunnen verschillende taalniveaus worden begrepen en vergeleken (Taalunie, z.d.). In bijlage 5 is een tabel te vinden met uitgebreide uitleg over de verschillende taalniveaus.

TAALNIVEAUS DOOR DE RAAD VAN EUROPA

- A1: Taalniveau inburgeringsexamen oudkomers; mensen met dit taalniveau begrijpen woorden of namen die vertrouwd zijn en heel eenvoudige, korte zinnen.
- A2: Taalniveau inburgeringsexamen nieuwkomers; mensen met dit taalniveau begrijpen korte eenvoudige teksten. Zij zijn in staat om informatie te vinden in eenvoudige teksten.
- B1: Taalniveau vmbo-t en mbo 1+2; mensen met dit taalniveau begrijpen teksten die voor het grootste deel uit veelgebruikte woorden bestaan. Ze begrijpen echter ook moeilijkere taal, als ze daar veel mee te maken hebben bijvoorbeeld voor hun werk of hobby.
- B2: Taalniveau havo en mbo 3 en 4; mensen met dit taalniveau begrijpen teksten waarin de schrijver een standpunt inneemt over een actueel onderwerp. Zij kunnen ook genieten van hedendaagse literatuur.
- C1: Taalniveau vwo en hbo; mensen met dit taalniveau kunnen lange en complexe teksten begrijpen. Zij kunnen specialistische artikelen en technische instructies begrijpen, zelfs als die over een ander vakgebied gaan. Ze waarderen complexe (oudere) literatuur en het gebruik van stijlen.
- C2: Taalniveau hbo en wo; mensen met dit taalniveau zijn hoogopgeleid. Zij begrijpen alle teksten. Zowel concreet als abstract en vol met jargon en metaforen.

Ongeveer 80 tot 95 procent van de bevolking kan een tekst op B1-niveau goed lezen en begrijpen. Ook mensen die geen hoge opleiding hebben gehad en voor hun werk nooit hoeven te lezen. Echter, veel overheidsteksten worden nog steeds geschreven op C1-niveau. Ongeveer 60 procent van de bevolking kan die teksten niet goed begrijpen. Een groot deel van de doelgroep wordt dus niet bereikt. Duidelijk is daarnaast dat veel lezers de voorkeur geven aan B1, ook al zitten zij zelf op niveau C1. Een tekst op B1-niveau is simpelweg gemakkelijker te lezen en begrijpen. Het doel van deze teksten is vaak 'actie', met als belangrijkste waarde dat het doel wordt bereikt. Het is geen jip-en-janneketaal, maar eenvoudig en begrijpelijk Nederlands. Alles is op taalniveau B1 te schrijven. Taalniveau B1 is begrijpelijker dan C1 vanwege zijn specifieke tekstenmerken: logische opbouw, korte, persoonlijke, actieve zinnen en alledaagse woorden (Bureau Taal, z.d.).

2.2.3

HET THEMA KLARE TAAL

Klare taal is een project van de gemeente 's-Hertogenbosch, wat als doel heeft om alle uitgaande communicatie op B1-niveau te schrijven. Schrijven in eenvoudige taal dus. De doelgroepen moeten begrijpen wat er wordt bedoeld. Om dit te behalen, introduceerde Gerda van den Boogaard in 2006 de term Klare taal. In 2011 heeft het Algemeen Management Team (AMT) bepaald dat publieksteksten voortaan in Klare taal moeten worden geschreven (Boogaard, 2008). Om ervoor te zorgen dat ambtenaren kunnen schrijven in Klare taal, is er een aparte pagina opgenomen op Intranet met meer informatie. Naast de hierboven benoemde hulpmiddelen, kan deze pagina bijdragen aan het schrijven in Klare taal. Er zijn onder andere schrijftips en voorbeeldbrieven opgenomen. De pagina kan hiermee worden gezien als aanvulling op de training en op het gebruik van het hulpmiddel in Word. Er wordt gezegd: *schrijf een publiekstekst in Klare taal. We hebben het dan over brieven en e-mails aan inwoners. Het gaat ook over teksten op de gemeentepagina's in de Bossche Omroep en op de website.* Op de pagina op het Intranet wordt vooral veel aandacht besteed aan kort en krachtig schrijven, het gebruik van korte zinnen en actief taalgebruik (Gemeente 's-Hertogenbosch, z.d.).

2.2.4

HULPMIDDELEN VOOR KLARE TAAL

Sinds de invoering van het thema Klare taal zijn er verschillende hulpmiddelen ontwikkeld om ambtenaren te helpen bij het schrijven in Klare taal.

TRAININGEN

De training 'Schrijven in Klare taal' is een hulpmiddel om te leren begrijpelijk te schrijven. De training bestaat uit drie dagdelen en wordt afgesloten met de uitreiking van een certificaat. Het uitgangspunt van de training is dat de lezer centraal staat. Het eerste dagdeel gaat over de voorbereiding en de structuur van een tekst. De deelnemers raken zich bewust van de doelgroep en ontdekken hoe een tekst aantrekkelijk kan worden geschreven. Binnen het tweede dagdeel wordt een eigen geschreven tekst besproken en wordt vervolgens ingegaan op tips voor het schrijven van zinnen en woorden. Het derde dagdeel gaat over creatief schrijven, waarbij service bieden en positief schrijven centraal staan. Ook wordt in dit dagdeel ingegaan op het paneel in Word (Gemeente 's-Hertogenbosch, z.d.).

PANEEL IN WORD

In 2009 is het taalprogramma, ontwikkeld door Klinkende taal, toegevoegd als paneel in Word. Het paneel opent bij het opstarten van Word aan de zijkant, hiervoor hoeven geen extra handelingen te worden verricht. Door te kijken naar de verhouding tussen de lengte van de tekst en het aantal leesbaarheidsproblemen, berekent het paneel het taalniveau van de tekst. Daarnaast worden alle problemen aangegeven en de oplossingen hiervoor. Er moet rekening worden gehouden met het feit dat het paneel objectief advies geeft, het is aan de schrijver zelf om te beslissen wat het beste is in een bepaalde situatie. Ambtenaren hebben daarnaast de mogelijkheid zelf woorden toe te voegen die als 'dure woorden' moeten worden gemarkeerd. (Gemeente 's-Hertogenbosch, z.d.). In bijlage 6 is een afbeelding opgenomen van hoe het hulpmiddel in Word kan werken. Daarnaast is een uitgebreidere handleiding te vinden. Er wordt op dit moment gewerkt aan een nieuwe versie van het paneel. Deze heeft een nieuwe uitstraling en problemen in de tekst zijn aan of uit te vinken. Ook is het lexicon uitgebreid. Deze nieuwe plug-in is op dit moment in de testversie, maar zal naar verwachting in het najaar van 2016 worden uitgerold. Een afbeelding van dit nieuwe paneel is te vinden in bijlage 7.

2.2.5

EERDER ONDERZOEK NAAR KLARE TAAL

Sinds de start van het project in 2006 zijn meerdere onderzoeken gedaan naar Klare taal. Deze onderzoeken betroffen veelal het analyseren van brieven en teksten, waardoor het taalniveau kon worden bepaald en eventuele verbeterpunten worden aangestipt. Gerda van den Boogaard voerde de afgelopen jaren veel van deze analyses uit en hield ook op de afdelingen de vooruitgang bij. Dit was echter voordat de trainingen werden uitbesteed aan een extern bureau. De uitgevoerde onderzoeken zijn over het algemeen wel gedocumenteerd, maar de resultaten ontbreken vervolgens. Hierdoor is het effect van de inspanningen niet altijd duidelijk.

EXTERNE ONDERZOEKEN

Sinds de start van het project zijn enkele onderzoeken gedaan die extern waren gericht. Hierbij stond de mening van de burger over de communicatie van de gemeente centraal. Burgers worden gevraagd naar hun mening over de kwaliteit van de brieven vanuit de gemeente (Gemeente 's-Hertogenbosch, z.d.).

Knelpunten van burgers:

- Schrijfstijl: inwoners hebben moeite met lange zinnen en formeel taalgebruik. Ook moeilijke woorden en vakjargon kunnen beter worden vermeden.
- Verwachtingen: burgers willen weten wat er van hen wordt verwacht. Stapsgewijs opschrijven kan hierbij zorgen voor meer duidelijkheid.
- Informatie: te veel informatie in een brief kan de leesbaarheid beïnvloeden. Korte brieven zijn duidelijker.
- Overzicht: burgers vinden het prettig om een overzichtelijke en eenduidig opgestelde brief of formulier te ontvangen. Een rommelig uiterlijk van een brief of formulier zorgt al snel voor verwarring.
- Uitleg: burgers hebben vaak behoefte aan meer uitleg bij een brief of formulier. Lezers willen weten waarom bepaalde vragen worden gesteld of waarom bepaalde informatie nodig is. Het kan daarom helpen om bij een formulier uitleg toe te voegen en bij een brief een lijst met de moeilijke begrippen.

De afdeling Onderzoek & Statistiek houdt iedere twee jaar een Omnibusonderzoek. In dit onderzoek worden de inwoners van de gemeente 's-Hertogenbosch naar hun mening over een aantal onderwerpen gevraagd. Een van de onderwerpen in het Omnibusonderzoek was 'gemeentelijke dienstverlening'. Er werd aan de inwoners gevraagd wat zij vinden van de dienstverlening in het algemeen en de dienstverlening via de verschillende kanalen, zoals telefoon, e-mail, website en sociale media. Ook is gevraagd naar de mening van inwoners over de gemeentelijke informatie. De gegevens komen uit de Omnibusonderzoeken van 2013 en 2015 (Statistiek, 2015). De tabellen uit het onderzoek van 2013 en 2015 zijn te vinden in bijlage 8.

De gegevens uit 2013:

- In 2013 gaf 75 procent van de 704 respondenten aan het (helemaal) eens te zijn met de stelling: *'de gemeente geeft in het algemeen duidelijke informatie'*. Met deze stelling was 3 procent het (helemaal) oneens.
- In 2013 gaf 86 procent van de 406 respondenten het antwoord (zeer) tevreden op de vraag: *'hoe tevreden bent u over het taalgebruik op de gemeentelijke website?'* Op deze vraag gaf 2 procent het antwoord (zeer) ontevreden.

De gegevens uit 2015:

- In 2015 gaf 16 procent van de 200 respondenten aan zeer tevreden te zijn over de duidelijkheid van het antwoord op een e-mail. Hiermee gaf 10 procent aan zeer ontevreden te zijn.
- In 2015 gaf 8 procent van de 534 respondenten aan zeer tevreden te zijn met het taalgebruik op de website. Hiermee gaf 0,2 procent aan zeer ontevreden te zijn.
- In 2015 gaf 3 procent van de 114 respondenten aan zeer tevreden te zijn over de duidelijkheid van het antwoord dat ze kregen op een brief. Hiermee gaf 16 procent aan zeer ontevreden te zijn.

INTERNE ONDERZOEKEN

Naast externe onderzoeken, zijn er ook enkele interne onderzoeken gedaan. Hierbij werd gevraagd naar de mening van ambtenaren over Klare taal. In 2011 gaf 81 procent van de ambtenaren aan voldoende kennis te hebben van Klare taal na het volgen van een schrijftraining. Van de ambtenaren zonder training was dit 49,7 procent. 36,9 procent van de ambtenaren volgde een training. Verder bleek dat 22,2 procent van de medewerkers moeite heeft met het schrijven in Klare taal. 13,5 procent van de medewerkers zag het als een verplichting. Wel gaf 84,7 procent van aan Klare taal belangrijk te vinden, hoewel degenen die dat vonden vaak dachten dat hun collega's dit anders zagen. Kijkend naar het hulpmiddel in Word, vond 50 procent van de medewerkers dit handig, tegenover 11,6 procent van de ambtenaren die het hulpmiddel demotiverend vonden. Het hulpmiddel werd gebruikt door 57,9 procent (Goor, Onderzoek Klare taal, 2011).

2.2.6

TAALNIVEAU VAN BRIEVEN EN TEKSTEN

Met de monitoringtool van Klinkende taal, de officiële naam van het programma, kan een analyse worden gemaakt. In deze tool wordt het gewenste taalniveau weergegeven, evenals het meest voorkomend beginniveau en het meest voorkomend eindniveau. Ook het aantal controles in het algemeen en het aantal controles per document zijn te zien. Voor de controle is een tijdsbestek genomen van een jaar, van 1 maart 2015 tot en met 1 maart 2016.

MONITORING KLARE TAAL-PANEEL

In de aangegeven periode zijn 4412 documenten gecontroleerd, met gemiddeld drie controles per document. Het gemiddeld aantal controles per dag ligt op 31. Het gewenste taalniveau dat het meeste wordt ingevoerd is B1. Dit is logisch, want dit is het vastgestelde taalniveau waarin alle teksten moeten worden geschreven. Echter worden er ook veel controles uitgevoerd met een ander gewenst taalniveau. Naast B1 wordt het vaakst gekozen voor B2, gevolgd door C1 en C2. Een lager taalniveau wordt minder vaak ingevoerd. Het meeste aantal controles per document wordt uitgevoerd op teksten met als gewenst taalniveau B1, gevolgd door B2 en A1. Teksten met gewenst taalniveau B1 worden dus het vaakst gecontroleerd. Dit ondersteunt de beslissing van de gemeente om alle teksten op B1 te schrijven.

De teksten die worden gecontroleerd zijn meestal op niveau B2. Het meest voorkomende eindniveau is eveneens B2. Hieruit blijkt dat niet alle problemen in de tekst worden opgelost om tot B1 niveau te komen. De meeste teksten gaan dus nog steeds op B2-niveau uit. De teksten met het hoogste gemiddelde aantal worden zijn van het niveau C1, gevolgd door B2 en C2. Teksten met een lager taalniveau bestaan uit minder woorden dan die met een hoger taalniveau (Gemeente 's-Hertogenbosch, 2016). De complete tabel met uitkomsten is te vinden in bijlage 9.

ANALYSE UITGAANDE TEKSTEN EN BRIEVEN

Hieronder wordt per jaar aangegeven wat de uitkomsten uit de analyses waren. Uit voorgaande paragraaf blijkt hoe veel brieven worden gecontroleerd met het paneel in Word en op welk taalniveau deze brieven uitkomen. Deze analyse kan echter alleen een algemeen beeld geven. Het is niet duidelijk hoe veel teksten en brieven in totaal worden geschreven en hoe veel er dus niet worden gecontroleerd met het paneel. Ook kan niets worden gezegd over de aard van deze teksten; dus of het om interne of externe teksten en brieven gaat. Bij de weergave van eerder gedane analyses ligt de focus op het taalniveau en de voorkomende problemen in deze teksten en brieven.

- In 2008 bleek uit een analyse dat 60,9 procent van de 46 geanalyseerde brieven was geschreven in Klare taal. Van deze brieven bevatten 24 brieven tussenkopjes, een belangrijke voorwaarde voor Klare taal. Dit is 52,2 procent van het totale aantal brieven (Boogaard, 2008).
- In 2009 bleek uit een kleine steekproef van 12 brieven dat slechts 2 brieven ook daadwerkelijk in Klare taal waren geschreven. Onder de 12 brieven waren ook 2 standaardbrieven die niet goed waren aangepast, maar toch als goed werden beoordeeld (Boogaard, 2009).
- In 2011 bleek uit een steekproef van 58 standaardbrieven dat 5 procent van deze brieven taalniveau B1 had. Gevolgd door 30 procent op B2-niveau en 65 procent op C1- of C2-niveau (Boogaard, 2011).
- In 2011 bleek uit een analyse van 133 brieven aan burgers dat 36 procent van deze brieven op B1-niveau was geschreven. Hierop volgde was 24 procent op A2-niveau en 21 procent op B2-niveau. 18 procent van de brieven was geschreven op taalniveau C1 (Goor, 2011).

HOOFDSTUK

03 ONDERZOEKSMETHODIEKEN

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksmethoden uitgelegd en verantwoord. Er wordt weergegeven hoe de onderzoeken zijn uitgevoerd en welke materialen en steekproeven hiervoor zijn gebruikt. Dit wordt gedaan voor zowel het kwalitatieve als het kwantitatieve onderzoeksgedeelte. In totaal worden in dit hoofdstuk vier methoden beschreven.



3.1 KWALITATIEF ONDERZOEK

Het kwalitatieve onderzoek is gedaan in de vorm van het afnemen van interviews. Allereerst zijn achtergrondinterviews gehouden met de twee medewerkers die zich bezighouden met het thema Klare taal. Daarnaast zijn er in totaal tien interviews afgenomen met leidinggevenden en overige medewerkers. De ondervraagden zijn allen werkzaam bij de gemeente 's-Hertogenbosch, omdat het onderzoek een interne focus heeft.

3.1.1 ACHTERGRONDINTERVIEWS

Voor aanvullende informatie op de verschillende onderwerpen uit de deskresearch zijn gesprekken gevoerd met Gerda van den Boogaard en Tanja Wark. Gerda van den Boogaard is degene die in 2006 het project Klare taal is gestart en werkt nu samen met Tanja Wark aan de invulling ervan. De interviews vonden ongestructureerd plaats. Het enige materiaal was een vooraf opgestelde topiclijst, maar er zijn geen vragen voorbereid. Dit om ruimte te geven voor eigen informatie en interpretatie. De interviews verliepen niet volgens een vast patroon en zijn op een later tijdstip aangevuld met informatie uit hierop volgende gesprekken. De interviews vonden eerder plaats dan de hoofdinterviews, zodat de resultaten mee konden worden genomen bij de overige onderzoeksmethoden.

TOPICLIJST

- Het thema Klare taal in het algemeen: hoe kan het thema het beste worden beschreven en wat is de effectiviteit ervan. Daarnaast wordt kort ingegaan op de start en ontwikkeling van het project Klare taal in 2006 en hoe er op dat moment invulling aan werd gegeven.
- De hulpmiddelen voor Klare taal: hoe de huidige hulpmiddelen worden ingezet. Daarnaast wordt ingegaan op verbeteringen van of aanvullingen op de huidige bestaande hulpmiddelen.
- De interne communicatie rondom Klare taal: wat er in het verleden aan is gedaan en welke invulling eraan wordt gegeven in de huidige situatie.

3.1.2 HOOFDINTERVIEWS

Hieronder worden procedure, materiaal en steekproef omschreven van de hoofdinterviews met leidinggevenden en medewerkers. Er wordt dieper ingegaan op de manier van interviewen en de topic- en vragenlijsten. Daarnaast is gekeken naar hoe de respondenten zijn gekozen.

PROCEDURE

Voorafgaand aan de interviews zijn de respondenten gekozen aan de hand van de eerder vermelde publieksgerichte afdelingen. De afdelingshoofden zijn aangeschreven middels een e-mail met een introductie en uitleg over het interview. De interviews zelf vonden mondeling plaats in een een-op-een gesprek en waren semigestructureerd. De vragen zijn vooraf voorbereid, maar tijdens de interviews bestond nog veel ruimte voor zowel interviewer als respondent voor eigen inbreng.

Voor elk interview werd voor zo mogelijk een klokkur gereserveerd; in drie gevallen was dit niet mogelijk en duurde het gesprek korter. De gesprekken vonden plaats binnen de werkomgeving van de respondenten, zodat zij zich op hun gemak konden voelen in een bekende omgeving. Er werd voor gezorgd dat de plek zo rustig mogelijk was met zo min mogelijk afleiding. Alle interviews hebben plaatsgevonden in de laatste week van maart, met uitloop naar de eerste week van april 2016.

Bij de start van elk interview, werd de ondervraagde erop gewezen dat de resultaten anoniem zouden worden gerapporteerd en dat ze de mogelijkheid hadden om het transcript in te zien. Alle afdelingsnamen tijdens het gesprek zijn omgezet naar 'de afdeling'. Om de ondervraagden op hun gemak te stellen, waren de eerste minuten van het interview gereserveerd voor een kort praatje buiten het onderwerp om. Hierna werd de opname van het interview pas gestart. De interviews zijn opgenomen met een mobiele telefoon, waarvoor bij aanvang werd gevraagd of de ondervraagden hier bezwaar tegen hadden. Geen enkele respondent heeft aangegeven het hier mee oneens te zijn en alle interviews zijn dus digitaal opgenomen en later uitgewerkt in transcripten. Omdat bij elk interview sprake was van een andere afdeling, liep elk gesprek anders. Er was hierdoor sprake van semigestructureerde interviews. Er is daarom gekozen geen codeboek te maken van de transcripten, maar de transcripten weer te geven per thema zoals in voorgaande paragraaf beschreven. Op deze manier zijn de antwoorden toch overzichtelijk weergegeven en gemakkelijk te interpreteren.

MATERIAAL

Voor de interviews werd gebruik gemaakt van een vooraf opgesteld topic- en vragenlijst met veelal open vragen. De vragenlijst bestaat in zijn totaal uit 29 vragen. Voorafgaand aan de interviews is de vragenlijst door verschillende betrokkenen bekeken. Deze feedback is verwerkt en heeft uiteindelijk geleid tot de definitieve vragenlijst. De open vragen in de vragenlijst suggereren geen specifieke aspecten of antwoorden en laten daarmee ruimte voor een eigen keuze van woorden en daaraan gekoppelde betekenissen. Sociaal wenselijke antwoorden werden zo veel mogelijk voorkomen door de mogelijkheid van doorvragen. De volledige uitnodiging, topiclijst en vragenlijst zijn te vinden in bijlage 10.

Topiclijst interviews:

- Algemene vragen aangaande functie en teksten
- Klare taal op de afdeling
- Kennis van Klare taal en de hulpmiddelen
- Klare taal in eigen woorden
- Interne communicatie in het algemeen
- Communicatie rondom Klare taal
- Afsluitende vragen

STEEKPROEF

De interviews zijn afgenomen met medewerkers uit de publieksgerichte afdelingen. Oorspronkelijk was het de bedoeling dat alle twaalf afdelingshoofden werden ondervraagd. Dit bleek achteraf niet mogelijk. Uiteindelijk zijn zeven afdelingshoofden geïnterviewd en drie overige medewerkers, die veel van het onderwerp Klare taal op hun afdeling afwisten door hun leidinggevende functie als bureauhoofd of teamleider. Twee van de twaalf afdelingen zijn niet aan bod gekomen, mede door gebrek aan tijd. Er is hier sprake van een quotasteekproef, want er is van tevoren een maximum aantal respondenten vastgesteld. Ook is er sprake van een doelgerichte steekproef, omdat de ondervraagden zijn geselecteerd aan de hand van specifieke kenmerken. De ondervraagden werken alle op een publieksgerichte afdeling en hebben een leidinggevende functie.

3.2 KWANTITATIEF ONDERZOEK

Het kwantitatieve onderzoek is gedaan in de vorm van een tekstanalyse. De methodiek van de analyse wordt in het volgende hoofdstuk gegeven, direct gevolgd door de resultaten. Daarnaast is een digitale enquête afgenomen, welke is verzonden naar 820 respondenten. De respondenten zijn allen werkzaam bij de gemeente 's-Hertogenbosch, omdat het onderzoek een interne focus heeft.

3.2.1 TEKSTANALYSE

In de deskresearch staan eerdere tekstanalyses beschreven die door de jaren heen zijn uitgevoerd. Om ook het huidige taalniveau vast te stellen, is een nieuwe tekstanalyse gedaan van uitgaande brieven naar inwoners van de gemeente. In de analyse is gekeken naar het taalniveau en de voorkomende problemen. Deze problemen variëren van woordkeuze tot zinslengte en zijn van directe invloed op het taalniveau. Ook is er gekeken of er tussenkopjes aanwezig waren in de brieven. Het gebruik van tussenkopjes is een van de onderdelen van Klare taal, omdat het een tekst of brief het benodigde overzicht geeft en deze gemakkelijker leesbaar maakt.

De brieven zijn gehaald uit het archiefsysteem Verseon waarmee de gemeente werkt. Een andere mogelijkheid om de brieven te verkrijgen was het direct te vragen aan de afdelingen, maar het gevaar bestond dat dan alleen de 'goede' brieven werden gestuurd en geanalyseerd.

In totaal zijn 34 brieven gezocht in Verseon, met als belangrijkste criterium dat het bewonersbrieven betrof. Daarnaast is ervoor gezorgd dat alle brieven zo recent mogelijk waren, dus uit de periode december 2015 tot heden. Als laatste was het van belang dat van alle publieksgerichte afdelingen ten minste een brief werd geanalyseerd. Bovenstaande criteria zijn zo goed mogelijk in acht genomen bij deze analyse.

3.2.2 DIGITALE ENQUÊTE

Hieronder worden de procedure, het materiaal en de steekproef van de digitale enquête beschreven. Er wordt dieper ingegaan op de manier van onderzoeken en de steekproef die is getrokken voor de respondenten.

PROCEDURE

De enquête werd digitaal verzonden naar de respondenten via de e-mail. In de introductietekst werd duidelijk vermeld dat de respondenten twee weken de tijd hadden om de vragenlijst in te vullen. Na een week is een reminder verstuurd om medewerkers aan het invullen te herinneren. Ook stond in de introductie de verwachte invultijd van tien minuten. Door de enquête via e-mail te verspreiden, hadden respondenten de mogelijkheid tot terugkoppeling met vragen en opmerkingen.

MATERIAAL

Voor de schriftelijke enquête werd gebruik gemaakt van een opgestelde vragenlijst, welke digitaal via Google Formulieren werd verspreid. De vragenlijst werd opgebouwd in secties, om zo overzicht te bewaren en de vragen te kunnen opdelen per thema. De ontwikkeling van de vragenlijst is gedaan op basis van het vooronderzoek en de theorie over het opstellen van een vragenlijst (Stalpers, 2013). De uiteindelijke vragenlijst bestaat uit 28 vragen, waarvan 27 vragen gesloten zijn en de respondenten bij een vraag de mogelijkheid hadden om een open antwoord te formuleren. De enquête is vooraf getest door twee personen, een van de afdeling Communicatie en een van de afdeling Onderzoek & Statistiek. Na deze test is de vragenlijst aangepast naar de definitieve versie. De aanpassingen bestonden uit het toevoegen van duidelijkere secties met kopjes, het toevoegen van de open vraag voor het verkrijgen van associaties en het aanpassen van de volgorde van de vragen.

Alle vragen zijn door de respondenten goed en volledig ingevuld. In de routing konden de mensen die bij de vraag 'Ben je bekend met het begrip Klare taal?' voor nee hadden gekozen, meteen door naar de laatste sectie met de algemene vragen. Door het ontkennen van bekend te zijn met het begrip Klare taal, was de rest van de vragenlijst dan ook niet van toepassing voor die respondenten. De volledige begeleidende tekst, topiclijst en vragenlijst zijn te vinden in bijlage 11.

Topiclijst enquête:

- Schrijven in het algemeen
- Kennis van Klare taal
- Schrijven in Klare taal
- Hulpmiddelen voor Klare taal
- Stellingen over Klare taal
- Communicatie rondom Klare taal
- Interne communicatie in het algemeen
- Algemene vragen

STEEKPROEF

De digitale enquête is in samenwerking met de afdeling Onderzoek & Statistiek verstuurd naar 820 medewerkers van de organisatie. Alle medewerkers van de eerder gestelde publieksgerichte afdelingen zijn aangeschreven, uitgebreid met vier andere afdelingen die te maken hebben met teksten en brieven. Op basis van de functieprofielen is zo goed mogelijk geprobeerd om de medewerkers van de buitendienst eruit te filteren en alleen de medewerkers aan te schrijven die in hun werk met teksten te maken krijgen. Er is bij het benaderen van de respondenten gebruik gemaakt van random sampling met een enkelvoudige steekproef. Dit betekent dat iedere persoon uit de populatie evenveel kans heeft om in de steekproef terecht te komen. De populatie bestaat in dit geval uit alle medewerkers van de publieksgerichte afdelingen, waarbij een willekeurige databestand is gebruikt voor de selectie.

HOOFDSTUK

04 ONDERZOEKSRESULTATEN

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de onderzoeken weergegeven. Allereerst volgen de resultaten van het kwalitatieve onderzoek: de achtergrondinterviews en hoofdinterviews. Vervolgens worden de resultaten van de tekstanalyse en de digitale enquête gepresenteerd. De resultaten van de interviews en de digitale enquête worden aan de hand van dezelfde onderwerpen weergegeven.



4.1 KWALITATIEF ONDERZOEK

In onderstaande paragraaf worden de resultaten van het kwalitatieve onderzoek weergegeven wat is uitgevoerd door het houden van achtergrondinterviews en hoofdinterviews.

4.1.1 ACHTERGRONDINTERVIEWS

Er zijn twee achtergrondinterview gehouden met Tanja Wark en Gerda van den Boogaard. Deze informatie is gecombineerd en wordt hieronder weergegeven per onderwerp zoals beschreven in de methodiek.

HET THEMA KLARE TAAL IN HET ALGEMEEN

Klare taal kan het beste worden omschreven als: *‘schrijven op het niveau van de lezer’*. Gerda meldt dat met duidelijk en transparant taalgebruik misverstanden kunnen worden voorkomen, de efficiëntie op de werkplek verhoogd kan worden en dat het kan bijdragen aan een beter rendement en tevreden burgers. Ook geeft ze aan dat Klare taal echter niet van de grond kan komen zonder een duidelijk taalbeleid. Dat is de belangrijkste reden voor haar om het project in 2006 te starten. Tanja geeft aan dat er op dit moment veel vragen komen van collega’s of teksten gelezen en gecorrigeerd kunnen worden. Hier schuilt volgens haar ook een gevaar in: *‘medewerkers vergeten eerst zelf goed naar een tekst te kijken. Ze sturen het op, terwijl ze zelf ook al een slag hadden kunnen maken richting het B1-niveau’*. De collega zelf had in die gevallen de tekst al beter kunnen schrijven, bijvoorbeeld met behulp van het paneel in Word.

HET SCHRIJVEN IN KLARE TAAL

Tanja geeft aan dat het moeilijk is om in een tekst of brief het B1-niveau te bereiken: *‘het niveau moet niet als een doel op zich worden gezien, Klare taal is meer dan alleen een taalniveau’*. Klare taal is volgens Gerda moeilijk te bereiken zonder hulpmiddelen. Het is een niveau dat meestal niet door ambtenaren wordt gebruikt in het dagelijks leven. Ze zullen zich dus moeten inzetten om het niveau toch te behalen.

DE HULPMIDDELEN VOOR KLARE TAAL

In het begin werden de trainingen voor Klare taal intern verzorgd door Gerda. Zij ging langs afdelingen om meer informatie te geven over Klare taal en de medewerkers hierbij te helpen. Later zijn deze uitbesteed. Gerda geeft aan dat het volgen van een training niet leidt tot onmiddellijk succes, maar dat het wel kan bijdragen aan het bewustzijn van de medewerkers: *‘met een aantal leringen uit de training moet het schrijven van teksten en brieven gemakkelijker gaan dan voorheen’*. Over het paneel zegt Gerda: *‘het is geen waterdicht hulpmiddel. Medewerkers moeten zelf moeite doen en het paneel kan alleen helpen als objectief instrument’*.

DE INTERNE COMMUNICATIE RONDOM KLARE TAAL

Volgens Tanja is de interne communicatie rondom Klare taal al een aantal jaar niet meer actief: *‘sinds 2014 wordt hier sowieso weinig aandacht aan besteed binnen de organisatie. De focus ligt de laatste jaren vooral op het herschrijven en redigeren’*. Klare taal wordt veelal gezien als een gegeven, als iets wat niet meer te ontkennen is. Hiermee wordt er volgens Tanja soms automatisch vanuit gegaan dat medewerkers op de hoogte zijn van Klare taal en dat het voldoende geborgen is binnen de organisatie. De laatste actieve interne communicatie bestond uit het inzetten van verschillende middelen, waaronder posters, flyers, een winactie en het plaatsen van taaltips op Intranet. Tanja geeft aan dat er geen resultaten van deze inspanningen zijn gemeten, maar dat het wel opvallend was dat vooral de berichten op Intranet aanzetten tot actie. Als reden dat de interne communicatie rondom Klare taal de laatste jaren op een laag pitje heeft gestaan, geeft Tanja: *‘ik wilde ook voorkomen dat medewerkers niet Klare taal-moe zouden worden’*. Een andere reden hiervoor is volgens haar dat er niet altijd prioriteit aan het thema wordt gegeven, ondanks dat dit soms wel nodig is.

4.1.2

HOOFDINTERVIEWS

In totaal zijn er tien respondenten ondervraagd. Niet alle vragen zijn door elke respondent beantwoord, daarom is ervoor gekozen om de antwoorden weer te geven per thema in plaats van per vraag. Ook de transcripties zijn op deze manier opgebouwd. De resultaten zijn kwalitatief weergegeven, wat betekent dat er geen gebruik wordt gemaakt van harde cijfers. Er zijn quotes van ondervraagden die bepaalde bevindingen ondersteunen. De volledige transcripten zijn te vinden in bijlage 12.

SCHRIJVEN IN HET ALGEMEEN

Vrijwel alle ondervraagden gaven aan bijna nooit zelf te schrijven voor publieksgerichte doeleinden. Dit heeft veelal te maken met hun functie als afdelingshoofd. Wel geven ze aan veel brieven te controleren en te bekijken, omdat de brieven door hen worden ondertekend als afdelingshoofd. Ook kijkt de communicatiemedewerker op een aantal afdelingen mee met het schrijven. Een enkele keer wordt door het afdelingshoofd het voortouw genomen bij het schrijven van brieven en teksten, maar vaak beperkt het zich tot de controle van die teksten. De ondervraagden met een andere functie hadden meer te maken met het schrijven van teksten en brieven. Zowel de afdelingshoofden als de overige medewerkers hebben veel te maken met het schrijven van e-mails. Op veel afdelingen wordt gebruik gemaakt van standaardteksten. In enkele gevallen moet hier nog veel aan worden veranderd om ze individueel te maken en in andere gevallen gaat het om kleine aanpassingen, zoals de datum en de naam. In het geval van de standaardbrieven wordt aangegeven door een respondent dat deze in het verleden zijn beoordeeld en aangepast, maar dat er zeker weer opnieuw aandacht mag komen voor deze brieven.

Als de respondenten wordt gevraagd naar wat zij belangrijk vinden bij het schrijven van teksten en brieven, geven zij veelal aan dat teksten vooral eenvoudig en duidelijk moeten zijn. Het moet voor de burgers helder zijn wat er met de brieven wordt bedoeld. Zo geeft een respondent aan: *'het belangrijkste bij externe brieven is het voor de geest halen voor wie jij de brief schrijft, want je moet een boodschap overbrengen aan een ander'*. Dezelfde respondent zegt daarnaast: *'wij ambtenaren zijn daar goed in: schrijf maar vanuit de regels, maar daar bereik je het niet mee. Je moet*

bedenken naar wie je de brief schrijft'. Een aantal respondenten ziet ook verschillen met hoe het vroeger ging. Er werd aangegeven dat brieven toen vaak nog nodeloos moeilijk werden geschreven. Naast het schrijven voor de burger werden ook de woorden 'kort' en 'bondig' meermaals aangehaald. Behalve de structuur en bondigheid, vinden respondenten ook vooral de inhoud belangrijk. Hier wordt het meest op gecontroleerd. De indruk van de brieven van de gemeente is wisselend. Niet alle respondenten hebben hier een goed beeld van. Degenen die hier wel een mening over hebben geven veelal aan verbeteringen te zien en ook de online-platformen worden benoemd als duidelijk geschreven. Toch geven ze ook aan dat er nog zeker verbeteringen te behalen zijn en dan vooral in de juridisch getinte teksten.

KENNIS VAN KLARE TAAL

Niet alle afdelingen zijn even bewust bezig met Klare taal. Afdelingshoofden hebben in meerdere gevallen geen goed beeld van Klare taal op de afdeling, omdat zij hier niet direct met medewerkers over praten. Wel geven veel respondenten aan Klare taal belangrijk te vinden en te denken dat het redelijk goed is ingebed in de organisatie en op de afdelingen. Zo zegt een respondent: *'ik vind Klare taal op onze afdeling redelijk goed ingebed. Ik zeg bewust redelijk goed, want het kan altijd beter en er zijn per medewerker toch wel verschillen'*. Medewerkers met moeite kunnen vaak terecht bij een collega of bij de communicatiemedewerker. Toch wordt ook eenmaal aangehaald dat Klare taal iets is van vroeger. Dat het nu nog vooral in het achterhoofd zit, maar dat het eigenlijk een blijvend aandachtspunt moet zijn. Als het gaat om juridisch getinte teksten en teksten voor intern gebruik, wordt er wisselend naar Klare taal gekeken. Sommige respondenten geven aan dat het zeker mogelijk is om ook deze teksten in Klare taal te schrijven en dat het zelfs in het voordeel kan werken voor de afdeling, terwijl anderen aangeven dat Klare taal dan kan afdoen aan de eigenlijk boodschap. Zo wordt gezegd: *'je moet oppassen dat als je een boodschap in Klare taal brengt, dat je dan belerend over kan komen. Dan staat het er wel eenvoudig, maar je moet altijd blijven kijken naar hoe je ermee om wil gaan'*.

Nieuwe medewerkers worden op de afdelingen niet actief op de hoogte gebracht van Klare taal. Zij krijgen wel informatie over alle trainingen en cursussen op de afdeling, maar Klare taal wordt vaak niet specifiek genoemd.

Na deze vraag gaf een aantal respondenten aan het wel een goed idee te vinden om nieuwe medewerkers hiermee te introduceren. Zo gaf een respondent aan: *‘misschien is het goed om Klare taal in een bredere context te plaatsen, als onderdeel van gastvrijheid. Nu komt het amper aan bod, terwijl daar misschien wel een hoop kansen liggen’*. Op de afdelingen waar nieuwe medewerkers wel verteld wordt over Klare taal, gebeurt dit nog niet structureel en is het alleen van toepassing als Klare taal nodig is voor de functie.

KLARE TAAL IN EIGEN WOORDEN

Begrijpelijk, duidelijk en eenvoudig zijn woorden die meerdere malen terugkeren als de respondenten wordt gevraagd hoe zij Klare taal het beste kunnen omschrijven. Brieven moeten kort en to-the-point zijn, met maar een boodschap per brief. Zo zegt een respondent: *‘bij het omschrijven van Klare taal zit er al heel veel in de term zelf. Dat het helder en duidelijk is. Geen jargon, of in ieder geval zo min mogelijk jargon’*. Het wordt door een respondent gezien als een noodzakelijke werkwijze wanneer een organisatie in contact staat met de burger. Volgens een andere respondent kan Klare taal het beste worden omschreven als een hulpmiddel om beter te kunnen communiceren. Ook het bewustzijn wordt genoemd: *‘Klare taal gaat ook om het bewustzijn dat een boodschap door een burger begrepen kan worden en ook hoe die boodschap begrepen zou moeten worden’*.

SCHRIJVEN IN KLARE TAAL

Op de meeste afdelingen wordt zo veel mogelijk in Klare taal geschreven. Een enkele afdeling gaf aan dat Klare taal in sommige gevallen niet haalbaar is en volgens hen ook niet nodig om de doelgroep toch te bereiken. Als er wel in Klare taal wordt geschreven, vinden respondenten het vooral belangrijk dat alinea's met tussenkopjes worden toegepast en dat de boodschap duidelijk is. Verder houden veel respondenten rekening met moeilijke woorden en proberen ze deze te voorkomen in de teksten. Schrijven in Klare taal wordt als belangrijk gezien. Zo wordt aangegeven: *‘ik vind het echt een dooddoener als mensen zeggen dat ze geen tijd hebben voor Klare taal. Mensen moeten er gewoon doelbewust mee bezig zijn’*.

Veel respondenten geven aan dat het gebruik van Klare taal vooral belangrijk is voor de burgers. Burgers moeten snappen waarom ze een brief ontvangen.

Klare taal wordt door een respondent beschreven als een uitgangspunt: *‘het gaat om het aansluiten op het begrip van een ander. Het moet een manier van leven worden en een manier van werken’*. Volgens veel respondenten moeten brieven dus aansluiten bij de ontvanger en Klare taal kan hierbij helpen. Een respondent zegt dat er binnen de organisatie het besef moet bestaan dat de medewerkers zelf ook burgers zijn: *‘je moet kijken wat het met jou als lezer zou doen. Je moet altijd op de stoel van de duivel gaan zitten en naar teksten kijken als lezer’*. Toch wordt er ook gezegd dat er nog veel zendergericht wordt gedacht en er op die momenten vragen binnenkomen over onduidelijke brieven.

HULPMIDDELEN VOOR KLARE TAAL

Over de aangeboden hulpmiddelen voor Klare taal wordt zeer wisselend gedacht. De meeste respondenten hebben zelf wel de training gevolgd, maar weten niet altijd hoe het zit met de overige medewerkers op de afdeling en vaak hebben ze de training alweer enige jaren geleden gevolgd. De training wordt veelal als leerzaam omschreven en een aantal respondenten geven ook aan dat het volgen van de training voor veel medewerkers zeer behulpzaam kan zijn. De training wordt door meerdere ondervraagden gezien als iets wat af en toe ververs moet worden. Zo zegt een respondent: *‘je merkt vaak dat het gewoon is weggezaakt’*. Een herhalingstraining wordt als waardevol gezien. Een andere respondent geeft dit ook aan: *‘je hebt af en toe een nieuwe impuls nodig, maar ik geloof met name in de kracht van herhaling. Het mag herhaald worden met een hogere frequentie’*. Over het algemeen wordt positief gereageerd op de training. Toch wordt er ook door een respondent gezegd dat de onderwijsvorm van de training niet goed is, omdat het klassikaal frontaal is.

De tool in Word wordt niet door alle respondenten gebruikt. Dit komt mede, omdat zij niet allemaal te maken hebben met het schrijven van publieksteksten. De meesten gaan ervan uit dat de tool wel door medewerkers op de afdeling wordt gebruikt, maar niet iedereen kan dit met zekerheid zeggen. De tool zelf wordt enerzijds beschreven als een goed instrument dat kan bijdragen aan het schrijven in Klare taal. Toch wordt een aantal keer aangegeven dat de tool niet het beste hulpmiddel is. Respondenten vinden het zelf vaak lastig om alles hieruit over te nemen en de tekst volledig op B1-niveau te schrijven. Zo geeft iemand aan: *‘ik vind zelf vaak dat brieven te simpel worden als Klare taal volledig wordt toegepast. Ik denk dat het er vaak niet beter op wordt’*.

COMMUNICATIE RONDOM KLARE TAAL

Alle respondenten gaven aan dat er meer aandacht mag komen voor Klare taal en dat het thema levendig moet worden gehouden. Het mag volgens de respondenten zeker vaker terugkomen. Respondenten zeggen dat het op die manier kan blijven leven en dat het gebruik daardoor meer gestimuleerd kan worden. Meerdere ondervraagden gaven aan dat ze er in het begin van Klare taal nog regelmatig iets over hoorden, maar dat er de laatste jaren weinig over werd gecommuniceerd. Meerdere keren wordt aangegeven dat de kracht in herhaling zit. Ook geeft een respondent aan: *'als je Klare taal belangrijk vindt in de organisatie, dan moet je het een plaats geven in de communicatie. Het moet meer gaan leven. Het is geen kwestie van moeten, het is een kwestie van doen'*. Respondenten geven aan dat op het moment dat ze opnieuw geïnformeerd zouden worden over Klare taal, zich weer bewuster worden van het belang en het gebruik ervan. Een enkele respondent geeft aan dat communicatie rondom Klare taal niet nodig is, omdat er op de afdeling zelf al enige aandacht aan wordt geschonken.

Een aantal respondenten geven aan het een goed idee te vinden om ambassadeurs aan te wijzen voor het overbrengen van het belang en de werking van Klare taal aan de medewerkers. De leidinggevenden van de verschillende afdelingen worden meermaals aangewezen als de ideale ambassadeurs. Volgens de ondervraagden moeten leidinggevenden achter een onderwerp staan, voordat de medewerkers hierachter kunnen staan. Er is dan sprake van top-down communicatie: *'het is een randvoorwaarde dat de leiding erachter staat. Die moet het belang ervan inzien, anders wordt het een hele lastige strijd'*.

De boodschap moet volgens een aantal respondenten een combinatie zijn tussen positieve en negatieve berichtgeving. Dus wat er goed gaat en wat minder goed. Ook moet de boodschap van waarde zijn voor de medewerkers. Zo zegt een respondent: *'als er iets nieuws te melden is, zoals nieuwe cursussen, meer aandacht voor het thema of nieuwe ontwikkelingen, dan denk ik dat meer interne communicatie zeker zin kan hebben'*. De ondervraagden geven ook aan graag een combinatie te zien van puur zenden en ook echt iets met de informatie doen. Ze geven aan dat voorbeelden van teksten en brieven kunnen werken voor het overbrengen van het belang. Het geven van slechte voorbeelden wordt een aantal keer genoemd. Volgens de meesten is aandacht voor Klare taal blijvend nodig binnen de organisatie.

INTERNE COMMUNICATIE IN HET ALGEMEEN

De meeste respondenten geven aan vooral e-mail te gebruiken als het gaat om het ontvangen van informatie. Verder wordt het personeelsblad Reflex gelezen, al geven een aantal ondervraagden aan het personeelsblad alleen scannend te bekijken en niet alles erin te lezen. Intranet is na e-mail en Reflex ook een belangrijk communicatiemiddel, maar wordt door sommige ondervraagden voornamelijk passief ingezet. Zo wordt gezegd: *'ik zie alle mededelingen op Intranet langskomen, maar ik ga niet actief op zoek naar informatie op Intranet'*. Een enkele respondent leest helemaal geen meldingen op Intranet of mist deze vaak. Niet alle afdelingen maken gebruik van interne sociale media op de afdeling. Enkele ondervraagden zien dit wel als een goed middel, maar een aantal maakt liever geen gebruik van sociale kanalen.

De voorkeur wordt door meerdere respondenten gegeven aan de keuze voor een bepaald middel. Zo geeft iemand aan: *'als er gemeentebreed een kanaal wordt gekozen, dan zou ik me daarbij aansluiten. Maar dan moet het niet een van de vier kanalen zijn, liever een duidelijk kanaal voor de hele gemeente waarop alles wordt gecommuniceerd'*. Van het communicatiemiddel Yammer wordt niet tot nauwelijks gebruik gemaakt op de afdelingen. Ondervraagden geven aan het kanaal wel te kennen en sommige afdelingen hebben er in het verleden gebruik van gemaakt of maken er nog sporadisch gebruik van. Enkele keren wordt ook persoonlijk contact aangehaald als belangrijk communicatiemiddel, vooral voor interne onderwerpen: *'uiteindelijk moeten producten en diensten met name tot stand komen door de contacten op de werkvloer'*.

4.1 KWANTITATIEF ONDERZOEK

In deze paragraaf worden de resultaten van de kwantitatieve onderzoeken weergegeven. Allereerst worden de uitkomsten uit de tekstanalyse beschreven. Daarna volgt het andere kwantitatieve onderzoek wat is uitgevoerd door het afnemen van een digitale enquête.

4.1.1 TEKSTANALYSE

De volledige uitkomst van de tekstanalyse is te vinden in bijlage 13.

- Het door het AMT vastgestelde B1-niveau is in 2 van de 34 brieven behaald. Het merendeel van de brieven is geschreven op B2-niveau, namelijk 23 brieven. Ook hogere niveaus komen voor: 8 brieven zijn op C1-niveau en 1 op niveau C2.
- Van de 34 brieven bevatten er 21 wel tussenkopjes en de overige 13 niet. Het wel of niet ontbreken van de tussenkopjes draagt bij aan de leesbaarheid van de tekst. Ook zorgen tussenkopjes voor structuur en een logische opbouw.
- Het meest voorkomende probleem in de brieven is het gebruik van zogenoemde dure woorden (zowel de verboden als toelaatbare dure woorden). In elke brief kwam dit probleem voor.
- Na de dure woorden, zijn passieve zinnen het meest voorkomend. Passieve zinnen kunnen voor verwarring zorgen en maken een tekst moeilijker leesbaar. In 9 brieven komen geen passieve zinnen voor.
- De brieven zonder passieve zinnen zijn allemaal geschreven op

niveau B1 of B2. Op het moment dat er meer passieve zinnen in een brief zitten, komen er ook meer hulpwerkwoorden voor.

- Ook lange zinnen zijn een probleem in de brieven. In 3 brieven komen geen lange zinnen voor en deze brieven zijn alle drie geschreven op B2-niveau. In de brieven met veel lange zinnen, komen gemiddeld ook meer andere problemen voor.
- Ingewikkelde zinnen komen minder vaak voor in de brieven. Wanneer dit wel het geval is, zijn deze brieven veelal geschreven op niveau C1 en een enkele op B2.
- Het gebruik van vaktermen en organisatietaal komt minder voor. Als het wel voorkomt in brieven, gaat het veelal om een klein aantal vaktermen. Voorkomen van jargon is belangrijk, omdat jargon vaktal is en dit voor buitenstaanders vaak moeilijk te volgen is. De voorkeur wordt gegeven aan alledaags taalgebruik.
- In het algemeen blijkt uit de analyse dat het aantal problemen hoger ligt, wanneer de brief is geschreven op een hoger taalniveau. Vooral het aantal dure woorden ligt hoog bij de brieven op C1-niveau of hoger. Ook is er in die brieven altijd sprake van lange en passieve zinnen en is er maar 1 brief op dat niveau zonder ingewikkelde zinnen.
- Hiertegenover staat: hoe lager het taalniveau, hoe minder problemen er voorkomen in de brieven. Vooral het aantal dure woorden ligt aanzienlijk lager bij brieven op B1-niveau en in zekere mate ook bij brieven op niveau B2. Ook bevatten deze brieven over het algemeen minder lange en passieve zinnen.

4.1.2 DIGITALE ENQUÊTE

In totaal hebben 309 respondenten de enquête ingevuld. Door de routing in de vragenlijst hebben 15 respondenten niet de gehele vragenlijst ingevuld. Hiermee wordt rekening gehouden bij het verwerken van de resultaten. De verdeling tussen mannen en vrouwen is ongeveer gelijk, namelijk 51,9 procent is vrouw en 48,1 procent man. 46,9 procent van de respondenten is 41 tot 55 jaar oud, 28,5 procent is 56 jaar of ouder en 24,6 procent is 26 tot 40 jaar oud. Geen van de respondenten is jonger dan 25 jaar. Meer dan de helft van de respondenten werkt langer dan 10 jaar bij de gemeente 's-Hertogenbosch, namelijk 52,8 procent. 29 procent werkt er 6 tot 10 jaar en 18,2 procent is er 0 tot 5 jaar werkzaam. De volledige analyse is te vinden in bijlage 14.

SCHRIJVEN IN HET ALGEMEEN

Van de respondenten schrijft 66 procent dagelijks teksten en brieven voor het werk. 13,9 procent geeft aan dit wekelijks te doen. Van de 309 respondenten schrijven er 11 nooit voor hun werk. De teksten die het meeste worden geschreven zijn e-mails, gevolgd door brieven aan burgers en rapporten. Raadsvoorstellen en teksten voor de sociale media en de website komen minder vaak aan bod. Bij het schrijven van teksten en brieven maakt 53,7 procent van de respondenten geen gebruik van standaardteksten of sjablonen. Zij schrijven al hun teksten en brieven zelf. 32 procent van de respondenten maakt hier wel gebruik van, maar vult deze teksten aan met grote delen eigen geschreven tekst. Van de respondenten geeft 14,2 procent aan slechts kleine elementen aan te passen in de standaardteksten en sjablonen.

KENNIS VAN KLARE TAAL

Van de 309 respondenten geven er 294 aan bekend te zijn met het begrip Klare taal. De overige 15 zijn hier dus niet mee bekend. Van de respondenten heeft 39,5 procent informatie over Klare taal vooral gekregen via een training of cursus, op de voet gevolgd door informatie via Intranet. Slechts 2,9 procent heeft informatie gekregen via zijn of haar leidinggevende. Er wordt aangegeven door 65,7 procent van de respondenten dat deze informatie ertoe leidde dat zij (meer) in Klare taal gingen schrijven, terwijl 34,3 procent aangaf niks met deze informatie te doen. 42,5 procent van de respondenten is het eens met de stelling 'voor mij is het volledig duidelijk wat Klare taal inhoudt' en 32,3 procent is het hier helemaal mee eens. De meeste respondenten vinden teksten geschreven in Klare taal prettig leesbaar. 37,4 procent is het eens met deze stelling en 27,2 procent is het hier helemaal mee eens. Met de stelling 'ik weet waar ik hulp en informatie kan vinden over Klare taal' is 38,4 procent het eens, gevolgd door 28,2 procent die hier neutraal tegenover staat en 23,8 procent die het hier helemaal mee eens is.

KLARE TAAL IN EIGEN WOORDEN

214 respondenten hebben de term Klare taal omschreven in eigen woorden. Alle ambtenaren hebben verschillende ideeën bij de term Klare taal, maar toch zijn er ook veel overeenkomsten te zien. De woorden die vaak zijn gebruikt om Klare taal te omschrijven: Jip-en-Janneke, duidelijk, kort, helder, bondig, gemakkelijk, gericht, begrijpelijk, lezersvriendelijk, burgercommunicatie, vraaggestuurd, kernachtig, eenvoudig, publieksgericht, logisch, to-the-point, burgercommunicatie, gestructureerd, krachtig, B1-niveau en logisch.

Deze termen zijn positief van aard. Ook zijn er woorden gebruikt om Klare taal te omschrijven met een meer negatieve lading. Voorbeelden hiervan zijn: irritant, betuttelend, onhandig, belastend, kinderlijk, niet-werkbaar, kleinerend en belemmerend.

SCHRIJVEN IN KLARE TAAL

Door 74,5 procent van de respondenten wordt aangegeven dat zij Klare taal zo veel mogelijk toepassen bij het schrijven van teksten en brieven. 14,3 procent vindt het toepassen ervan niet noodzakelijk en 11,2 procent van de respondenten is niet voldoende bekend met Klare taal om het te kunnen toepassen. Teksten en brieven worden door 50,3 procent vaak in Klare taal geschreven en 15 procent geeft aan dit altijd te doen. 11,2 procent van de respondenten geeft aan teksten en brieven nooit in Klare taal te schrijven. Door 69 ambtenaren wordt dit zelden gedaan. Het merendeel van de respondenten controleert geschreven teksten en brieven op eigen gevoel. Gevolgd door 19 procent van de respondenten die het niet nodig vinden om teksten en brieven te controleren. 17,3 procent gebruikt het paneel in Word bij de controle. Ook worden bij 12,2 procent van de respondenten teksten en brieven gelezen door een collega of leidinggevende en weet 9,5 procent niet hoe hij of zij teksten en brieven moet controleren.

Als het gaat om valkuilen bij het schrijven in Klare taal, wordt het voorkomen van 'moeilijke' woorden en vakjargon het meest genoemd, namelijk door 33 procent van de respondenten. 24,1 procent geeft aan geen moeite te hebben met het schrijven in Klare taal en 16 procent vindt het lastig om actief te schrijven. Moeite met (her)schrijven in het algemeen wordt het minst genoemd. 37,1 procent van de respondenten staat neutraal tegenover de stelling 'ik heb genoeg tijd om mijn teksten in Klare taal te schrijven'. 33,7 procent van de respondenten is het eens met deze stelling, 12,6 procent helemaal eens en 12,2 procent is het hiermee oneens. Met de stelling 'ik weet waar ik op moet letten bij het schrijven in Klare taal' is 49 procent het eens, gevolgd door 24,5 procent die hier neutraal tegenover staat.

HULPMIDDELEN VOOR KLARE TAAL

Van de respondenten heeft 51 procent de training gevolgd. 30,3 procent heeft de training niet gevolgd, maar heeft hier ook geen behoefte aan. Van de respondenten heeft 18,7 procent nog geen training gevolgd, maar zou dit wel willen doen. De training wordt door 33,3 procent van de respondenten als 'leerzaam' bestempeld, gevolgd door 'handig'. Ook 'neutraal' en 'belangrijk' worden genoemd, door respectievelijk 12,2 en 12,6 procent van de respondenten. Ook negatieve bewoordingen komen voor: 9 procent van de respondenten vindt de training 'niet nodig' en 'demotiverend' en 'lastig' worden ieder door 3 respondenten aangegeven als best beschrijvend woord voor de training. Als het gaat om het gebruik van het paneel in Word, geeft 42,2 procent van de respondenten aan dit nooit te gebruiken, gevolgd door zelden met 41,2 procent. 12,2 procent van de respondenten geeft aan het paneel vaak te gebruiken en 11 respondenten gebruiken het altijd bij het schrijven van teksten en brieven. Het paneel wordt door 29,6 procent als 'handig' omschreven, gevolgd door 'neutraal'. De woorden 'demotiverend', 'lastig', 'niet nodig', 'belangrijk' en 'leerzaam' worden vrijwel even vaak genoemd.

Van de respondenten geeft 71,1 procent aan dat de training en het paneel voldoende helpen bij het schrijven in Klare taal. Zij hebben geen behoefte aan meer hulp. 22,4 procent zou graag nog een training willen volgen of heeft er nog geen gevolgd en hebben dus behoefte aan meer hulp. 18 respondenten geven aan meer hulp te willen, omdat zij niet goed genoeg overweg kunnen met het paneel in Word. Slechts 1 respondent geeft aan dat zowel de training en het paneel niet voldoende zijn als hulpmiddelen. De meeste respondenten staan neutraal tegenover de stelling 'ik krijg genoeg hulp en begeleiding bij het schrijven in Klare taal', namelijk 39,8 procent. Dit wordt gevolgd door 33 procent die het eens is met deze stelling en 14,6 procent die het hier helemaal mee eens is. 12 respondenten zijn het helemaal oneens met deze stelling.

COMMUNICATIE RONDOM KLARE TAAL

De meeste respondenten, 36,7 procent, weten genoeg over Klare taal om het te kunnen toepassen en volgens hen zou er niet vaker over Klare taal moeten worden gecommuniceerd dan nu het geval is. 32,7 procent van de respondenten geeft aan genoeg te weten over Klare taal, maar zou er wel vaker over willen horen of lezen en is van mening dat er vaker over Klare taal moet worden gecommuniceerd. Van de respondenten geeft 31,3 procent aan het helemaal oneens te zijn met de stelling 'mijn

leidinggevende wijst mij op het gebruik van Klare taal'. 25,9 procent is het hiermee oneens en respectievelijk 14,3 procent en 3,7 procent zijn hier hiermee eens en helemaal mee eens.

INTERNE COMMUNICATIE IN HET ALGEMEEN

Als belangrijkste interne communicatiebron wordt door 66,7 procent van de respondenten gekozen voor Intranet, gevolgd door gesprekken met collega's en de leidinggevende. Ook werkoverleggen worden als belangrijk gezien. Minder belangrijk is voor ambtenaren het personeelsblad Reflex. Een interne Facebookpagina, Yammer, flyers, posters en het mededelingenbord worden nauwelijks als belangrijke interne communicatiemiddelen gezien.

OPVALLENDE RESULTATEN

Om verbanden te leggen tussen de verschillende uitkomsten, zijn regressieanalyses gedraaid. Enkele opvallende resultaten worden hieronder weergegeven. De tabellen van de regressieanalyses zijn te vinden in bijlage 15.

- Wanneer respondenten aangeven vaak brieven aan burgers te schrijven, passen zij minder vaak Klare taal toe bij het schrijven van teksten en brieven.
- Wanneer respondenten aangeven de training voor Klare taal gevolgd te hebben, passen zij minder vaak Klare taal toe bij het schrijven van teksten en brieven.
- Wanneer respondenten aangeven langer dan vijf jaar werkzaam te zijn voor de gemeente 's-Hertogenbosch, passen zij minder vaak Klare taal toe bij het schrijven van teksten en brieven.

HOOFDSTUK

05 CONCLUSIES & AANBEVELINGEN

In dit hoofdstuk worden de conclusies en aanbevelingen weergegeven. Er wordt gestart met de sterktes en beperkingen. Hierna volgen de conclusies per onderdeel van een algemene topiclijst, gevolgd door de algemene conclusie die is getrokken uit het hele onderzoek. Als laatste volgen in dit hoofdstuk de aanbevelingen voor vervolgonderzoek en de aanbeveling buiten het vraagstuk.



5.1 STERKTES & BEPERKINGEN

In deze paragraaf worden de sterktes en beperkingen van het onderzoek besproken in termen van representativiteit, betrouwbaarheid en validiteit.

5.1.1 REPRESENTATIVITEIT

De representativiteit is de mate waarin de respons overeenkomt met de populatie. Bij het kwalitatieve onderzoek is nagestreefd elke publieksgerichte afdeling te vertegenwoordigen. Leidinggevend en medewerkers van tien van de twaalf publieksgerichte afdelingen zijn uiteindelijk bevraagd. Binnen dit onderzoek leverde deze steekproef voldoende informatie op, maar er is niet te zeggen of dit representatief is. Kwalitatief onderzoek is in deze mate alleen indicatief.

Bij het kwantitatieve onderzoek zijn alle medewerkers van de publieksgerichte afdelingen gevraagd de digitale enquête in te vullen. Deze zijn zo nauwkeurig mogelijk geselecteerd op basis van afdeling en functieprofiel. Mogelijk zijn er medewerkers die ook veel te maken hebben met publieksgerichte teksten niet aangeschreven en zijn zij op die manier buiten het onderzoek gelaten. Een andere mogelijkheid is dat er mensen hebben deelgenomen aan het onderzoek die weinig te maken hebben met publieksgerichte teksten. Deze twee factoren kunnen de representativiteit van het onderzoek hebben aangetast. Bij dit onderzoek ligt de representativiteit na berekening tussen de 95 en 99 procent bij een toegelaten foutmarge van 4 procent en een omvang van de populatie van 820.

5.1.2 BETROUWBAARHEID

Bij het kwalitatieve onderzoek is de betrouwbaarheid moeilijk te meten, omdat het gaat om een observatie van de onderzoeker. Het feit dat de interviews semigestructureerd waren kan eraan hebben bijgedragen dat de resultaten minder betrouwbaar zijn, omdat niet elk interview op precies dezelfde wijze is afgenomen. Een betrouwbaar kwalitatief onderzoek is zo veel mogelijk nagestreefd door een vooraf opgestelde vragenlijst.

De betrouwbaarheid geeft een schatting van de mate waarin een test vrij is van willekeurige meetfouten. Om van het kwantitatieve onderzoek in dit rapport te betrouwbaarheid te meten, is de relatie tussen meerdere items die tot een schaal behoren bekeken. Hiermee wordt de interne consistentie van de vragenlijst aangeduid middels de Cronbach's alpha. De vragen met een correlatie groter dan 0,300 zijn meegenomen in deze analyse, met uitzondering van de vraag *'Hoe vaak schrijf jij je teksten en brieven in Klare taal?'* Deze vraag is als Y-variabele gebruikt. De Cronbach's Alpha komt hiermee op 0,716 wat omgezet kan worden naar het rapportcijfer 7,2. Hieruit kan geconcludeerd worden dat het onderzoek betrouwbaar is uitgevoerd. De tabel van de Cronbach's Alpha is te vinden in bijlage 16.

5.1.3 VALIDITEIT

De validiteit verwijst naar de juistheid of accuraatheid van metingen: het meetinstrument meet hetgeen het moet meten. Dit hangt af van zowel de interne als de externe validiteit. De interne validiteit is geborgd door alle medewerkers van de publieksgerichte afdelingen mee te nemen in het kwantitatieve onderzoek. Hiermee is de selectie van de steekproef vergelijkbaar met de groep waarover de conclusies worden getrokken. Ook de instrumentatie is valide behandeld. Door de vragenlijst voor het kwantitatieve onderzoek vooraf te testen, zijn er gedurende het proces geen wijzigingen aangebracht. De selectie en instrumentatie hebben dus bijgedragen aan de interne validiteit. Ook is rekening gehouden met de constructvaliditeit. Het begrip Klare taal en de omgang met Klare taal zijn op verschillende manieren met verschillende vragen getest. Het ging in veel gevallen over het meten van emoties of meningen en hierbij was het belangrijk dat het begrip voor de respondenten duidelijk was.

5.2 CONCLUSIES

De conclusies van het onderzoek worden weergegeven aan de hand van de onderzoeksdeelvragen. Deze conclusies zijn gebaseerd op eerder behandelde theorieën, informatie en resultaten uit de deskresearch, het kwalitatieve onderzoek en het kwantitatieve onderzoek. In de conclusie zal antwoord worden gegeven op de hoofdvraag van het onderzoek: *Wat is het effect van het thema Klare taal binnen de gemeente 's-Hertogenbosch en wat zijn de motieven van ambtenaren van de publieksgerichte afdelingen om wel of niet te schrijven in Klare taal?*

5.2.1 DEELCONCLUSIES

Allereerst zullen de deelconclusies van het onderzoek gegeven per thema. Door het weergeven van deelconclusies kan uiteindelijk de hoofdvraag van dit onderzoek worden beantwoord en zorgen voor een overzichtelijke weergave van alle conclusies die getrokken kunnen worden uit het onderzoek.

SCHRIJVEN IN HET ALGEMEEN

Tekst en taal spelen een grote rol in de publieke sector. B1-niveau wordt door het grootste gedeelte van de burgers begrepen en communiceren op dit niveau is dus belangrijk. Dit gebeurt echter nog niet altijd. Ambtenaren moeten zich dus bewust zijn van hun taalgebruik om de doelgroep te bereiken en de teksten moeten vooral eenvoudig en duidelijk zijn.

KENNIS VAN KLARE TAAL

Er kan geconcludeerd worden dat de term Klare taal grote bekendheid heeft onder de medewerkers. Dit betekent echter niet dat het ook volledig duidelijk is wat de term inhoudt. Ook als het gaat om hulp en begeleiding bestaat nog onduidelijkheid, zowel op bepaalde afdelingen als bij ambtenaren zelf. Nieuwe medewerkers worden in veel gevallen niet actief op de hoogte gebracht van Klare taal, wat betekent dat zij zelf op zoek moeten naar deze informatie. Iedereen kan dus zijn eigen invulling geven aan het thema en niet voor iedereen is duidelijk waar zij informatie kunnen vinden, hierdoor kan het thema verkeerd worden geïnterpreteerd.

KLARE TAAL IN EIGEN WOORDEN

Het begrip wordt verschillend omschreven. Er kan dus geconcludeerd worden dat een duidelijke omschrijving niet bij iedereen bekend is. Ook zijn er ambtenaren die negatieve associaties hebben met Klare taal. Hierdoor kunnen zij minder gemotiveerd zijn om het toe te passen en kan het thema zijn doel voorbij schieten. Het is dus nodig het thema weer te laden en de ambtenaren nieuwe leidraden aan te bieden.

SCHRIJVEN IN KLARE TAAL

Zowel uit eerdere analyses als uit de nieuwe tekstanalyse blijkt dat lang niet alle brieven op B1-niveau zijn. Enkele brieven zijn zelfs op C1-niveau of hoger. Deze bevinding steunt dus de aanleiding van dit onderzoek en geconcludeerd kan worden dat Klare taal nog steeds niet in alle gevallen wordt nagestreefd. De meeste respondenten zeggen in Klare taal te schrijven, maar geven tegelijkertijd aan hun geschreven teksten niet te controleren met het paneel in Word, maar op eigen gevoel. Er kan dus geconcludeerd worden dat ambtenaren zich niet volledig bewust zijn van Klare taal, omdat alleen met het paneel kan worden gecontroleerd of een tekst ook werkelijk op B1-niveau is geschreven. Ook geven ambtenaren aan het niet nodig te vinden om eigen teksten te controleren. Ze zijn zich op die manier dus minder bewust van het niveau van hun teksten.

HULPMIDDELEN VOOR KLARE TAAL

Over de hulpmiddelen zijn de meningen verdeeld. De meeste ambtenaren hebben de training wel gevolgd, maar er is ook een groot aantal dat hier geen behoefte aan is of waarbij het alweer jaren geleden is. Wel wordt de training door veel ambtenaren als leerzaam gezien, wat aangeeft dat ze het wel degelijk belangrijk vinden.

Ook tegen het paneel in Word wordt wisselend aangekeken, zowel positief als negatief. In de interviews wordt aangegeven dat het paneel een handig instrument is en dat het kan worden ingezet, maar het merendeel van de respondenten geeft in de enquête aan het paneel nooit of zelden te gebruiken. Uit de monitoring is gebleken dat wanneer het paneel wel wordt gebruikt, teksten er op het niveau B2 ingaan en er vaak op datzelfde niveau weer uitkomen. In veel gevallen wordt het B1-niveau niet gehaald. Er kan dus geconcludeerd worden dat niet alle publieksgerichte teksten in Klare taal worden geschreven.

COMMUNICATIE RONDOM KLARE TAAL

Veel respondenten vinden het nodig dat er meer aandacht wordt geschonken aan het thema Klare taal. Ook het feit dat de laatste actieve communicatie rondom het thema van een aantal jaar geleden stamt, geeft aan dat nieuwe informatie nodig en gewenst is. Hieruit kan geconcludeerd worden dat het nog niet genoeg leeft en dat er behoefte is aan communicatie. Het blijft dus een belangrijk aandachtspunt binnen de organisatie. Vooral uit de interviews blijkt dat er behoefte is aan informatie en communicatie rondom het thema. De respondenten van de enquête geven aan genoeg informatie te hebben om Klare taal toe te passen, maar blijken niet alles te weten over het onderwerp.

INTERNE COMMUNICATIE IN HET ALGEMEEN

De vaste interne communicatiemiddelen worden door de respondenten als het meest belangrijk gezien. Vooral Intranet, e-mail en het personeelsblad worden gelezen. Minder behoefte is er aan sociale kanalen. Hieruit kan geconcludeerd worden dat ambtenaren het liefst gebruik maken van de reeds aanwezige middelen en ook voor de communicatie rondom Klare taal zijn deze dus het nuttigst.

5.2.2

ALGEMENE CONCLUSIE

Geconcludeerd kan worden dat het thema Klare taal wat betreft de kennis van het begrip geborgd is. Echter wordt er nog zeer divers tegen het thema aangekeken en wordt het niet altijd geassocieerd met de juiste benamingen die de organisatie voor ogen heeft, zoals duidelijk en eenvoudig taalgebruik. Het belang van de inzet van Klare taal is niet duidelijk bij alle medewerkers en dit zorgt in sommige gevallen voor wrijving en een negatieve kijk op het thema en de hulpmiddelen.

Deze hulpmiddelen worden dan ook niet volledig ingezet door de medewerkers zoals de organisatie dit heeft bedoeld. De motieven van ambtenaren om niet in Klare taal te schrijven hangen veelal samen met het gebruik van en de mening over de hulpmiddelen. Verschillende onderzoeken en analyses ondersteunen deze conclusie. Het beoogde B1-niveau wordt in veel van de gevallen niet behaald en uitgaande teksten en brieven zijn vaak van een hoger niveau. In die gevallen wordt de burger dus niet op de juiste manier bereikt en wordt het besluit van het AMT niet nagekomen.

In de aanleiding werd al gesproken over nieuwe communicatie rondom Klare taal om het thema opnieuw onder de aandacht te brengen en ervoor te zorgen dat ambtenaren Klare taal zo veel mogelijk inzetten. De aanleiding was redelijk onzeker en niet onderbouwd met harde cijfers. Na het uitvoeren van dit onderzoek, kan de aanleiding inderdaad worden bevestigd. Klare taal is nog niet optimaal in werking binnen de organisatie. Naar aanleiding van dit onderzoek kan ook worden gesteld dat er nog veel onzekerheid bestaat over Klare taal. Medewerkers kunnen het lastig omschrijven en zetten de hulpmiddelen nog niet in op de manier waarop het bedoeld is. Geconcludeerd kan dus worden dat er wel degelijk aandacht nodig is voor het thema. De focus zal moeten liggen op het belang en het gebruik van Klare taal, zodat de onzekerheid kan worden weggenomen en Klare taal een duidelijke plek krijgt binnen de organisatie.

Ook kan geconcludeerd worden dat er een of meerdere kartrekkers nodig zijn om het thema Klare taal optimaal te borgen. Op dit moment bestaat er een projectleider voor Klare taal, maar er worden alleen brieven herschreven en er is verder weinig aandacht voor de borging. Klare taal krijgt geen prioriteit in de dagelijkse werkzaamheden. Met het aanstellen van controleurs kan worden gezorgd voor meer controle en borging. De leidinggevendenden moeten hierin een grote rol spelen. Zolang de leidinggevendenden niet achter het thema staan en hierop aansturen, zullen de medewerkers het belang niet inzien. De leidinggevendenden moeten dus worden meegenomen in het thema en zij kunnen dit op die manier overbrengen op de eigen medewerkers met informatie en motivatie.

5.3 AANBEVELINGEN

De aanbevelingen worden opgesplitst in aanbevelingen voor vervolgonderzoek en een aanbeveling buiten het vraagstuk.

5.3.1 AANBEVELINGEN VOOR VERVOLGONDERZOEK

De onderstaande aanbevelingen zijn aanbevelingen voor vervolgonderzoek. Deze aanbevelingen zijn afgeleid uit de resultaten van dit onderzoek, maar staan los van het advies. Er wordt ingegaan op hoe een eventueel vervolgonderzoek gedaan kan worden en op welke vlakken dit onderzoek uitgebreid of aangevuld kan worden.

TRAININGEN

In de huidige onderzoeksopzet is relatief weinig aandacht besteed aan de inhoud en inzet van de trainingen voor Klare taal. Er is kort ingegaan op het wel of niet volgen van de training en de mening over de training, maar hier kan dieper op worden ingegaan. Aan te bevelen is om in het vervolg grootschaliger onderzoek te doen naar de trainingen. Er wordt al enige aandacht besteed aan verbeteringen en veranderingen van de training, maar dit is nog niet onderbouwd met onderzoek. Er kan door het doen van onderzoek dieper worden ingegaan op inhoud van de bestaande trainingen en de wensen en behoeften van ambtenaren. Ook kunnen nieuwe vormen van training en begeleidende trainingen verder worden onderzocht. Het onderzoek naar de trainingen kan voortborduren op dit onderzoek, omdat de trainingen al wel naar voren komen.

INTERNE TEKSTEN

In de huidige onderzoeksopzet wordt vooral aandacht besteed aan de uitgaande publieksteksten. Echter worden intern ook veel teksten en brieven geschreven. Aan te bevelen is om in het vervolg onderzoek te doen naar de interne teksten en brieven. Voorbeelden hiervan zijn nota's, beleidsstukken, collegevoorstellen en rapporten voor intern gebruik. In de interviews werd aangegeven dat leidinggevenden en medewerkers het ook belangrijk vinden dat er intern duidelijk wordt gecommuniceerd en dat het B1-niveau ook voor interne teksten moet gelden.

EXTERN ONDERZOEK

In de huidige onderzoeksopzet is met een reden geen aandacht besteed aan extern onderzoek. Hiervoor is gekozen, omdat eerst de interne organisatie optimaal moet functioneren op het gebied van Klare taal. In de toekomst is het echter wel aan te raden om ook een extern onderzoek uit te voeren. Hiermee kan gekeken worden naar hoe teksten en brieven vanuit de gemeente door burgers worden ontvangen.

5.3.2 AANBEVELING BUITEN HET VRAAGSTUK

De onderstaande aanbeveling ligt buiten het vraagstuk en wordt niet in het advies worden behandeld. Het gaat om resultaten uit het onderzoek die niet direct linken met het thema Klare taal, maar wel benoemd moeten worden. Deze resultaten worden hieronder kort uitgelegd en beschreven wordt hoe de organisatie hier eventueel aandacht aan kan besteden of onderzoek naar kan doen.

INZET INTERNE COMMUNICATIEMIDDELEN

Er worden een aantal verschillende interne communicatiemiddelen ingezet om de medewerkers te informeren. Tijdens zowel de interviews als in de enquête werden medewerkers gevraagd naar hun mening over en inzet van deze middelen. Een aantal middelen werd nauwelijks gebruikt, terwijl deze wel behoren tot de interne communicatiemiddelen. Aan te bevelen is om te bepalen waar medewerkers behoefte aan hebben bij het ontvangen van hun informatie. De bedoeling is dat de medewerkers steeds meer sociaal en digitaal gaan werken, terwijl uit dit onderzoek blijkt dat dit in sommige gevallen niet gewenst is en dat face-to-face communicatie veelal als belangrijk wordt gezien. Door hier onderzoek naar te doen kunnen de middelen toch optimaal worden ingezet.

HOOFDSTUK 06 ADVIESPLAN



6.1 INLEIDING

De gemeente 's-Hertogenbosch wil de inwoners een goede dienstverlening bieden. Dit door betrouwbaar en slagvaardig te zijn en duidelijk en helder te communiceren. Teksten en brieven blijken regelmatig nog te ingewikkeld en Klare taal wordt nog lang niet altijd gebruikt door de ambtenaren. Er is sprake van onzekerheid als het gaat om Klare taal. Mede hierom was een nieuw onderzoek gewenst. Het hoofdonderzoek is afgerond. Door deskresearch, kwalitatief onderzoek en kwantitatief onderzoek zijn resultaten verkregen die nu worden omgezet in een adviesplan. Het onderzoek heeft de volgende vraag beantwoord: *Wat is het effect van het thema Klare taal binnen de gemeente 's-Hertogenbosch en wat zijn de motieven van ambtenaren van de publieksgerichte afdelingen om wel of niet te schrijven in Klare taal?*

De algemene conclusie luidt dat medewerkers wel op de hoogte zijn van Klare taal, maar dat bewustzijn soms nog ontbreekt. Ook worden de hulpmiddelen nog niet volop ingezet en hier wordt wisselend tegenaan gekeken. Belangrijk bij het schrijven in Klare taal is dat de burgers centraal staan. Met deze insteek wordt dit advies vormgegeven. Dit advies heeft als doel de gemeente 's-Hertogenbosch adviseren over de inzet van interne communicatie rondom Klare taal. Dit om Klare taal als het ware een nieuwe 'boost' te geven en het thema (opnieuw) onder de aandacht te brengen van de medewerkers. De adviesvraag luidt: *Hoe kan de gemeente 's-Hertogenbosch de komende twee jaar interne communicatie inzetten om het gebruik van Klare taal door ambtenaren te stimuleren en het thema optimaal te borgen binnen de organisatie?*

6.2

Omschrijving van de doelgroep voor dit advies.

6.3

SMART-geformuleerde doelstellingen.

6.4

Beschrijving van de strategie om de doelstellingen te behalen.

6.5

De creatieve vertaling van de strategie: het concept.

6.6

Beschrijving van de middeleninzet.

6.7

De planning voor het inzetten van de middelen

6.8

Beschrijving van het implementatieplan.

6.9

De financiële onderbouwing voor het advies.

6.10

Omschrijving van hoe het advies geëvalueerd kan worden.

6.2 DOELGROEPOMSCHRIJVING

In deze paragraaf wordt de doelgroep waarop dit adviesplan zicht richt, beschreven. Deze doelgroep wordt als belangrijkste beschouwd als het gaat om Klare taal. Als kanttekening kan worden geplaatst dat veel van de interne communicatie bij de gehele organisatie terecht zal komen. Veel middelen zijn namelijk organisatie-breed. Hierdoor kan dus de gehele organisatie als doelgroep worden gezien. Toch wordt hieronder een specifieke doelgroep voor dit advies beschreven.

6.2.1

MEDEWERKERS PUBLIEKSGERICHTE AFDELINGEN

De hoofddoelgroep van dit advies zijn de medewerkers van de publieksgerichte afdelingen. Dit zijn de medewerkers van de afdelingen die veel te maken hebben met publieksgerichte teksten en brieven. Onder publieksgerichte teksten wordt verstaan: brieven aan burgers, teksten voor de website of sociale media en andere gemeentelijke publicaties. Deze medewerkers schrijven regelmatig teksten naar en voor burgers en zijn daarom degenen die in Klare taal moeten schrijven. Uit het onderzoek is gebleken dat de verdeling tussen mannen en vrouwen ongeveer gelijk is. Bijna de helft van deze doelgroep is 41 tot 55 jaar oud. Aangenomen kan worden dat het aantal medewerkers in de deze doelgroep jonger dan 25 jaar, erg klein is. Meer dan de helft van de doelgroep werkt langer dan 10 jaar bij de gemeente 's-Hertogenbosch, wat betekent dat zij werkzaam waren bij de gemeente bij de start van het project Klare taal. In de inleiding van dit rapport zijn de publieksgerichte afdelingen voor het

onderzoek benoemd. Voor het bepalen van de doelgroep is ervoor gekozen deze lijst uit te breiden met drie andere afdelingen die te maken krijgen met publieksteksten: Communicatie, Erfgoed en Mens & Wijk.

De doelgroep bestaat alle medewerkers van de publieksgerichte afdelingen, waaronder dus ook de leidinggevenden van de betreffende afdelingen. Dit zijn 15 leidinggevenden en verschillende bureauhoofden. Top-down en bottom-up communicatie binnen afdelingen en bureaus verloopt via de leidinggevende. De leidinggevenden zijn dus onmisbaar als het gaat om de interne communicatie binnen de verschillende publieksgerichte afdelingen. Uit het onderzoek is gebleken dat communicatiemedewerkers vaak onmisbaar zijn als het gaat om het schrijven in Klare taal. Op meerdere afdelingen voert de betreffende communicatiemedewerker de controle op teksten en brieven en is hij of zij het aanspreekpunt voor andere medewerkers als het gaat om communicatie en specifiek om het gebruik van Klare taal. De communicatiemedewerkers van zowel de afdeling Communicatie als de decentrale communicatiemedewerkers vormen een belangrijk onderdeel van deze doelgroep.

6.2.2

MOTIVATIE

De doelgroep bestaat verschillende soorten werknemers met verschillende soorten functies. Deze functies zijn weinig van belang voor de inzet van de interne communicatie, omdat het uiteindelijk belangrijk is dat al deze medewerkers dezelfde kennis, houding en gedrag hebben als het gaat om het thema Klare taal. Eerder is in de aanbevelingen al genoemd dat leidinggevenden een belangrijke rol spelen bij het overbrengen van het belang van Klare taal. Daarom zal er kort worden ingegaan op de rol van de leidinggevenden in dit adviesplan.

6.3 DOELSTELLINGEN

De doelstellingen worden onderverdeeld in kennis, houding en gedrag. Ook zullen er enkele algemene doelstellingen worden opgesteld. De hoofddoelstelling van dit adviesplan is het stimuleren van het gebruik van Klare taal en het thema optimaal borgen binnen de gemeente 's-Hertogenbosch.

6.3.1

DOELSTELLINGEN MEDEWERKERS PUBLIEKSGERICHTE AFDELINGEN

Onderstaande doelstellingen zijn specifiek gericht op de medewerkers van de publieksgerichte afdelingen. Deze doelstellingen zijn opgesteld aan de hand van de uitkomsten van de enquête onder deze doelgroep.

KENNIS

- Op 1 september 2018 is 99 procent van alle medewerkers van de publieksgerichte afdelingen bekend met het begrip Klare taal.
Uit het onderzoek is gebleken dat het percentage nu op 95,2 procent ligt. Hier wordt nu ingezet op een percentage van 99 procent, omdat verwacht wordt dat 100 procent niet te behalen is. Dit komt mede doordat er nieuwe medewerkers in dienst kunnen worden genomen.
- Op 1 september 2018 weet 85 procent van alle medewerkers van de publieksgerichte afdelingen waar zij op moeten letten bij het schrijven in Klare taal.
Uit het onderzoek is gebleken dat 67,2 procent dit nu weet. Het is belangrijk dat veel medewerkers weten waar zij op moeten letten, daarom

wordt deze doelstellingen nu op 85 procent ingezet. Het is een belangrijk percentage wat behaald moet worden, omdat het van grote invloed is op de werking en inzet van Klare taal.

- Op 1 september 2018 weet 75 procent van alle medewerkers van de publieksgerichte afdelingen waar zij terecht kunnen voor hulp of begeleiding aangaande Klare taal.

Uit het onderzoek is gebleken dat 62,2 procent weet waar zij terecht kunnen. Het is belangrijk dat dit percentage stijgt. Zodra medewerkers niet weten waar ze hulp moeten vragen, zal het ook lastiger worden om te schrijven in Klare taal.

ATTITUDE

- Op 1 september 2018 staat 80 procent van alle medewerkers van de publieksgerichte afdelingen positief tegenover teksten en brieven geschreven in Klare taal.

Uit het onderzoek is gebleken dat dit percentage nu op 64,4 procent ligt. Om medewerkers te motiveren om in Klare taal te schrijven, zal een positieve houding tegenover het thema nodig zijn. Door het behalen van de kennisdoelstellingen, kan ook de houding veranderen.

- Op 1 september 2018 staat 80 procent van alle medewerkers van de publieksgerichte afdelingen positief tegenover de aangeboden hulpmiddelen voor Klare taal.

Uit het onderzoek is gebleken dat ongeveer 70 procent de hulpmiddelen nu positief beoordeelt. Een positieve beoordeling van de hulpmiddelen kan het gebruik ervan stimuleren.

GEDRAG

- Op 1 september 2018 schrijft 65 procent van alle medewerkers van de publieksgerichte afdelingen teksten en brieven altijd in Klare taal.

Uit het onderzoek is gebleken dat 50,5 procent dit nu vaak doet. Omdat gedrag het lastigst te beïnvloeden is, zal hierop niet te hoog worden ingezet. Bij een inzet van 75 procent kan gesproken worden over een significante stijging.

- Op 1 september 2018 controleert 35 procent van alle medewerkers van de publieksgerichte afdelingen teksten en brieven met het paneel in Word.

Uit het onderzoek is gebleken dat 17,3 procent dit nu doet. Voor het schrijven in Klare taal is het belangrijk dat teksten en brieven worden gecontroleerd met het paneel. Zonder het paneel is schrijven in Klare taal vrijwel niet haalbaar.

- Op 1 september 2018 heeft 70 procent van alle medewerkers van de publieksgerichte afdelingen de training voor Klare taal gevolgd. *Uit het onderzoek is gebleken dat het percentage nu op 50,8 procent ligt. Door het volgen van de training leren de medewerkers hoe zij kunnen schrijven in Klare taal. Het volgen van een training zal dus bijdragen aan de werking van het thema.*

6.3.2

DOELSTELLINGEN LEIDINGGEVENDEN PUBLIEKSGERICHTE AFDELINGEN

Onderstaande doelstellingen zijn specifiek gericht op de leidinggevenden van de publieksgerichte afdelingen. Deze doelstellingen richten zich op de houding en het gedrag van deze leidinggevenden. Ook is er een tevredenheidsdoelstelling aan toegevoegd.

ATTITUDE

- Op 1 september 2018 kijkt 100 procent van de leidinggevenden van de publieksgerichte afdelingen positief aan tegen het thema Klare taal. *Belangrijk is dat alle leidinggevenden hier positief tegen aankijken. Alleen op die manier kunnen zij ook de medewerkers hierin meenemen en deze motiveren.*
- Op 1 september 2018 vindt 100 procent van de leidinggevenden van de publieksgerichte afdelingen dat de medewerkers op de afdeling Klare taal moeten inzetten. *Alle leidinggevenden moeten het belangrijk vinden dat teksten en brieven op hun afdeling in Klare taal worden geschreven. Zij moeten ervoor zorgen dat de medewerkers dit ook vinden.*

GEDRAG

- Op 1 september 2018 stuurt 100 procent van de leidinggevenden van de publieksgerichte afdelingen actief aan op het gebruik van Klare taal onder de medewerkers. *Alle leidinggevenden moeten naast het hebben van de juiste attitude, ook actief aansturen op het gebruik van Klare taal. Op die manier kan het weer draagvlak krijgen binnen de organisatie.*

TEVREDENHEID

- Op 1 september 2018 is 90 procent van de leidinggevenden van de publieksgerichte afdelingen volledig tevreden over het gebruik van Klare taal op hun afdeling.

Na het ontwikkelen van de juiste attitude en het gewenste gedrag, is het belangrijk dat Klare taal werkt op de afdelingen en dat de leidinggevenden hier tevreden over zijn. Er moet rekening worden gehouden met de mogelijkheid dat een enkele leidinggevende na twee jaar nog niet volledig tevreden is. Daarom wordt bij deze doelstelling niet ingezet op 100 procent.

6.3.3

ALGEMENE DOELSTELLINGEN

Onderstaande doelstellingen zijn gericht op alle medewerkers van de gemeente 's-Hertogenbosch en gelden daarom voor de gehele gemeentelijke organisatie. De doelstellingen richten niet op kennis, houding en gedrag, maar zijn algemener van aard en worden daarom hieronder apart behandeld.

BEREIK

- Op 1 september 2018 is 90 procent van alle medewerkers van de gemeentelijke organisatie op een bepaalde manier in contact gekomen met interne communicatie rondom Klare taal. *Bij de inzet van interne communicatie zullen via bepaalde middelen alle medewerkers worden bereikt. Als het gaat om Klare taal, is dit ook belangrijk. Uiteindelijk moet de hele organisatie eenvoudig en duidelijk communiceren. Ook al gaat het in dit geval vooral om externe teksten en brieven, kan het helpen dat een groot deel van de rest van de organisatie al eens in aanraking is gekomen met de term Klare taal.*
- Op 1 september 2018 is 90 procent van de nieuw aangenomen medewerkers op de publieksgerichte afdelingen in aanraking gekomen met het introductieprogramma rondom Klare taal. *Uit het onderzoek is gebleken dat nieuwe medewerkers vaak nog niet bewust worden gewezen op Klare taal. Om het thema optimaal te kunnen borgen binnen de organisatie is dit wel nodig. Alle nieuwe medewerkers op de publieksgerichte afdelingen moeten informatie ontvangen over Klare taal.*

6.4 STRATEGIE

Om de geformuleerde doelstellingen te behalen, wordt een strategie ingezet. Er is een combinatie gemaakt tussen verschillende strategieën. Hieronder worden deze strategieën beschreven en verantwoord. Na het bepalen van de strategie wordt de boodschap die moet worden overgedragen beschreven. Ook de tone of voice wordt uitgelegd. Als laatste volgen de positionering en propositie.

6.4.1 MIX VAN STRATEGIEËN

Bij Klare taal is een strategie voor de lange termijn belangrijk. Het zal gaan om het opnieuw laden van het thema onder de medewerkers, voor een optimale borging. Er moet rekening worden gehouden met de aard van Klare taal. Het is een onderdeel van het werkproces en bestaat reeds tien jaar. Meer communicatie rondom het thema is nodig, maar het moet wel gedoseerd worden. Aan de ene kant om de medewerkers niet Klare taal-moe te maken en aan de andere kant om het thema niet te veel op te dringen. Binnen deze strategie voor de lange termijn worden de stappen uit de trap van Quirke doorlopen. In twee jaar tijd kan op die manier het thema geborgd worden. Het belang van Klare taal en het gebruik ervan zullen centraal staan. Het doorlopen van de trap zorgt voor een goed overzicht van doelen en middelen en zal dus bijdragen aan het behalen van de doelstellingen.

ACTIE VERSUS INTERACTIE

In de strategie voor de interne communicatie moet de focus zowel op actie als op interactie liggen. Binnen de actievisie gaat het om het zenden van boodschappen. Dit zal vooral leiden tot meer kennis van Klare taal. Het zenden van de informatie gaat via een aantal parallelle communicatiemiddelen en er is hier sprake van top-down communicatie. De organisatie in het algemeen en de leidinggevenden specifiek informeren de doelgroep. Naast het zenden van informatie is het ook belangrijk om de dialoog te openen. Dit zal leiden tot meer betrokkenheid en verbondenheid met het thema Klare taal en mogelijk tot een gedragsverandering. Hierbij wordt samenwerking gestimuleerd en zal de communicatie zowel top-down als bottom-up verlopen. De medewerkers krijgen een grotere rol en hebben de mogelijkheid hun wensen en behoeften te delen. Actie versus interactie zal neerkomen op de volgende aspecten: informeren (het overbrengen van de boodschap), overreden (het beïnvloeden van de doelgroep) en dialogiseren (het gesprek aangaan met de doelgroep). Deze aspecten zullen terug te vinden zijn in de middeleninzet.

AMBASSADEURS

Om medewerkers te motiveren en overreden, wordt de ambassadeursstrategie ingezet. Via de ambassadeurs kan de visie op Klare taal worden uitgedragen op redelijk gecontroleerde wijze. Door medewerkers binnen de organisatie als ambassadeurs te laten fungeren, zullen zij worden gezien als geloofwaardig en betrouwbaar. Andersom werkt het ook: de ambassadeur vangt signalen op bij de doelgroep en koppelt deze terug naar de organisatie. Ook met de inzet van ambassadeurs wordt actie dus gekoppeld aan interactie. Aan de ene kant wordt informatie verspreid en aan de andere kant hebben de ambassadeurs de mogelijkheid om interactie aan te gaan. De voorwaarde voor deze strategie is de aanwezigheid van een aanspreekpunt voor ondersteuning. De ambassadeurs zullen bestaan uit medewerkers die affiniteit hebben met het thema Klare taal en collega's daarin mee willen nemen en motiveren. Zij zullen onder leiding staan van de projectleider en binnen een projectgroep te werk gaan.

GEDRAGSVERANDERING

Uiteindelijk zal het inzetten van interne communicatie rondom Klare taal moeten leiden tot een verandering van het gedrag van de medewerkers. Allereerst moet motivatie aanwezig zijn. Dit kan bereikt worden door een positieve boodschap over te brengen aan de doelgroepen en de dialoog aan te gaan. Daarnaast is het belangrijk dat de doelgroepen voldoende capaciteit hebben om het gedrag te vertonen. Dit betekent dat leidinggevendenden het gedrag moeten stimuleren en tijd moeten vrijmaken voor het gebruik van Klare taal. Als laatste moet er voldoende gelegenheid zijn. Hierbij gaat het erom dat de aangeboden hulpmiddelen voor alle medewerkers toegankelijk en toereikend zijn.

Ingaan op de intrinsieke motivatie betekent dat de medewerkers de wil moeten krijgen om Klare taal toe te passen. De omgeving voor het toepassen van Klare taal moet ideaal zijn en hierbij zijn de aangeboden hulpmiddelen een belangrijke factor. De extrinsieke motivatie zet in op factoren van buitenaf: het belonen en straffen van de medewerkers. In het geval van Klare taal zal dit alleen gaan om het belonen. Door de medewerkers te laten weten dat zij goed op weg zijn en inzet tonen op het gebied van Klare taal, worden zij meer gestimuleerd hiermee door te gaan en Klare taal in te zetten in hun communicatie. Om eventuele weerstand onder de medewerkers te voorkomen, moeten zij worden overtuigd van het belang en nut met voldoende informatie.

6.4.2

BOODSCHAP

Het is belangrijk om een duidelijke boodschap te formuleren die aansluit bij bovenstaande strategie en de opgestelde doelstellingen. Omdat Klare taal een onderwerp is waar op dit moment nog enige weerstand tegen bestaat, zal de boodschap worden opgedeeld in 'need to know' en 'nice to know'. Bij need to know gaat het om de informatie die de doelgroep moet weten om Klare taal toe te kunnen passen en het bewustzijn van het belang. Bij nice to know gaat het om minder formele informatie. Deze informatie kan de doelgroep inspireren en motiveren.

- Need to know: wat houdt Klare taal in, wat is het belang voor de burgers, hoe wordt Klare taal ingezet binnen de organisatie en wat kunnen medewerkers zelf doen.
- Nice to know: wat zijn voorbeelden van goede brieven en wat kunnen medewerkers doen om goed te schrijven.

6.4.3

TONE OF VOICE

De hierboven beschreven boodschappen worden overgebracht met een bepaalde tone of voice. De boodschap is wat er gezegd wordt, de tone of voice hoe dit gezegd wordt. De tone of voice moet herkenbaar, duidelijk en relevant zijn voor alle doelgroepen en goed aansluiten op het thema Klare taal. De tone of voice moet duidelijk, helder en to-the-point zijn. Net als Klare taal. De boodschap moet actief en op een positieve manier worden overgebracht. De positieve manier is belangrijk, omdat medewerkers gemotiveerd moeten worden en weerstand zo veel mogelijk moet worden voorkomen.

6.4.4

POSITIONERING

De positionering is belangrijk om in dit geval het thema Klare taal bewust een plaats te geven in het hoofd van de doelgroep. In dit geval de interne medewerkers. Door het positioneren van de visie kan het de medewerkers duidelijk worden waar de inzet van Klare taal toe moet leiden; het krijgt zo een concreet doel. Medewerkers en leidinggevendenden moeten door dit doel worden geraakt en zich hierop richten. De positionering van het thema Klare taal zal plaatsvinden op het kernwaardenniveau. Dit wordt verder uitgewerkt in het concept.

6.4.5

PROPOSITIE

De propositie is de centrale belofte van de gemeente 's-Hertogenbosch aan de doelgroep als het gaat om Klare taal. Deze propositie luidt: *'met Klare taal bereiken we de burgers. Eenvoudig en duidelijk schrijven leidt tot behulpzaamheid en verbondenheid'*. De kernboodschap is dat de medewerkers moeten schrijven om de burgers van dienst te kunnen zijn. Op deze manier is de gemeente behulpzaam en ontstaat er meer verbondenheid tussen de organisatie en de inwoners van de gemeente. Belangrijk is om binnen de propositie de burgers centraal te stellen. Klare taal is er niet voor de medewerkers, maar juist voor de burgers. Het moet gezien worden als een onderdeel van het werkproces om de burgers te kunnen dienen, in lijn met 'Dienstbaar en van betekenis'. De focus moet minder liggen op het 'moeten' schrijven in Klare taal. Dat 'moeten' moet 'willen' worden. Ambtenaren moeten in Klare taal willen schrijven om de burgers van dienst te kunnen zijn.

6.5 CONCEPT

Het concept van dit adviesplan beschrijft de creatieve uitwerking van de strategie. Het concept zal terugkomen in alle communicatie-uitingen rondom Klare taal. Op deze manier krijgt Klare taal een herkenbaar 'gezicht'.

6.5.1

KERNWAARDEN

Om de strategie creatief te kunnen uitwerken, worden er een aantal kernwaarden aan verbonden. In de positionering is beschreven dat het kernwaardenniveau het uitgangspunt moet zijn voor het thema Klare taal, omdat medewerkers hiermee gemotiveerd kunnen worden. Door deze waarden uit te dragen aan de doelgroepen wordt de boodschap duidelijk. De kernboodschap is dat Klare taal naast een middel, ook een doel is. Door het inzetten van Klare taal (middel) moet de boodschap duidelijk worden overgebracht aan de doelgroepen (doel). De verschillende kernwaarden worden hieronder kort besproken.

GASTVRIJ EN BETROKKEN

Allereerst is Klare taal gastvrij. Door de inzet ervan laten de medewerkers en de organisatie zien gastvrij te zijn. De burgers worden gastvrij benaderd door eenvoudige en duidelijke taal. Daarnaast is Klare taal betrokken. Door in Klare taal te schrijven laten medewerkers zien zich betrokken te voelen bij de inwoners en hun wensen en behoeften serieus te nemen.

EENVOUDIG EN DUIDELIJK

Klare taal is daarnaast eenvoudig en duidelijk. Deze kernwaarden slaan op Klare taal zelf. Medewerkers zijn eenvoudig en duidelijk in hun taalgebruik door de inzet van Klare taal. Door dit te zijn, zijn zij de inwoners van dienst. Eenvoudig en duidelijk taalgebruik voor een optimale dienstverlening.

6.5.2

EFFECTCONCEPT

De gemeente 's-Hertogenbosch is op allerlei manieren de dienstverlener voor de inwoners. Een van die manieren is door gastvrij, betrokken, eenvoudig en duidelijk te zijn in de communicatie naar buiten toe. Klare taal is dus niet alleen een werkwijze, maar een middel om de burgers te bereiken. Deze burgers dienen centraal te staan binnen het thema Klare taal en door het schrijven in Klare taal staat de organisatie dicht bij de inwoners. Door hierop in te spelen, zal het belang van Klare taal naar voren komen. De gemeente is er voor haar burgers, Klare taal is de manier. Zo wordt het centraal stellen van de burgers het emotionele kernaspect.

Hieruit volgt een effectconcept. Een effectconcept toont het resultaat van de inzet in de vorm van het onderscheidende voordeel voor de gebruiker. Dit moet inspelen op de intrinsieke motivatie van de medewerkers en op deze manier bijdragen aan de gedragsverandering (Thobokholt & Waal, 2010). Dit concept in ruimere zin ligt dicht tegen de visie, missie en het imago van de organisatie zelf, maar ook dat van Klare taal aan. Het concept is dus in een zin:

Klare taal: de burger centraal

Ook wordt in de middelen gebruik gemaakt van het feit dat Klare taal in 2016 tien jaar bestaat. Deze boodschap kan motiverend werken en bewustzijn overbrengen. Er is gekozen om hier een aparte visuele drager van te maken, zodat dit binnen het gehele concept kan worden ingezet.



6.5.3

VISUALISATIE CONCEPT

De visuele drager van het concept aan de linkerkant zorgt ervoor dat altijd duidelijk is dat de burger centraal moet staan door de inzet van Klare taal. Alle bollen met lijnen leiden letterlijk naar de burger toe. De bollen en lijnen staan in dit geval voor de aspecten van Klare taal. Door die toe te passen, staat de burger centraal. Dit beeldmerk is herkenbaar en heeft een frisse en eenvoudige uitstraling, wat bij het thema aansluit. Binnen alle communicatiemiddelen kan dit beeldmerk worden ingezet om Klare taal een nieuwe 'boost' te geven. De bollen en lijnen kunnen ook apart worden gebruikt en voor verschillende doeleinden worden ingezet. Zo blijft het altijd duidelijk dat het om Klare taal gaat.

Aan de rechterkant wordt aandacht besteed aan het tienjarig bestaan van Klare taal. Dit beeldmerk kan in het jaar 2016 bij alle middelen worden ingezet om extra lading toe te voegen. Het tienjarig bestaan van Klare taal kan ervoor zorgen dat medewerkers er weer aandacht aan gaan besteden en het thema weer opmerken. De inzet van dit beeldmerk zal daaraan bijdragen. Het tienjarig bestaan komt ook terug in de middeleninzet.

6.6 MIDDELENINZET

De strategie beschrijft een combinatie van actie en interactie en de inzet van ambassadeurs, waarbij het uiteindelijke doel gedragsverandering van de medewerkers zal moeten zijn. Om dit te bereiken, zullen interne middelen worden ingezet. Omdat gedragsverandering niet gemakkelijk te behalen is, zullen in de middelenkeuze en de planning vijf stappen worden doorlopen.

6.6.1

AANPASSINGEN BESTAANDE MIDDELEN

In de ideale situatie is er volledige aandacht voor Klare taal, zowel vanuit de organisatie zelf als vanuit de medewerkers. Dit is lastig te bereiken. Het is een thema dat onder de oppervlakte gaande is en zoals eerder vermeld is het schrijven in Klare taal voor de meeste medewerkers geen prioriteit. Hieronder worden adviezen weergegeven voor de hulpmiddelen. Op deze manier worden de hulpmiddelen zo efficiënt mogelijk gefaciliteerd voor de medewerkers. Dit is een advies over hoe de hulpmiddelen in de ideale situatie aangeboden kunnen worden.

TRAINING

Op dit moment is de training vrijblijvend: medewerkers kunnen zich hiervoor inschrijven, maar dit is niet verplicht. Een mogelijkheid is om deze training gefaseerd aan te bieden per afdeling. Zo kan worden gewaarborgd dat zo veel mogelijk medewerkers van de publieksgerichte afdelingen de training uiteindelijk volgen en wordt de training minder

vrijblijvend. Ook is het bij het gefaseerd aanbieden mogelijk om de training uit te breiden met e-learning. Alle medewerkers van een afdeling volgen de training in dezelfde tijdsperiode, waardoor het mogelijk is diezelfde medewerkers later een e-learning module te laten volgen als uitbreiding op de offline training.

WORKSHOP

Er is een nieuw Word-paneel in ontwikkeling. Hiervan wordt verwacht dat de uitrol rond het najaar van 2016 zal plaatsvinden. Na de ontwikkeling van het vorige paneel werden workshops aangeboden om medewerkers te helpen met de inzet van het paneel. Bij dit nieuwe paneel kunnen deze workshops opnieuw worden aangeboden. Per publieksgerichte afdeling kan dan aandacht worden gevestigd op dit nieuwe paneel en het gebruik ervan. Dit kan de medewerkers helpen bij de inzet ervan. Ook kunnen medewerkers leren begrijpen dat het paneel het schrijven in Klare taal juist gemakkelijker maakt. Deze workshops kunnen in combinatie met de trainingen gefaseerd per publieksgerichte afdeling worden aangeboden.

6.6.2

TRAP VAN QUIRKE

Zoals in de strategie is beschreven, zullen de stappen van de trap van Quirke worden doorlopen om de middelen aan de doelen te koppelen. De verschillende stappen zorgen voor een combinatie tussen actie en interactie. Het doorlopen van de stappen zorgt voor een strategische middeleninzet. Verder is het belangrijk dat er geen overschot aan communicatie rondom Klare taal komt. Ook dit wordt geborgd door de trap en de tijd die wordt genomen om de trap te doorlopen. Hiervoor wordt twee jaar uitgetrokken. De middelen uit de verschillende stappen worden soms gelijktijdig ingezet en in enkele gevallen lopen de middelen door in een volgende stap.

FASE 1: ERVAN WETEN

In de eerste fase wordt informatie gezonden. Hierdoor worden de medewerkers van de publieksgerichte afdelingen geïnformeerd over het thema Klare taal. In deze fase is geen sprake van interactie, maar alleen van actie (het zenden van informatie). In deze fase zullen een aantal middelen ingezet om de medewerkers te informeren.

FASE 2: BEGRIP HEBBEN

In deze tweede fase wordt aanvullende informatie gezonden en is tweerichtingsverkeer mogelijk. Dit moet ertoe leiden dat er meer begrip komt voor de inzet van het thema Klare taal. Medewerkers hebben in de eerste fase meer algemene informatie ontvangen, nu kan hier dieper op worden ingegaan. Lag de focus in de eerste fase nog vooral op de algemene informatie, in deze fase kan dit worden uitgebreid.

FASE 3: ONDERSTEUNEN

In deze fase worden de medewerkers meegenomen in het thema Klare taal. In deze fase zal de omslag zijn van informeren naar communiceren. Dus naast actie zal vanaf deze stap ook meer interactie plaatsvinden. De medewerkers hebben in de voorgaande stappen alle benodigde informatie gekregen en hebben meer begrip voor het belang van Klare taal.

FASE 4: BETROKKEN VOELEN

In deze stap staat de houding van medewerkers centraal. Medewerkers moeten worden betrokken bij het hele verhaal. Er moet ruimte zijn voor eigen inbreng van de medewerkers. De wensen en behoeften van de medewerkers aangaande Klare taal moeten duidelijk worden om het thema zo goed mogelijk te kunnen borgen binnen de organisatie. Door de medewerkers te laten merken dat hun inbreng wordt gewaardeerd, zullen zij zich betrokken voelen.

FASE 5: VERBONDEN VOELEN

In deze stap worden medewerkers volledig betrokken en hebben ze inspraak. Er is veel interactie en samenwerking met de organisatie. Deze verbondenheid kan ervoor zorgen dat het thema organisatie-breed wordt geaccepteerd. Medewerkers zijn nu goed op de hoogte van Klare taal, worden ondersteund en voelen zich betrokken. Deze laatste stap is voor de lange termijn en zorgt ervoor dat het thema blijft leven.

FASE	MIDDEL	MEDIUM	DOEL
Ervan weten	Tips	Intranet	Informeren
	Infographic	Reflex	Informeren
Begrip hebben	Explanation	Narrowcasting Plaza	Informeren & overreden
Ondersteunen	Korte film	Werkoverleg	Overreden & dialogiseren
	E-learning	Intranet	Ondersteunen & motiveren
Betrokken voelen	Focusgroepen	Intranet	Dialogiseren
	Winacties	Intranet	Motiveren
	Interviews	Intranet/Reflex	Informeren & motiveren
Verbonden voelen	Projectgroep	Intranet	Dialogiseren & formeren

6.6.3

MIDDELEN

Hieronder worden alle gekozen middelen uit de tabel verder uitgewerkt.

TAAL- EN SCHRIJFTIPS

Verantwoording: medewerkers moeten geïnformeerd worden en hun kennis over Klare taal wordt daarmee opgefrist. Om dit te bereiken worden de taal- en schrijftips opnieuw gedeeld. Deze herhaling zorgt ervoor dat de tips weer worden gezien. Deze tips worden aangevuld met de knelpunten van de burgers, om zo meer lading aan de informatie te geven. Dit middel is vaker inzetbaar, omdat de tips steeds kunnen worden uitgebreid met nieuwe informatie of vaker kunnen worden gedeeld.

Uitleg: de taal- en schrijftips worden gedeeld via een bericht op Intranet. In de introductietekst wordt het nieuwe concept 'De burger centraal' uitgelegd. Er wordt duidelijk dat de gemeente schrijft voor haar burgers. Ook wordt de verbinding met 'Dienstbaar en van betekenis' aangehaald, om de medewerkers te laten zien dat Klare taal hoort bij de organisatie en haar doelen en dan vooral bij de gastvrijheid. Vervolgens wordt de verbinding gelegd met de taal- en schrijftips. Het opnieuw delen van de taal- en schrijftips kan samenvallen met de uitrol van het nieuwe Word-paneel, zodat medewerkers hier meteen van op de hoogte worden gebracht en het gebruik van het nieuwe paneel kunnen combineren met de tips.

INFOGRAPHIC

Verantwoording: het project Klare taal is in 2006 opgericht. Dat is in 2016 precies tien jaar geleden. Aan dit 'Klare taal-jubileum' moet aandacht worden geschonken, omdat zo het project door de jaren heen kan worden weergegeven in een infographic. De informatie wordt op deze manier zo eenvoudig mogelijk weergegeven door een combinatie van cijfers, beeldmateriaal en een minimum aan tekst. Ook het concept kan visueel worden uitgedragen. Dit maakt het gemakkelijk behapbaar. Dit middel is vaker inzetbaar, omdat elk jaar een nieuwe infographic ontwikkeld kan worden met informatie over het verloop van Klare taal binnen de organisatie.

Uitleg: de infographic wordt gedeeld in een artikel in het personeelsblad Reflex. Zo worden alle medewerkers bereikt en op de hoogte gesteld. De infographic wordt ingeleid met een korte tekst over het concept 'De burger centraal' en over het thema in het algemeen. Hierna volgt de infographic met de belangrijke feiten. Belangrijk is dat dit artikel in Reflex een positieve insteek heeft. Successen worden belicht en er kan dieper worden ingegaan op wat er al goed gaat.

EXPLANIMATION

Verantwoording: medewerkers moeten nu uitgebreidere informatie ontvangen over het thema Klare taal. Om te voorkomen dat er te veel tekst wordt gecommuniceerd, zal de informatie in de vorm van een explanation worden overgebracht. Dit is een animatiefilm waarin het werkproces rondom Klare taal kan worden toegelicht en waarbij het concept visueel kan worden uitgedragen. Deze explanation kan vaker worden vertoond.

Uitleg: in het samenwerkingsgebied van het Stads Kantoor, de Plaza, hangt een narrowcastingscherm. Op dit scherm is het mogelijk interne berichten te delen met alle medewerkers. De explanation kan op dit scherm worden afgespeeld, zodat het de medewerkers bereikt. De getekende poppetjes uit de visuele drager van het concept kunnen als 'burgers' het verhaal van Klare taal vertellen en het verhaal wordt dus belicht vanuit de ogen van de burgers.

KORTE FILM

Verantwoording: om medewerkers te ondersteunen bij het schrijven in Klare taal, worden zij geholpen en gecoacht. Een korte film in presentatievorm kan aan de medewerkers worden getoond en op die manier wordt de informatie hapklaar overgebracht. Deze film zal focussen op het belang van Klare taal en hulp bieden voor het schrijven. Met een korte film wordt het menselijke aspect in het verhaal belicht, inclusief de bijbehorende emoties. Deze film kan vaker worden getoond wanneer nodig en is dus een middel voor de lange termijn.

Uitleg: de korte film wordt getoond in het werkoverleg. De leidinggevenden tonen de film en staan daarnaast open voor reacties en interactie. De film zal beginnen met de visuele drager van het concept en een korte uitleg van het belang van Klare taal voor de burgers, verteld door betrokken medewerkers. Door medewerkers aan het woord te laten, wordt de film menselijk en zal het beter inspelen op de emoties. Hierop volgt een stappenplan voor het schrijven in Klare taal, met een belangrijke rol voor de hulpmiddelen. De huidige taaltrainer kan hierbij de voice-over zijn en zo de informatie overbrengen.

FOCUSGROEPEN

Verantwoording: medewerkers moeten ook de mogelijkheid krijgen hun eigen wensen en behoeften rondom het thema Klare taal te delen met de organisatie. Het delen hiervan zorgt ervoor dat medewerkers zich meer betrokken voelen bij het thema en dus bij de organisatie. Door het aangaan van gesprekken en discussies brengen medewerkers nieuwe ideeën naar voren over het thema Klare taal op de verschillende afdelingen en organisatie-breed. De focusgroepen kunnen meerdere malen worden uitgevoerd om de betrokkenheid met het thema te vergroten en alle medewerkers die daar behoefte aan hebben de kans te geven zich aan te melden. Ook zorgt het voor constante optimalisatie van Klare taal.

Uitleg: de medewerkers kunnen zichzelf opgeven voor deelname aan de focusgroepen. Dit betekent dat de medewerkers die zich opgeven zich betrokken voelen bij het thema en hierover willen meedenken en discussiëren. De leider van de focusgroepen zal de projectleider van Klare taal zijn. Deze kan enkele onderwerpen aandragen waarover de deelnemers vervolgens de dialoog openen. De wensen, behoeften en ideeën uit deze focusgroepen worden verwerkt en doorgevoerd om het thema te optimaliseren.

WINACTIE

Verantwoording: om in te spelen op de extrinsieke motivatie van de medewerkers, wordt een winactie ontwikkeld. Extrinsieke motivatie komt van buitenaf en hangt in dit geval samen met een beloning. Alle medewerkers krijgen de kans deel te nemen aan de winactie en dit zal zorgen voor meer betrokkenheid. Deze winactie kan vaker plaatsvinden.

Uitleg: via een bericht op Intranet wordt de winactie 'De beste schrijver van de gemeente' aangekondigd. Medewerkers kunnen de beste brief insturen en een onafhankelijke jury zal vervolgens de brieven beoordelen. De beste brief en diens schrijver worden vervolgens in het zonnetje gezet op Intranet. Het insturen van de beste brieven zal ook zorgen voor de aanwezigheid van goede voorbeelden van brieven op Intranet. Andere medewerkers kunnen deze voorbeelden bekijken en hier inspiratie uit halen bij het schrijven van hun eigen brieven.

INTERVIEWS

Verantwoording: voor meer betrokkenheid worden medewerkers geïnterviewd over hun ervaringen met Klare taal en wat het volgens hen oplevert voor de burgers. Door het interviewen van medewerkers van de afdeling Publieke Dienstverlening wordt duidelijk wat de winsten zijn voor de burgers. Deze medewerkers krijgen te maken met terugkoppeling van de burgers en kunnen deze informatie door middel van interviews overbrengen op de andere medewerkers. Klare taal krijgt hierdoor een menselijk gezicht, omdat de informatie wordt overgebracht door eigen medewerkers.

Uitleg: het doel van de interviews is het uitdragen van de relatie tussen de organisatie en de burgers. De korte interviews kunnen per keer op Intranet worden geplaatst onder de naam 'En nu de medewerkers centraal', waardoor alle andere medewerkers de interviews kunnen lezen. De interviews zullen focussen op hoe Klare taal wordt ingezet en wat de ervaringen zijn wat betreft de reacties van de burgers. Na afronding van de plaatsing van de korte interviews wordt er een artikel aan gewijd in het personeelsblad Reflex. In dit artikel kunnen de kernpunten uit alle interviews worden weergegeven, om zo een samenvatting te geven.

PROJECTGROEP

Verantwoording: medewerkers moeten zich uiteindelijk optimaal verbonden voelen met het thema Klare taal. Om dit te bereiken wordt een projectgroep opgericht. De projectgroep zal bestaan uit geïnteresseerde medewerkers die tijd willen vrijmaken om eens in de zoveel tijd samen te komen. Op deze manier zullen zij naar voren komen als de ambassadeurs van het thema, onder leiding van de projectleider. Het thema wordt door de projectgroep verder verspreid over de gehele organisatie.

Uitleg: de projectgroep leidt als het ware het thema door de organisatie. Via Intranet kunnen geïnteresseerden zich aanmelden. De projectgroep komt bij elkaar om te bekijken wat Klare taal kan doen binnen de organisatie en hoe het binnen de verschillende afdelingen verder kan worden doorgevoerd. Ook weten zij alles over het thema en voelen zich ermee verbonden, waardoor zij het aanspreekpunt worden voor de rest van de organisatie. De projectgroep zal uiteindelijk bestaan uit de Klare taal-buddies die kunnen helpen waar nodig en verder denken over het thema. Voorwaarde is dat deelname aan de projectgroep niet te veel tijd in beslag mag nemen van de medewerkers.

6.6.4

DOORLOPEND MIDDEL

Naast het doorlopen van de trap van Quirke, is er een ander middel dat kan worden ingezet op de langere termijn. Dit om het thema Klare taal levend te houden en ervoor te zorgen dat er jaarlijks aandacht aan wordt besteed. Klare taal dient een onderdeel van het werkproces te zijn en communicatie over het thema op reguliere basis kan hieraan bijdragen. In het onderzoek is meerdere keren aangegeven dat de kracht zit in herhaling en deze kracht moet worden benut. Onderstaand doorlopend middel is niet tijdsgebonden en kan worden ingezet wanneer hiervoor tijd en ruimte is binnen de algemene planning van de organisatie.

Elk jaar kan de 'Week van de Klare taal' plaatsvinden. In die week staat het thema Klare taal centraal. Goede en slechte brieven worden uitgelicht en de mogelijkheid bestaat om in die week presentaties bij te wonen en deel te nemen aan de focusgroep om het thema te versterken en ideeën van de medewerkers te verzamelen. Ook zullen miniworkshops voor het schrijven in Klare taal worden aangeboden. Via Intranet zullen in die week verschillende berichten worden geplaatst met informatie over wat er die week te doen is rondom het thema. Aan te raden is om de themawEEK voor de eerste keer plaats te laten vinden na het doorlopen van de eerder beschreven fases, omdat dan het volledige thema opnieuw is geladen. Medewerkers voelen zich op dat moment meer betrokken bij het thema en dat zorgt er waarschijnlijk voor dat de themawEEK dan een betere uitwerking kan hebben. Een andere voorwaarde is dat de themawEEK niet wordt gehouden in of rond de landelijke vakantieperiodes, om ervoor te zorgen dat zo veel mogelijk medewerkers aanwezig zijn om de 'Week van de Klare taal' mee te maken.

6.6.5

SCENARIOPLANNING

De bovenstaande middeleninzet gaat uit van de ideale gewenste situatie, waarbij aan alle randvoorwaarden is voldaan. Afhankelijk van budget, organisatieplanning en medewerking is het mogelijk dat bovenstaand advies niet haalbaar is. Dit zijn factoren waarop weinig invloed is uit te oefenen. Om ervoor te zorgen dat het advies implementeerbaar is, worden hieronder twee scenario's geschetst. Allereerst het scenario waarin volledige medewerking is en daarnaast het scenario waarin niet aan alle randvoorwaarden kan worden voldaan.

SCENARIO 1: VOLLEDIGE MEDEWERKING

In de ideale situatie is er volledige medewerking van de organisatie. Er is ruimte in de planning en het budget om het plan volledig uit te voeren. Alle middelen worden gefaseerd ingezet volgens de planning. Ook de medewerking van de medewerkers is optimaal. Ze nemen deel aan de winactie, staan open voor de focusgroepen en interviews en deelnemers van de projectgroep melden zich vrijwillig aan.

SCENARIO 2: ONVOLLEDIGE MEDEWERKING

In deze situatie is er geen sprake van volledige medewerking van de organisatie en de medewerkers. Dit kan betekenen dat het niet mogelijk is om alle middelen in te zetten. Om het thema toch zo compleet mogelijk over te brengen, wordt hieronder onderscheid gemaakt in primaire middelen en secundaire middelen. De primaire middelen zijn hierbij de middelen die als eerst kunnen worden ingezet, de secundaire middelen zijn optioneel. Vooral de middelen waarbij veel betrokkenheid van de medewerkers is vereist, worden als secundair beschouwd. In dit scenario zal ook de planning van de primaire middelen worden aangepast, omdat er in dat geval minder middelen zijn om in te zetten gedurende de twee jaar. Dit zal dus meer verspreid moeten worden.

Primaire middelen:

- Taal- en schrijftips
- Infographic
- Explanimation
- Korte film
- Winactie

Secundaire middelen:

- E-learning
- Focusgroepen
- Interviews
- Projectgroep

6.7 PLANNING

De eerder beschreven middelen worden hieronder geplaatst in een planning voor twee jaar. De looptijd zal zijn van 1 september 2016 tot 1 september 2018, gelijk aan de doelstellingen. Er is gekozen voor een looptijd van twee jaar, om ervoor te zorgen dat de middelen meer verspreid worden ingezet en er geen overschot aan communicatie rondom Klare taal zal ontstaan. In deze planning worden alleen de middelen uit de stappen weergegeven, omdat het doorlopende middel niet tijdsgebonden is.

MIDDELEN	09-2016	10-2016	11-2016	12-2016	01-2017	02-2017	03-2017	04-2017	05-2017	06-2017	07-2017	08-2017	09-2017	10-2017	11-2017	12-2017	01-2018	02-2018	03-2018	04-2018	05-2018	06-2018	07-2018	08-2018
Tips																								
Infographic																								
Explanation																								
Korte film																								
E-learning																								
Focusgroepen																								
Winacties																								
Interviews																								
Projectgroep																								

6.8 IMPLEMENTATIE

In deze paragraaf worden verschillende aspecten beschreven die belangrijk zijn voor een goede implementatie van het adviesplan. Zo worden de geschatte uren weergegeven, de verantwoordelijke en de actie die moet worden ondernomen om de middelen te kunnen inzetten. Door een goede voorbereiding kan dit adviesplan praktischer en effectiever worden geïmplementeerd.

STARTDATUM	UREN	VERANTWOORDELIJKE(N)	OMSCHRIJVING
09-2016	2	Projectleider/medewerker Interne Communicatie	Het klaarmaken van de taaltips en het schrijven van een introductietekst voor publicatie op Intranet.
09-2016	1	Medewerker Interne Communicatie	Het plaatsen van de taaltips en introductietekst op Intranet.
09-2016	15	Projectleider/medewerker Communicatie	Het ontwikkelen van de infographic in samenwerking met een ontwikkelbureau. Deze uren zijn inclusief briefing en eventuele correctierondes.
10-2016	8	Redactie Reflex/projectleider	Het schrijven en plaatsen van een artikel in Reflex met daarin de infographic verwerkt.
11-2016	15	Projectleider/medewerker Communicatie	Het ontwikkelen van de explanimation in samenwerking met een ontwikkelbureau. Deze uren zijn inclusief briefing en eventuele correctierondes.
01-2017	20	Projectleider/medewerker Communicatie	Het ontwikkelen van de korte film in samenwerking met de filmmaker. Deze uren zijn inclusief briefing en eventuele correctierondes.
02-2017	2	Projectleider/afdelingshoofden	Het brieven van de afdelingshoofden over de vertoning van de korte film en achtergrondinformatie.
02-2017	25	Projectleider	Het ontwikkelen van de e-learning in samenwerking met een ontwikkelbureau en de huidige trainer.
06-2017	1	Projectleider/medewerker Interne Communicatie	Het plaatsen van de uitnodiging voor de focusgroepen op Intranet.

STARTDATUM	UREN	VERANTWOORDELIJKE(N)	OMSCHRIJVING
07-2017	2	Projectleider	Het organiseren van de focusgroepen.
08-2017	2	Projectleider/medewerker Interne Communicatie	Het aankondigen van de winactie op Intranet en het uitkiezen van een jury.
09-2017	1	Medewerker Interne Communicatie	Het plaatsen van de winnaar van de winactie op Intranet.
12-2017	1	Projectleider	Het uitnodigen van de betreffende medewerkers voor de interviews.
01-2018	20	Projectleider	Het houden van de interviews en deze uitwerken tot teksten voor Intranet en Reflex.
02-2018	2	Medewerker Interne Communicatie	Het plaatsen van de uitgewerkte interviews op Intranet.
04-2018	8	Redactie Reflex/projectleider	Het schrijven en plaatsen van een artikel naar aanleiding van de interviews in Reflex.
04-2018	3	Projectleider	Het samenstellen van de projectgroep Klare taal.
05-2018	2	Projectleider	Het voorbereiden van de bijeenkomsten van de projectgroep.

6.9 FINANCIËLE ONDERBOUWING

Om de middelen te ontwikkelen en plaatsen is geld nodig. Hieronder worden de kosten per middel beschreven. De organisatie werkt met aanbestedingen en de (gemiddelde) prijzen voor verschillende middelen zijn bekend. Deze prijzen zullen hieronder worden gehanteerd. Er is vooraf geen budget vastgesteld, maar wel is belangrijk dat het concept wordt uitgedragen tegen acceptabele kosten.

6.8.1 ONTWIKKELKOSTEN

Onder de eenmalige kosten vallen de kosten voor het ontwikkelen van de verschillende beschreven middelen. Deze kosten worden hieronder weergegeven.

INFOGRAPHIC

De kosten van een infographic komen gemiddeld uit op 600,- euro. De uiteindelijke kosten zijn afhankelijk van de grootte en inhoud van de infographic. De voordelen van een infographic zijn dat er veel feiten en cijfers mee kunnen worden overgebracht. Dit zonder te veel tekst te gebruiken. Ook kan de infographic voor Klare taal worden hergebruikt, waardoor later alleen nog kosten voor de aanpassingen nodig zijn. Geschat wordt dat deze kosten zullen liggen rond 150,- euro.

EXPLANIMATION

De kosten van een explanimation van 1,5 minuut komen gemiddeld uit op 5.000,- euro. De uiteindelijke kosten zijn afhankelijk van de lengte. Het voordeel van een explanimation is dat door de combinatie van beeld en tekst veel kan worden uitgelegd. Zo kan een werkproces duidelijk en aantrekkelijk in beeld worden gebracht.

KORTE FILM

De kosten voor een korte film zullen gemiddeld uitkomen op 1.500,- euro. Het gaat dan om een film van 1,5 minuut zonder grafische elementen. Het voordeel van de korte film is dat mensen persoonlijk uitleg kunnen geven met beeld en tekst. Ook staat met film het verhaal centraal.

E-LEARNING

De kosten voor de ontwikkeling van een e-learning module zullen gemiddeld uitkomen op 20.000,- euro. Na het vergelijken van verschillende bronnen komt deze prijs als gemiddelde uit. Een duidelijke prijs is niet te geven, omdat dit sterk afhangt van verschillende factoren. Bijvoorbeeld hoe uitgebreid het pakket dient te zijn en wat er al aanwezig is aan informatie binnen de organisatie.

6.8.2 IMPLEMENTATIEKOSTEN

Naast de ontwikkelkosten, zijn ook de kosten berekend voor de uiteindelijke implementatie. Hierbij gaat het om de kosten voor de medewerkers die zich zullen gaan bezighouden met de implementatie. Uit gegevens van de organisatie blijkt dat het gemiddelde uurloon (in een schaal 9 functie) uitkomt op 23,70 euro. Dit uurtarief zal worden gebruikt om de financiële onderbouwing weer te geven. Hierbij gaat het alleen om de eerste keer dat een middel wordt ingezet. Mocht een middel vaker worden ingezet, moeten hier opnieuw de kosten voor worden berekend. In de tabel op de volgende pagina zijn deze kosten, in combinatie met de ontwikkelkosten, overzichtelijk weergegeven.

MIDDEL	ONTWIKKELKOSTEN	UREN	IMPLEMENTATIEKOSTEN	TOTALE KOSTEN
Taal- en schrijftips		3	€71,10	€71,10
Infographic	€600,00	23	€545,10	€1.145,10
Explication	€5.000,00	15	€355,50	€5.355,50
Korte film	€1.500,00	22	€521,40	€2.021,40
E-learning	€20.000,00	25	€592,50	€20.592,50
Focusgroepen		3	€71,10	€71,10
Winacties		3	€71,10	€71,10
Interviews		31	€734,70	€734,70
Projectgroep		5	€118,50	€118,50
				€30.181,00

6.10 EVALUATIE

De evaluatie van dit adviesplan beschrijft hoe en wanneer de doelstellingen gemeten kunnen worden. Op deze manier kan worden bekeken of de doelstellingen zijn behaald en waar eventuele verbeterpunten liggen.

6.10.1

KWANTITATIEF ONDERZOEK

Na 1 september 2018 kan opnieuw een kwantitatief onderzoek worden uitgevoerd door het uitsturen van een digitale enquête. Door dezelfde doelgroep aan te schrijven als in dit onderzoek, kunnen de precieze uitkomsten worden nagemeten en vergeleken. Met de enquête komen namelijk harde cijfers naar voren die kwantitatief kunnen worden geanalyseerd. Hiermee kan worden bepaald of de doelstellingen voor kennis, houding en gedrag zijn behaald. In de gewenste situatie zijn deze doelstellingen behaald en is het inzetten van de middelen effectief geweest. Mocht dit niet het geval zijn, moet worden gezocht naar verbeterpunten.

PUNTEN WAAROP GETOETST KAN WORDEN IN DE EVALUATIE

- Bekendheid met het begrip Klare taal
- Weten waarop gelet moet worden bij het schrijven in Klare taal
- Weten waar hulp of begeleiding gevonden kan worden
- Positiviteit tegenover teksten en brieven in Klare taal
- Positiviteit tegenover hulpmiddelen voor Klare taal

- Het schrijven van brieven en teksten in Klare taal
- Controle van brieven en teksten met het paneel in Word
- Het volgen van de training voor Klare taal

6.10.2

KWALITATIEF ONDERZOEK

Na 1 september 2018 kan opnieuw een kwalitatief onderzoek worden uitgevoerd door het houden van interviews met de betreffende afdelingshoofden. Door het houden van dieptegesprekken kan in beeld worden gebracht hoe de werking van Klare taal op de verschillende publieksgerichte afdelingen is geborgd. Dit kan worden vergeleken met eerdere resultaten en op deze manier kunnen bepaalde doelstellingen worden nagemeten.

PUNTEN WAAROP GETOETST KAN WORDEN IN DE EVALUATIE

- Positiviteit tegenover het thema Klare taal
- Het actief aansturen van de medewerkers op het gebruik van Klare taal en de hulpmiddelen
- Tevredenheid over de werking en borging van het thema op de afdeling
- Nieuwe medewerkers doelbewust in aanraking laten komen met Klare taal en de bijbehorende informatie

6.10.3

ANALYSE BRIEVEN

Na 1 september 2018 kan opnieuw een analyse van de brieven worden gedaan. Op die manier kan worden bekeken wat het taalniveau van de brieven is en waar de meeste problemen zitten. Deze analyse kan worden vergeleken met de analyse uit dit onderzoek, om zo de vooruitgang of achteruitgang in kaart te brengen. Ook kunnen enkele doelstellingen aan deze analyse worden getoetst.

PUNTEN WAAROP GETOETST KAN WORDEN IN DE EVALUATIE

- Het taalniveau van teksten en brieven
- De voorkomende problemen in teksten en brieven
- De aanwezigheid van tussenkopjes en andere belangrijke aspecten van Klare taal

HOOFDSTUK

07 PERSOONLIJKE REFLECTIE

Dit hoofdstuk bestaat uit mijn persoonlijke reflectie op het afstudeertraject en mijn competenties in het algemeen. Er worden zes competenties beschreven, aan de hand van de STARRT-methode. Dit betekent dat er wordt ingegaan op de factoren situatie, taak, actie, resultaat, reflectie en transfer. Ook beschrijf ik kort mijn ambities voor in de toekomst.



7.1 COMPETENTIES

7.1.1

ANALYSEREN & ONDERZOEKEN

Tijdens het gehele afstudeertraject hebben de onderwerpen analyseren en onderzoeken een belangrijke rol gespeeld. Dat begon bij aanvang van de stage. In die periode was het voor mij belangrijk om zowel de interne als de externe omgeving te analyseren. Op deze manier werd ik me bewust van alle factoren, die van invloed waren op mijn onderzoek en adviesplan. Ook mijn afstudeeronderwerp Klare taal moest geanalyseerd en onderzocht worden voordat ik kon starten met het onderzoek. In deze situatie ontstonden enkele keren knelpunten. Het bleek een lastig en moeilijk te doorgronden onderwerp. Er bestond nog enige onzekerheid binnen de organisatie, waardoor het voor mij belangrijk was om deze knelpunten te ontdekken en ervoor te zorgen dat deze geen belemmering zouden vormen voor mijn onderzoek.

Ik ben in gesprek gegaan met de twee medewerkers die zich bezighouden met Klare taal. Door het stellen van kritische vragen heb ik geprobeerd het onderwerp te doorgronden en een plek te geven. Ook heb ik er toen voor gekozen, in samenspraak met mijn afstudeerbegeleider, om Klare taal als een thema te gaan behandelen en niet langer als project. In die eerste periode ben ik door het stellen van vragen en door veel te overleggen gekomen tot een aanleiding voor het onderzoek. Dat ging niet in een keer. Ik heb een aantal stappen moeten doorlopen en

gaandeweg wijzigingen moeten aanbrengen om de aanleiding af te bakenen. Dit gold ook voor de hoofdvraag en onderzoeksdeelvragen. De organisatie had de opdracht over Klare taal liggen, maar deze was nog erg breed. Door goed te analyseren en een goed vooronderzoek, is het mij uiteindelijk gelukt de opdracht af te bakenen en richting te geven. Dit is mede mogelijk door de feedback vanuit zowel mijn opleiding als de organisatie.

Het resultaat van deze inspanningen was een onderzoeksopzet waar ik mezelf goed in kon vinden. In het begin was het lastig om de hoofdzaken van de bijzaken te scheiden, maar in mijn uiteindelijke onderzoeksopzet was ik tevreden met het resultaat. Ik vond het eerste deel van het traject soms stroef verlopen en dat kwam mede door mijn analyse. Achteraf kan ik zeggen dat ik eerder voor mezelf het onderzoek had moeten afbakenen, maar ik ging nog te veel af op de standpunten van anderen. Hiervan heb ik geleerd om vaker meteen af te gaan op mijn eigen gevoel en mijn eigen denkwijze. Ik kwam bij de organisatie binnen met een nieuwe en frisse blik op het thema Klare taal en dat bleek achteraf de juiste te zijn. Wel heb ik dit knelpunt zo goed mogelijk opgelost door er meteen achteraan te gaan en kritische vragen te stellen aan alle betrokkenen. Dit geldt ook voor de beroepspraktijk. Als in het vervolg een soortgelijke situatie zich voordoet en ik een probleem moet doorgronden, zal ik veel eerder afgaan op mijn eigen beoordelingsvermogen.

7.1.2

ADVISEREN

Na het afronden van mijn onderzoek was het tijd om een advies uit te brengen aan de organisatie. Het uiteindelijke onderzoek leverde veel bruikbare resultaten op en was een duidelijke bevestiging op mijn aanleiding. Door deze factoren kon ik als onafhankelijk adviseur aan de slag. Op mijn eerste adviesconcept kreeg ik de feedback dat het te ambitieus zou zijn voor de organisatie. Echter volgde dit advies naar mijn mening logisch op de onderzoeksresultaten en was het juist nodig om als organisatie ambitieus te zijn. Dit heb ik uitgesproken naar mijn leidinggevende en om alle partijen tevreden te houden, koos ik er uiteindelijk voor om scenarioplanning mee te nemen in het advies. Zo kan de organisatie zelf de mogelijkheden analyseren en inspringen op de medewerking en wil van medewerkers.

Om tot mijn uiteindelijke adviesplan te komen, zijn een aantal momenten van terugkoppeling gewenst geweest. Op deze manier kon mijn adviesplan zo goed mogelijk aansluiten op de wensen en behoeften van de organisatie. Zelf heb ik het voortouw genomen en heb ik afspraken geregeld voor overleg of afstemming. Dit werd goed ontvangen, omdat ik hiermee liet zien eigen initiatief te tonen en graag de beste versie van het adviesplan wilde opleveren. Het resultaat hiervan is een advies waar zowel de organisatie als ik zeer tevreden over zijn. Door zelf het voortouw te nemen, maar toch goed te luisteren naar de wensen van de organisatie, ben ik tot een advies gekomen. Hieruit heb ik geleerd dat het belangrijk is om beide componenten te combineren. Wat uit een onderzoek voortkomt, hoeft niet altijd de beste weg te zijn. Ik heb geleerd goed te kijken naar de organisatie en eventuele knelpunten die het advies kan opleveren te benoemen.

Als een soortgelijke situatie zich weer voordoet, zou ik dit hetzelfde aanpakken. Ik ben zeer tevreden met het proces van adviseren en de uiteindelijke uitkomst. Het is een advies geworden waar de organisatie mee aan de slag wil. Ik heb dit advies binnen de organisatie aan de stuurgroep Publieke Dienstverlening gepresenteerd en zij hebben het advies goedgekeurd en aangenomen. Het geschreven advies wordt met grote waarschijnlijkheid geïmplementeerd en dit was misschien niet het geval geweest als ik niet goed in gesprek was gebleven met de betrokkenen binnen de organisatie. De competentie analyseren zou ik in de beroepspraktijk kunnen inzetten door aan de slag te gaan als onafhankelijk adviseur, door altijd de organisatie mee te nemen in het proces.

7.1.3

CREËREN & REALISEREN

Het ontwikkelen van het creatief concept was voor mij het grootste knelpunt binnen het schrijven van het adviesplan. Ik heb geprobeerd om de inspiratie zo veel mogelijk uit de onderzoeksresultaten te halen, omdat het in dit geval ging om een intern communicatieplan. Het was belangrijk dat het creatief concept goed aansluit op de doelgroep en de interne organisatie in het algemeen. De onderzoeksdoelgroep bestond uit de interne medewerkers en hun gedachten en meningen vormden de grootste inspiratiebron voor het creatief concept.

Binnen het proces van brainstormen ben ik vooral op zoek gegaan naar woorden en zinnen. Een voorwaarde voor mijzelf was dat de term Klare taal duidelijk naar voren kwam. Dit is de kern. Een andere voorwaarde was de organisatieontwikkeling ‘Dienstbaar en van betekenis’. Dit is een belangrijke ontwikkeling en beslaat de kernwaarden van de organisatie. Belangrijk voor mij was om Klare taal goed te laten aansluiten op deze kernwaarden, om zo het gevoel goed over te kunnen brengen op de doelgroep. Er kwamen veel woorden naar voren tijdens de brainstorm. Ook is dit besproken met enkele betrokkenen. In het kader van ‘Dienstbaar en van betekenis’ heb ik ervoor gekozen de burgers centraal te zetten binnen het concept. Zo werd het aansprekend voor de medewerkers en sloot het duidelijk aan bij de organisatie. Dat zijn voor mij de belangrijkste kenmerken van een concept.

Een ander belangrijk aspect is het laten aansluiten van het concept bij de middelen. De middelenkeuze is in veel samenspraak met de organisatie tot stand gekomen. Ik wilde graag dat mijn advies ook daadwerkelijk mogelijk gemaakt kon worden. Het concept is hier zo veel mogelijk in doorvertaald, vooral als het gaat om het tekstuele gedeelte. Op het gebied van vormgeving heb ik ervoor gekozen om het simpel en duidelijk te houden. Dat past goed bij de organisatie en het thema Klare taal zelf. Ik heb me laten inspireren door andere uitingen van de organisatie en kon zo bepalen of het zou aanslaan bij de doelgroep. Ik ben niet van de gebaande paden geweken in mijn middelenkeuze. Dit is een bewuste keuze geweest. Klare taal is een onderdeel van het werkproces en moet ook zo worden behandeld. Door het inzetten van bestaande en bewezen efficiënte middelen, heb ik geprobeerd de doelgroep zo goed mogelijk te bereiken en het mogelijk te maken voor de organisatie om het advies in te zetten.

Ik vind het in veel situaties lastig om zaken conceptueel uit te werken. Na mijn minor Trendwatching heb ik hier wat meer ervaring in gekregen, maar ik merkte dat ik me er toch weer erg toe moest zetten en dat het een tijdje heeft geduurd voordat het uiteindelijke concept vorm kreeg. Ik heb geprobeerd om het proces niet als tegenslag te ervaren, maar juist als een ontwikkeling. Het doorlopen van het proces zorgde ervoor dat ik weer wist wat erbij komt kijken. In volgende situaties weet ik nu dat ik op tijd hieraan moet beginnen en het vooral niet uit moet stellen. Ik heb geleerd om er positief tegenaan te kijken en vooral uit te gaan van de

doelgroep. Als het eerste idee voor het concept er uiteindelijk is, gaat het uitwerken een stuk sneller. In de beroepspraktijk zou dit voor mij betekenen dat ik me vooral moet focussen op het proces en dat het resultaat dan uiteindelijk vanzelf volgt. Te veel focussen op het resultaat kan zorgen voor negatieve gevoelens en dit is niet bevorderlijk.

7.1.4

PLANNEN EN ORGANISEREN

Tijdens mijn afstudeertraject heb ik een aantal keer te maken gehad met duidelijk plannen en organiseren. Ik heb meegewerkt aan het onderhouden van de verschillende sociale mediakanalen en hierin bleek plannen een belangrijk onderdeel te zijn. De planning voor de berichten mocht niet overlappen en op sommige dagen kwamen onverwachte berichten tussendoor, die ook een plek op de planning van die dag moesten krijgen. Het was een samenspel tussen mij en twee andere medewerkers van de sociale media-afdeling. Door elke keer de juiste planning na te streven, werd het een uitdagende taak.

Binnen mijn onderzoek en advies is het ook een aantal keer aangekomen op de planning. Bij het uitzetten van mijn enquête had ik de hulp nodig van de afdeling Onderzoek & Statistiek. Hierbij moest ik rekening houden met de verschillende agenda's. Dit zorgde in het begin voor enige uitloop in mijn eigen planning. Dit heb ik zo goed mogelijk proberen op te vangen en ik heb hier op ingespeeld door assertief te zijn en achter medewerkers aan te gaan. Uiteindelijk heeft dit ervoor gezorgd dat mijn enquête toch nog in het juiste tijdsplan is uitgezet en dat de tijd voor de reacties ruim genoeg was ingepland. Ook bij het afnemen van de interviews en de reguliere gesprekken met mijn begeleider kwamen er in sommige gevallen knelpunten in de planning. Ik heb geleerd hier mee om te gaan en op in te spelen. In een grote organisatie zoals de gemeente 's-Hertogenbosch is plannen en organiseren zeer belangrijk. Mede omdat er op flexibele werkplekken wordt gewerkt en het soms dus nodig is om een afspraak in te plannen om iemand kort te kunnen spreken.

In het vervolg zou ik meer rekening houden met het feit dat er andere medewerkers bij een proces betrokken zijn. Ik kan voor mezelf altijd duidelijke en haalbare plannen maken, maar dit betekent niet dat anderen ook de tijd en middelen hebben om mijn planning te volgen.

Door in het vervolg ruimer in te plannen en ervan uit te gaan dat er een kans bestaat op uitloop, kan ik voor mezelf teleurstellingen voorkomen. Verder heb ik een training voor social media georganiseerd en verzorgd. Hierbij verliep de planning op een goede manier. De training was op tijd voorbereid in samenwerking met een collega en ook de planning van de training zelf was goed georganiseerd.

7.1.5

REPRESENTEREN

Binnen het afronden van mijn onderzoek en advies ben ik veel in gesprek geweest met medewerkers van de organisatie. Voor de interviews zijn een aantal van deze gesprekken gevoerd met leidinggevenden van afdelingen. Hiervoor was ik bij het eerste gesprek licht nerveus. Dit interview verliep dan ook niet volgens mijn vooraf opgestelde plan en vragenlijst. Bij de overige interviews was deze nervositeit verdwenen, waardoor deze gesprekken soepeler verliepen. Ook heb ik tijdens mijn afstudeertraject verschillende presentaties gegeven. De feedback hierop was over het algemeen altijd positief. Er werd aangegeven dat mijn verhalen duidelijk overkwamen en dat het prettig was om naar te luisteren. Tijdens deze presentaties probeerde ik mijn visuele presentatie zo aantrekkelijk mogelijk te maken om de luisteraars te blijven boeien. Op mijn mondelinge taalvaardigheden heb ik alleen maar positieve feedback gehad.

Tijdens de interviews met afdelingshoofden paste ik de toon van het gesprek aan. Zo verliepen deze gesprekken op een formele manier en probeerde ik bij het onderwerp te blijven en het gesprek professioneel te houden. Dit ging anders dan bijvoorbeeld in gesprekken met collega's van de afdeling. Deze verliepen vaak informeel en ik probeerde vaak deel te nemen aan informele gesprekken om op die manier niet op de achtergrond te verdwijnen als stagiaire. Ook het schrijven van mijn advies heb ik zo overtuigend mogelijk gedaan en hierbij de strategische belangen van de organisatie in het achterhoofd gehouden. Door de organisatie zo veel mogelijk te betrekken bij mijn advies, was het advies uiteindelijk representatief voor de organisatie. Ik heb mezelf daarnaast representatief opgesteld ten opzichte van de organisatie. Dit heb ik mede kunnen uitdragen door het schrijven van verschillende berichten voor de sociale mediakanalen. Hierbij was het belangrijk de juiste toon te gebruiken en deze te laten aansluiten op de organisatie.

Vanuit mijn begeleiders heb ik de feedback gekregen dat mijn scriptie soms lastig te lezen was. Hier heb ik kritisch naar gekeken en ik heb mijn teksten zo goed mogelijk aangepast op de wensen van de begeleiders. Door alles na te lezen en te bekijken heb ik ervoor gezorgd dat de teksten beter leesbaar werden. In het vervolg wil ik beter kijken naar de manier van schrijven. Teksten moeten duidelijk en prettig leesbaar zijn en bij veel informatie vind ik dit soms lastig. Ik krijg mijn teksten wel op papier, maar de structuur is daarin soms onduidelijk of onsamenhangend. Door eerst goed de informatie te verzamelen en clusteren hoop ik sneller te kunnen werken. Daarna zal de controle minder tijd kosten.

7.1.6

PROFESSIONEEL FUNCTIONEREN

Tijdens dit afstudeertraject en ook tijdens mijn derdejaars stage heb ik me naar mijn idee altijd professioneel opgesteld. Ik kwam nieuw binnen in de organisatie en heb me aangepast aan de omgeving en de collega's. De gemeente 's-Hertogenbosch is een grote organisatie, wat voor mij soms wennen was. Ik heb geleerd om vooral mensen aan te spreken bij vragen en dat het niet vreemd was dat ik niet alles meteen kon vinden. Mijn plek heb ik wel snel gevonden binnen de organisatie. Ik kwam op een prettige afdeling terecht waarin ik meteen goed werd ontvangen. Door informele gesprekken en formele gesprekken goed af te wisselen op het juiste moment, heb ik laten zien dat ik zowel op sociaal als professioneel gebied goed kan functioneren binnen een grote organisatie.

Voor mij hoort plannen bij professioneel functioneren. Ik kan daarin dan ook redelijk streng zijn voor mezelf door het maken van strakke plannen. Ik heb gemerkt dat anderen het prettig vonden dat ik structureel en planmatig te werk ging. Daar heb ik meerdere malen een compliment over ontvangen. Toch ben ik op sommige momenten ook te streng voor mezelf geweest. Op die momenten baalde ik van mijn planning, terwijl er uiteindelijk genoeg uitlooptijd was. Het goed en duidelijk plannen helpt mij om fouten te voorkomen. Dat is ook het geval bij het schrijven van lijstjes. Ik heb altijd een opschrijfboekje bij waarin ik alles bijhoud. Hiermee voorkom ik dat ik zaken vergeet. Voor mij is het vergeten van bepaalde zaken of afspraken een teken van onprofessioneel functioneren. Dit probeer ik dan ook altijd te voorkomen en dat werkt.

De meest waardevolle feedback die ik ooit heb gekregen was dat ik best wat zekerder mag zijn van mijn zaak. Ik kan onzeker zijn, maar achteraf

blijkt dat dit vaak onnodige onzekerheid is. Zodra iemand het opmerkt en dit aan mij laat weten, kan ik het beter loslaten. Ook tijdens het afstuderen heb ik hier op een bepaald moment last van gehad. Na het uitsturen van mijn enquête vreesde ik negatieve reacties. Toen heeft de medewerker van de afdeling Onderzoek & Statistiek mij laten weten dat dit niet nodig was. Zij heeft mijn enquête getest en kon mij ervan verzekeren dat ik goed op weg was. Die feedback heb ik ter harte genomen en heb uiteindelijk met een goed gevoel mijn afstudeertraject doorlopen.

In het vervolg wil ik me beter bewust worden van mijn onzekerheid in bepaalde situaties. Door dit onder ogen te zien wil ik voorkomen dat het invloed heeft op mijn werkzaamheden. Hierin heb ik al een aantal stappen gezet. Mijn professioneel functioneren wil ik doorzetten in de toekomst. Voor mij is het daarbij belangrijk om bij het begin in een nieuwe organisatie goed om me heen te kijken en vragen te stellen. Op deze manier kan ik laten zien dat ik graag meedraai en nieuwsgierig ben, op een goede manier.

7.2 CARRIÈRE & AMBITIES

Mijn kracht en tevens mijn zwakte is dat ik graag perfectionistisch te werk ga. Als ik ergens aan begin, ben ik zeer toegewijd en ik wil dan ook graag dat alles goed verloopt. Ook wil ik dat anderen tevreden over mij zijn. Het perfectionistisch werken leidt dan soms tot onzekerheid. De afgelopen jaren heb ik hier al hard aan gewerkt en ik probeer meer in mezelf te geloven als het gaat om mijn doen en kunnen. Het komende jaar wil ik hier graag nog verder aan werken en het perfectionisme om te zetten in een kracht. Ik laat me nu soms nog te veel leiden door opmerkingen en feedback van anderen, maar ik heb gemerkt dat ik in veel gevallen kan vertrouwen op mijn eigen beoordeling.

Door de opleiding, mijn beide stages en mijn minor heb ik beter geleerd wat ik wil met mijn loopbaan. Ik ben en blijf, mede door mijn vorige propedeuse aan de Vertaalacademie, zeer geïnteresseerd in taal. Zeker in combinatie met communicatie. Mijn afstudeeropdracht sloot dus zeer goed aan bij mijn wensen en het doorlopen van het traject heeft ervoor gezorgd dat ik deze kant nog verder wil ontdekken. Ik zie mezelf over vijf jaar werken in de communicatiewereld, met een duidelijke focus op tekst en taal. Na de propedeusefase had ik nog geen idee welke kant ik op wilde. Hierin heb ik dus grote stappen gemaakt. De studieloopbaan heeft ervoor gezorgd dat ik beter weet wat ik kan en wat ik wil. Ik durf nu meer toespitste keuzes te maken en niet zomaar ergens genoeg mee te nemen.

Tijdens mijn studie heb ik geen grote tegenslagen gekend. Ik heb het voordeel gehad de studie in drie jaar af te ronden en ben er vol voor gegaan om dit te kunnen bereiken. Wel heb ik een aantal hoogtepunten gekend die hebben bijgedragen aan waar ik nu sta: het behalen van mijn propedeuse tijdens de verkorte versie van de studie, het afronden van mijn derdejaarsstage met het cijfer 9 en het met goed gevolg afronden van de minor Trendwatching. Deze hoogtepunten hebben mijn zelfvertrouwen verbeterd en lieten mij inzien dat bijna alles mogelijk is, als je maar wilt.

Ik probeer mijzelf te profileren door professioneel te functioneren binnen een organisatie en contacten niet uit de weg te gaan. Verder hecht ik veel waarde aan LinkedIn. Ik laat op dat platform zo veel mogelijk van mezelf zien, zodat anderen duidelijk kunnen zien wat ik heb gedaan en wat mijn competenties zijn. Ook is dit voor mij de beste manier om mijn netwerk te onderhouden. Een andere manier is om in het dagelijks leven niet bang te zijn om op mensen af te stappen en hen te vragen naar hun werk en doelen. Via deze weg heb ik al een aantal keer kansen kunnen benutten. Mijn beide stages heb ik niet gekregen door het reageren op een vacature, maar door zelf op zoek te gaan naar een geschikte stage. Door mezelf professioneel en positief op te stellen, is het me beide keren gelukt om de stageplek te bemachtigen waar ik op had gehoopt. Daarvan heb ik geleerd dat een persoonlijke aanpak vaak goed werkt. In de toekomst wil ik net zo assertief te werk gaan bij het zoeken naar een baan en mezelf van de beste kant laten zien om dit voor elkaar te krijgen. Ik ben ambitieus, maar wel realistisch. Dus ik zal mijn doelen en dromen soms moeten aanpassen.

HOOFDSTUK

08

LITERATUURLIJST



LITERATUURLIJST

- Beers, L. v., & Nedeski, G. (2015). *Internal branding 2.0*. Adfo Books.
- Boogaard, G. v. (2008). *Taalbeleid: Geen overbodige luxe*. Gemeente 's-Hertogenbosch.
- Boogaard, G. v. (2008). *Tekstanalyse 2008*. Gemeente 's-Hertogenbosch.
- Boogaard, G. v. (2011). *Tekstanalyse 2011*. Gemeente 's-Hertogenbosch.
- Boonstra, J. (2008). *De verandermanagementbox: Onmisbaar instrument voor succesvol verandermanagement*. MainPress.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2003). *Strategy and human resource management*. Palgrave Macmillan.
- Bureau Taal. (z.d.). *Eenvoudig Nederlands*. Opgehaald van Bureau Taal: <http://www.bureautaal.nl/eenvoudig-nederlands-26>
- Burns, A., & Bush, R. (2011). *Principes van marktonderzoek*. Pearson Benelux.
- Communicatiebureau Hendriks Van der Spek. (2016). *Gemeenteteksten op B1-niveau: Een onderzoek naar de begrijpelijkheid van webteksten van gemeenten*. Hendriks Van der Spek.
- de Moor, W. (1998). Organisatieverandering: Een constructionistisch perspectief. *Management & Organisatie*.
- Dijksterhuis, A., & Bargh, J. (2001). *The perception-behavior expressway*. Academic Express.
- Floor, K., & Raaij, F. v. (2010). *Marketingcommunicatiestrategie*. Noordhoff.
- Franzen, G. (2008). *Motivatie: Denken over drijfveren sinds Darwin*. Boom Lemma.
- Gastelaars, M. (2006). *Excuses voor het ongemak: De vele gevolgen van klantgericht organiseren*. SWP.
- Gemeente Amsterdam. (z.d.). *Heldere taal*. Opgehaald van Gemeente Amsterdam: <https://www.amsterdam.nl/gemeente/bedrijfsvoering/stijlweb/heldere-taal/>
- Gemeente Oss. (z.d.). *Bestuur en Organisatie: Klare taal*. Opgehaald van Gemeente Oss: https://www.oss.nl/gemeente/bestuur-en-organisatie/organisatie/dag_van_de_klare_taal/klare_taal-1.htm
- Gemeente 's-Hertogenbosch. (2014). *Kleur bekennen 2.0*. Gemeente 's-Hertogenbosch.
- Gemeente 's-Hertogenbosch. (2015). *Stad in cijfers: kerncijfers 2015*. Gemeente 's-Hertogenbosch.
- Gemeente 's-Hertogenbosch. (2016). *Begroting 2016*. Gemeente 's-Hertogenbosch.
- Gemeente 's-Hertogenbosch. (2016). *Monitoring Klinkende taal*. Klinkende taal.
- Gemeente 's-Hertogenbosch. (n.d.). *Klare taal*. Opgehaald van Intranet: <http://intranet/?method=content.open&id=E1B27516-5056-AF46-36E34E082E9FD9D1>
- Gemeente 's-Hertogenbosch. (z.d.). *Handleiding bij de Klare taal Word Plugin*.
- Gemeente 's-Hertogenbosch. (z.d.). *Training 'Schrijven in Klare taal'*. Opgehaald van Intranet: <http://intranet/?method=content.open&id=E1C1D638-5056-AF46-3648332D0D0E49E6>
- Gemeente 's-Hertogenbosch. (z.d.). *Tien taaltips*. Opgehaald van Intranet.
- Gilling, A. (2005). *Internal branding: een introductie*. Stichting Wetenschappelijk Onderzoek Commerciële Economie.
- Goor, M. v. (2011). *Onderzoek Klare taal*. Gemeente 's-Hertogenbosch.
- Goor, M. v. (2011). *Scriptie Klare taal de deur uit*. Gemeente 's-Hertogenbosch.
- Harinck, F. (2010). *Basisprincipes praktijkonderzoek*. Maklu.
- Hiemstra, J. (2011). *Presterende gemeenten*. Kluwer.
- Hultman, K. (1996). Weerstand effectief doorbreken. *HRM-select*.
- Hunsaker, P. L. (2010). *Managementvaardigheden*. Pearson Benelux.
- Huysmans, F., & De Haan, J. (2010). *Alle kanalen staan open: De digitalisering van mediagebruik*. Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Jansen, C., & Stehouder, M. (1991). *Formulieren als bron van taalverkeersproblemen*. Tijdschrift voor Taalbeheersing.

- Jansen, C., & Steehouder, M. (1991). *Formulieren als bron van taalverkeersproblemen*. Tijdschrift voor Taalbeheersing.
- Koeleman, H. (2002). *Interne communicatie bij verandering*. Kluwer.
- Koeleman, H. (2012). *Interne communicatie als managementinstrument*. Adfo Books.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Principes van marketing*. Pearson Benelux .
- Lovelock, C., Wirtz, J., & Verhagen, W. (2011). *Dienstenmarketing*. Pearson Benelux .
- Mahnert, K., & Torres, A. (2007). *The brand inside: The factors of failure and success in internal branding*. Irish Marketing Review.
- Metselaar, E., Cozijnsen, A., & Delft, P. v. (2011). *Van weerstand naar veranderbereidheid*. Holland Business Publications.
- Michels, W. (2013). *Communicatie handboek*. Noordhoff .
- Michels, W. (2013). *Communicatiestrategie*. Noordhoff.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2014). *Trends en ontwikkelingen voor de gemeenten van de toekomst*. Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
- Noordegraaf, M. (2008). *Management in het publieke domein*. Coutinho.
- Oomkes, F. R. (2000). *Communicatieleer*. Boom Lemma .
- Overheidscommunicatie, C. T. (2001). *In dienst van de democratie*. Rijksoverheid.
- Petty, R. E., & Cacioppo, J. T. (1986). *Communication and persuasion: Central and peripheral routes to attitude change*. Springer-Verlag.
- Pink, D. H. (2013). *Drive: De verrassende waarheid over wat ons motiveert*. Business Contact.
- Poiesz, T. B. (1999). *Gedragmanagement*. AnkhHermes.
- Pol, B., & Swankhuisen, C. (2013). *Nieuwe aanpak in overheidscommunicatie*. Coutinho.
- Putte, M. v. (1998). *Interne communicatie: Van theorie naar praktijk*. Coutinho.
- Reijnders, E. (2010). *Basisboek interne communicatie*. Van Gorcum.
- Rijksoverheid. (2015). *Uitgangspunten overheidscommunicatie*. Rijksoverheid.
- Ruler, B. v. (1998). *Strategisch management van communicatie*. Kluwer.
- Sanders, T., & Jansen, C. (2011). *Begrijpelijke taal - fundamenten en toepassingen van effectieve communicatie*. NWO.
- Schaalma, H., & Kok, G. (2007). *Theorieën en methodieken van verandering*. Van Gorcum.
- Spek, R. v., & Spijkervet, A. (1997). *Knowledge management: dealing intelligently with knowledge*. Kenniscentrum CIBIT.
- Stalpers, C. (2013). *Handleiding voor het opstellen van een vragenlijst*. Fontys Economische Hogeschool Tilburg.
- Statistiek, A. O. (2015). *Omnibusonderzoek*. Gemeente 's-Hertogenbosch.
- Swart, R. (2013). *De essentie van interne communicatie*. Academie voor overheidscommunicatie.
- Taalunie. (z.d.). *Over het ERK*. Opgehaald van Taaluniersum: <http://taaluniersum.org/inhoud/erk-nederlands/over-het-erk>
- Thobokholt, B., & Waal, B. d. (2010). *Copy & concept: prikkels voor reclamemakers*. BIS.
- Vos, M., & Schoemaker, H. (2007). *Geïntegreerde communicatie: Concern-, interne en marketingcommunicatie*. Boom Lemma .
- Weggeman, M. (1997). *Kennismanagement: de praktijk*. Scriptum Management.
- Witte, M. d. (2012). *Essenties van verandermanagement: Laveren tussen dilemma's in de praktijk*. Vakmedianet Management.
- Zimbardo, P., & Johnson, R. L. (2009). *Psychologie: Een inleiding*. Pearson Benelux.

De bijlagen zijn te vinden op de bijgevoegde cd-rom