

**•** Door: Len van Oosterhout • Eindhoven, November 2012 • Fontys Hogeschool Communicatie • Begeleidend docent: Hanneke van den Elsen

**VOORWOORD**

Voor u ligt het dan, mijn afstudeerscriptie waar ik afgelopen maanden met bloed, zweet en tranen aan heb gewerkt. Maar niet alleen met bloed, zweet en tranen. Ook met veel plezier en passie. Waar ik eerst onzeker begon met het schrijven van deze scriptie, kan ik deze nu met trots aan u presenteren.

Na enige vertraging te hebben opgelopen is ook mijn tijd op Fontys Hogeschool Communicatie nu bijna ten einde. In deze vier jaar en zes maanden waar ik veel heb geleerd over het vak en over mezelf, wordt het tijd om mijn eigen weg in te slaan. Een weg waarbij alle richtingen nog open staan en er nog geen route ligt uitgestippeld.

Met nooit een dergelijke voorkeur voor bedrijven, of dergelijk onderzoek was ik erg blij met het bedrijf en de opdracht. Ook dit bedrijf en deze sector wisten me te boeien waardoor ik met veel plezier aan deze scriptie heb gewerkt.

Rond februari ben ik via Klien van den Broek (aan wie ik veel te danken heb) in aanmerking gekomen met de destijds voor mij nog onbekende organisatie Dariuz. Na wat research en goede moed ging ik het gesprek in met de directeur van dit kleine maar toch ook weer grote bedrijf, Martijn van Endt. Na een erg leuk en motiverend gesprek kwam ik terug met een opdracht. Zowaar te klein, maar na enige aanpassingen werd een identiteit en imago onderzoek voor Dariuz, mijn afstudeeronderzoek.

Na eerst de focus gelegd te hebben op het imago onderzoek waarbij ik al gauw de problemen extern ging zoeken, bleek het probleem grotendeels intern te liggen. Deze inzichten boden voor mij een hele nieuwe kijk op de identiteit en het imago van Dariuz en het schrijven van deze scriptie.

Tijdens het schrijven van mijn scriptie heb ik dan ook veel steun gehad van verschillende personen. Allereerst wil ik diegene bedanken die altijd voor me klaar stond en me bijstond met daad en woord, Iris Paulus van der Laak, mijn afstudeerbegeleidster bij Dariuz. Aan haar heb ik erg veel te danken. Met altijd een kritische blik en als gezellige collega tijdens mijn aanwezigheid bij Dariuz.

Daarnaast wil ik natuurlijk directeur Martijn van Endt en alle medewerkers van Dariuz die me te woord hebben gestaan bedanken voor hun eerlijkheid en warm welkom bij Dariuz.

En tenslotte wil ik mijn afstudeerbegeleider Hanneke van den Elsen bedanken omdat zij ervoor gezorgd heeft dat mijn tunnelvisie een breed perspectief werd en zij me heeft begeleid tijdens het schrijven van deze scriptie.

Ik wens u veel plezier bij het lezen van deze scriptie.

Len van Oosterhout

Asten, 2012

**SAMENVATTING**Door de snelle groei die Dariuz heeft doorgemaakt in de sociale arbeidsmarkt en de grote toename in het klantenbestand kwamen er geluiden uit de markt dat Dariuz te commercieel zou zijn en slechts een loonwaarde instrument[[1]](#footnote-1) biedt. Maar ook positieve geluiden kwamen uit de markt: de doorontwikkelingen van de instrumenten en de input die daarbij gegenereerd wordt vanuit haar klanten worden als positief gezien. Om het beeld wat klanten van Dariuz hebben te vangen en beter te kunnen inspelen op de wensen en behoeften van haar klanten, is dit identiteit en imago onderzoek tot stand gekomen. De centrale vraag voor dit onderzoek luidt:

‘Hoe kan Dariuz haar communicatiemiddelen zo inzetten dat deze bijdragen aan het gewenste imago van de organisatie Dariuz?’

Uit het hoofdonderzoek, de gap- analyse (Jaap van der Grinten 2010), blijkt dat klanten een afwisselend beeld hebben van Dariuz. Het commerciële imago valt te wijten aan het verkeerd inzetten van certificeringen in de beginjaren van Dariuz. Maar dit beeld is niet alleen hieraan te danken. Ook heeft Dariuz met een lastige omgeving te maken, een markt die ‘vies’ is van geld. Dit maakt het moeilijk om als organisatie met een winstoogmerk een goede positie in te nemen en is het slechte imago op voorhand al snel bepaald. De kloof tussen het imago en de gewenste identiteit is de enige geconstateerde gap. Dit komt omdat Dariuz zelf nog geen expliciet beeld heeft van haar identiteit en dus geen huidige of gewenste identiteit heeft geformuleerd. Tussen de gewenste en huidige identiteit en gewenste en fysieke identiteit is geen sprake van een gap.  
  
Uit het interne onderzoek is gebleken dat er geen communicatiebeleid aanwezig is in de organisatie. Dit geldt zowel voor de interne communicatie als de externe communicatie. Nadat dit jaren goed is gegaan loopt Dariuz nu tegen de lamp en zal zij zich meer in de interne communicatie moeten verdiepen. Dariuz wil een goede breinpositie innemen bij haar klanten en doelgroep. Om dit te verwezenlijken is het noodzaak om eenduidig te communiceren en structuur aan te brengen in de organisatie. Ik adviseer Dariuz daarom, om allereerst een intern communicatiebeleid op te stellen. Waar eerst gedacht werd dat het probleem extern lag, blijkt dit juist intern te liggen.

De onduidelijkheden liggen niet alleen bij de structuur van de organisatie maar ook bij de cultuur van Dariuz. Het geringe aantal regels en procedures brengt intern onduidelijkheden met zich mee. Van medewerkers wordt een proactieve houding verwacht en zij krijgen veel verantwoordelijkheid toebedeeld. Daarnaast zijn medewerkers veel buiten de deur en lopen elkaar vaak mis. Geconcludeerd kan worden dat er sprake is van een eilandencultuur, dit uit zich in de lage betrokkenheid naar elkaar en lage transparantie vanuit de directie. Om de betrokkenheid te vergroten en onduidelijkheden weg te nemen, zijn betrokkenheid naar elkaar en transparantie vanuit de directie kernpunten die in het advies sterk benadrukt worden.

Ik adviseer Dariuz een duidelijke visie op communicatie te ontwikkelen. Dit is het uitgangspunt voor het opstellen van een communicatiebeleid. Dariuz maakt onbewust al gebruik van de interactie visie, in mijn ogen de juiste visie. Daarentegen moet de actie visie niet uit het oog verloren worden. Dialogiseren en informeren moeten beide gehanteerd worden in de interne communicatie van Dariuz. Dit betekent ook dat er een verandering moet plaatsvinden. Een verandering die ten eerste komt te liggen bij de communicatieafdeling. Er moet meer naar intern beleid gekeken worden en men moet meer de dialoog aangaan. Om de betrokkenheid te vergroten, de eilandencultuur te verkleinen en meer de dialoog met elkaar aan te gaan adviseer ik Dariuz vaker met haar medewerkers gezamenlijk in gesprek te gaan. Door middel van een tweewekelijkse bijeenkomst. Het doel van deze bijeenkomst is het vergroten van de betrokkenheid bij elkaar en bij de plannen van Dariuz. Tijdens deze bijeenkomst adviseer ik inhoudelijk in te gaan op elkaars bezigheden, waarbij plannen en uitkomsten met elkaar worden gedeeld. Niet alleen uitkomsten worden gedeeld maar ook de zaken waar men tegenaan is gelopen in positieve en negatieve zin. Naast deze bijeenkomst adviseer ik Dariuz een intranet op te zetten. Intranet zorgt ervoor dat medewerkers van elkaar op de hoogte kunnen blijven ondanks dat ze elkaar weinig zien. Het is een makkelijke manier van communiceren, waarbij iedereen te alle tijde toegang heeft en informatie kan delen.

Naast het intern communicatiebeleid adviseer ik Dariuz om voor een duidelijke identiteit te kiezen. Naar aanleiding van de kernwaarden die zijn bepaald samen met alle medewerkers van Dariuz adviseer ik vanuit deze kernwaarden een corporate story te schrijven. Hierin worden de bouwstenen van Dariuz gelegd en dit biedt een uitgangspunt om haar verdere identiteit mee uit te bouwen.

Na het interne advies volgt het externe advies, dit betreft het imago van Dariuz. Uit onderzoek is gebleken dat Dariuz nog steeds als commercieel gezien wordt. Het verkoop- en implementatieproces van de instrumenten van Dariuz betreft veel betrokkenen. Dit zijn klanten, trainers en gebruikers. Om het commerciële imago te veranderen moet Dariuz gericht met de betrokken partijen gaan communiceren en de dialoog aangaan. Alleen zenden is hierbij niet genoeg. Ik adviseer Dariuz daarom de dialoog aan te gaan, meer ondersteuning te bieden en een duurzame relatie aan te gaan met haar klanten. Door middel van het aannemen van een accountmanager kunnen deze duurzame klantrelaties onderhouden worden.

De trainers van Dariuz worden op dit moment extern ingehuurd, zij staan in direct contact met de gebruikers van de instrumenten en zijn dus het gezicht van Dariuz. Om de binding en betrokkenheid te vergroten adviseer ik Dariuz trainers aan te nemen en vanuit de organisatie Dariuz te werken. Op deze manier zullen de trainers het echte ‘Dariuz gevoel’ naar buiten uitdragen en zal dit van positieve invloed zijn op het imago.   
  
Om antwoord te geven op de centrale vraag welke communicatiemiddelen Dariuz kan inzetten om haar gewenste imago te verbeteren, is het voor Dariuz noodzaak dat er eerst veranderingen plaatsvinden in de interne communicatie. Middelen als een intern communicatiebeleid en een duidelijke identiteit zijn het startpunt voor een positief en gewenst imago. Intern beginnen is extern winnen!

**VOORWOORD 2  
  
SAMENVATTING 3**

**INHOUDSOPGAVE 5**

**H 1 INLEIDING 8**

**1.1 Over Dariuz 8  
1.2 Aanleiding 8  
1.3 Leeswijzer 9  
  
H2 ONDERZOEKSOPZET 10  
2.3 Centrale vraag 10  
2.4 Deelvragen 10  
2.5 Onderzoeksdoelgroepen 10** 2.5.1 Interne onderzoeksdoelgroep 10  
 2.5.2 Externe onderzoeksdoelgroep 10 **2.6 Intern en extern onderzoek 11** 2.6.1 Onderzoeksdoel 11  
 2.6.2 Intern onderzoek 11  
 2.6.3 Onderzoeksdoel 11  
 2.6.4 Extern onderzoek 11 **1.7 Onderzoeksmethodes 12** 1.7.1 Funderingsschema (interne analyse) 12 1.7.2 Mind the gap methode (interne en externe analyse) 12  
 I. Gewenste identiteit en; 12  
 II. werkelijke identiteit meten 12  
 III. Fysieke identiteit meten 13  
 IIII. Imago meten 13

**1.8 Samenvatting onderzoeksopzet 14**

**H 3 THEORETISCH KADER 15  
3.1 Identiteit en imago 15  
3.2 Identiteit 16  
3.3 Imago 16  
3.4 Relatie tussen begrippen identiteit en imago 17  
3.5 Corporate identity 17** 3.5.1 Gedrag 17  
 3.5.2 Communicatie 17  
 3.5.3 Symboliek 17  
 3.5.4 Persoonlijkheid 18  
 3.5.5 Kanttekening 18 **3.6 Identiteitssoorten 19** 3.6.1 De Gewenste identiteit 19  
 3.6.2 De werkelijke identiteit 19  
 3.6.3 De fysieke identiteit 19 **3.7 De GAP analyse 20** Figuur 1 Gap analyse 21

**H 4 INTERN ONDERZOEK 22  
4.1 Organisatie elementen 22** 4.1.1 Organisatievisie 22  
 4.1.2 Organisatievisie impliciet 22 4.1.3 Organisatiestrategie 22  
 4.1.4 Leiderschapsstijl 23  
 4.1.5 Organisatiestructuur 23  
 4.1.6 Organisatiecultuur 25  
 4.1.7 Staff 25  
**4.2 Communicatie- elementen 26**  
 4.2.1 Visie op communicatie 26  
 4.2.2 Communicatiestructuur 264.2.3Organisatie van communicatie 27 4.2.4 Communicatieklimaat 27  
 4.2.5 Communicatiestrategie 27  
**4.3 Communicatiemiddelen 27** 4.3.1 Organisatienaam 27  
 4.3.2 Organisatielogo 28  
 4.3.3 Pay off 28  
 4.3.4 Organisatiehuisstijl 28  
 4.3.5 Persbericht 29  
 4.3.6 Flyer wegwijzer 29  
 4.3.7 Brochure 29  
 4.3.8 Corporate website 30  
 4.3.9 Presentatie 30  
 4.3.10 Promotiemateriaal 30  
 4.3.11 Advertentie 31  
 4.3.12 Social media 31  
 4.3.13 Product 31  
**4.4 Conclusies intern onderzoek 32**

**H 5 EXTERN ONDERZOEK 33  
5.1 Samenwerkingspartners 33** 5.1.1 TNO335.1.2 Atlant groep 33  
 5.1.3 Lander groep 33  
 5.1.4 Chainworks 33 **5.2 Omgeving Dariuz 33** 5.2.1Doelgroep 345.2.2 Concurrenten 35  
**5.3 Conclusies externe analyse 37  
  
H 6 ONDERZOEKSRESULTATEN HOOFDONDERZOEK MIND THE GAP 38  
6.1 Werkelijke identiteit 38  
6.2 Gewenste identiteit 39  
6.3 Gap 1 39  
6.4 Fysieke identiteit 40** 6.4.1 Product 40  
 6.4.2 Informatie 40  
 6.4.3 Omgeving 40  
 6.4.4 Symboliek 40  
 6.4.5 Gedrag 40 **6.5 Gap 2 40  
6.6 Imago 41** 6.6.1 Kennis 41  
 6.6.2 Houding 41  
 6.6.3 Gedrag 42  
**6.7 Gap 3 42  
  
H 7 CONCLUSIES 43  
7.1 Conclusies hoofdonderzoek 43  
7.2 Conclusies interne en externe analyse 44** 7.2.1 De organisatie 44 7.2.2 Communicatiebeleid 45  
 7.2.3 Omgeving dariuz 45  
 7.2.4 Concurrenten 45 **7.3 Eindconclusies 46**

**H 8 ADVIES 47  
8.1 Ontwikkelingen Dariuz 47  
8.2 Interne communicatie 47** 8.2.1 Visie op communicatie 47  
 8.2.2 Meer betrokkenheid naar elkaar 47  
 8.2.3 Transparant zijn naar medewerkers 48  
 8.2.4 Structuur aanbrengen middels een communicatiebeleid 48  
 8.2.5 De rol van de afdeling communicatie 49  
 8.2.6 De procesontwerper 49  
 8.2.7 Middelen 501. Bijeenkomst 51  
 2. Intranet 52  
**8.3 Identiteit Dariuz 53** 8.3.1 Corporate story 53  
 8.3.2 Corporate story Dariuz 53  
**8.4 Imago Dariuz 54**

8.4.1 Klanten 54  
 8.4.2 Verwachtingsmanagement 55  
 8.4.3 Een duurzame relatie met de klant 55  
 8.4.4 Accountmanager 56  
 8.4.5 Trainers 56  
**8.5 Tot slot 56**

**BRONNENLIJST 57**

**HOOFDSTUK 1 | Inleiding**Dit eerste hoofdstuk geeft een korte omschrijving van Dariuz en de aanleiding voor dit onderzoek.

**1.1 Over Dariuz**Dariuz is vier jaar geleden ontstaan in samenwerking met TNO arbeid (business unit), twee SW-bedrijven (Atlander en De Atlant Groep) en een reïntegratiebedrijf genaamd ChainWorks. Samen hebben zij zich ingespannen om een betrouwbare methodiek te ontwikkelen die arbeidscompetenties inzichtelijk maakt voor mensen met een lange afstand tot de arbeidsmarkt. Het resultaat is een gezamenlijk organisatie met de ambitie om niet alleen SW-bedrijven, maar ook gemeenten en welzijnsinstellingen te ondersteunen bij hun taak om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt mee te laten doen naar vermogen.

Het unieke aan het instrumentarium[[2]](#footnote-2) is dat het gaat om het geheel van intake, assessment en loonwaardemeting. Daarnaast is het bijzonder dat de professional die gebruik maakt van de methodiek zelf ook de regie houdt. Het assessment wordt vervolgens gehouden bij de medewerker én de leidinggevende, waarbij de resultaten van de leidinggevende leidend zijn in het gesprek en het bepalen van taken om arbeidscompetenties verder te ontwikkelen.

Het instrument dat Dariuz aanbiedt aan haar klanten is geen software maar zijn licenties. Het is een webbased instrument. Dat wil zeggen dat ze geen software kopen maar het recht tot het gebruiken van het webbassed instrument aanbieden. Webbased[[3]](#footnote-3) houdt in dat de gebruiker via het World Wide Web of via intranet werkt. De gebruiker hoeft geen software te installeren maar kan via een webbrowser direct van het programma gebruikmaken.

**1.2 Aanleiding**  
Dariuz bestaat nu vier jaar en is in die periode enorm gegroeid. Het aantal klanten is flink toegenomen en Dariuz is hard op weg marktleider te worden op het gebied van assessmentinstrumenten voor de onderkant van de arbeidsmarkt. Dariuz bevindt zich in een dynamische omgeving waarbij ze gedeeltelijk afhankelijk is van beleid en wetgeving. Op dit moment drukken de wijzigingen in de wetgeving en het ministerie van sociale zaken en werkgelegenheid een behoorlijke stempel op alle bedrijven met assessmentinstrumenten.

Daarnaast is het op dit moment onduidelijk wat het imago is van Dariuz onder haar klanten. Er komen geluiden uit de markt dat Dariuz te commercieel is en slechts een loonwaarde instrument biedt en te duur is. Maar ook positieve geluiden komen uit de markt, zoals het doorontwikkelen van de instrumenten waarbij de input van klanten een gegeven is. Ook het vele evalueren en het opleiden van trainers is een positief gegeven. Dariuz levert niet alleen producten af maar blijft deze ook continu doorontwikkelen.

Om verder te kunnen groeien moeten er keuzes worden gemaakt en voordat deze keuzes gemaakt kunnen worden, is het relevant om te onderzoeken wat de identiteit en het imago van Dariuz is bij huidige klanten en welke communicatiemiddelen kunnen worden ingezet om het imago van Dariuz te versterken. Ook is het belangrijk om te onderzoeken of het probleem wel extern ligt. Aan het einde van dit onderzoek zal er een gedegen communicatieadvies liggen, gericht op het krijgen van een gewenste identiteit en het juiste imago bij klanten en gebruikers. Dariuz kan door middel van dit advies beter op de wensen en behoeften van haar klanten inspelen.  
 **1.3 Leeswijzer**In *hoofdstuk 2* wordt de onderzoeksopzet besproken. In dit hoofdstuk staan de centrale vraag en de deelvragen van het identiteit en imago onderzoek geformuleerd. Ook komen de onderzoeksdoelgroepen aan bod.   
  
Vervolgens wordt in *hoofdstuk 3* ingegaan op de theorieën die dit onderzoek inzichtelijk hebben gemaakt. Deze theorieën vormen het theoretisch kader. Er zal worden ingegaan op de begrippen identiteit en imago en op welke manieren deze onderzocht zijn.

In *hoofdstuk 4* volgt het interne onderzoek. Aan de hand van interviews, deskresearch en observatie is het Funderingsschema tot stand gekomen en is duidelijk geworden wat de organisatie- en communicatie-elementen van Dariuz zijn.

Na het interne onderzoek volgt in *hoofdstuk 5* het externe onderzoek. Hier wordt duidelijk hoe de omgeving van Dariuz eruit ziet.  
  
*Hoofdstuk 6* biedt inzicht in de resultaten uit het kwalitatief en kwantitatief onderzoek. De resultaten uit het hoofdonderzoek komen hier aan bod en het wordt duidelijk waar de kloven liggen tussen de identiteit en het imago van Dariuz.

Na de resultaten uit het hoofdonderzoek komen in *hoofdstuk 7* de conclusies uit het gehele identiteit en imago onderzoek aan bod. De conclusies vormen de basis voor *hoofdstuk 8*, het advies. In dit advies zullen aanbevelingen worden gedaan om de identiteit en het imago van Dariuz te verbeteren.

***Tot slot***  
In dit onderzoek wordt gebruikgemaakt van verschillende benamingen om de betrokkenen van Dariuz aan te duiden. Hieronder volgt een verduidelijking van wie er bedoeld worden met deze benamingen.

*Klanten*  
Onder klanten worden verstaan de gemeenten, SW-bedrijven en reïntegratiebedrijven die de instrumenten hebben gekocht, of willen kopen (de doelgroep)  
  
*Managers (van klanten)*  
De managers zijn de personen die in contact staan met Dariuz en die de instrumenten van Dariuz kopen en implementeren in hun organisatie.   
  
*Gebruikers*  
Dit zijn de eindgebruikers van de Dariuz instrumenten. Zij moeten vanuit hun werk, gebruik maken met de instrumenten van Dariuz en worden hiervoor gecertificeerd.  
  
*Cliënten*  
Zij zijn diegene waarvoor de instrumenten zijn ontwikkeld, mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. De cliënten komen terecht bij een gemeenten SW-bedrijf of reïntegratiebedrijf en worden door hen, middels de Dariuz instrumenten op de juiste manier begeleid naar een passende werkplek.

**HOOFDSTUK 2 | Onderzoeksopzet**

**Inleiding**  
Aan de hand van de aanleiding van het imago onderzoek voor Dariuz komen in dit hoofdstuk de centrale vraag en de deelvragen aan bod. Om de centrale vraag te kunnen beantwoorden zijn onderstaande deelvragen geformuleerd om zo tot conclusies te komen en vanuit daar een gedegen advies te kunnen geven. Daarnaast wordt de onderzoeksopzet besproken om inzicht te geven in hoe de deelvragen beantwoord worden. **2.3 Centrale vraag**  
Hoe kan Dariuz haar communicatiemiddelen zo inzetten dat deze bijdragen aan het gewenste imago van de organisatie Dariuz?

**2.4 Deelvragen**Om de centrale vraag te kunnen beantwoorden zijn de volgende deelvragen geformuleerd.  
Algemeen Dariuz  
 ▪ Wie is Dariuz?   
 ▪ In welke omgeving bevindt Dariuz zich?  
 ▪ Wie zijn de huidige doelgroepen van Dariuz?  
 ▪ Wat zijn de huidige communicatiemiddelen van Dariuz?  
 ▪ Wat zijn de wensen en behoeften van de klanten t.a.v. Dariuz?  
 ▪ Welke communicatiemiddelen gebruiken de klanten van Dariuz?

De identiteit van Dariuz  
 ▪ Wat wordt verstaan onder het begrip identiteit? (theoretisch kader)  
 ▪ Wat is de werkelijke identiteit van Dariuz?   
 ▪ Wat is de gewenste identiteit van Dariuz?  
 ▪ Is er een gap tussen de werkelijke identiteit en de gewenste identiteit?  
 ▪ Wat is de fysieke identiteit van Dariuz?  
 ▪ Is er een gap tussen de fysieke identiteit en de gewenste identiteit?  
   
Het imago van Dariuz  
 ▪ Wat wordt verstaan onder het begrip imago? (theoretisch kader)   
 ▪ Wat is het huidige imago van Dariuz?  
 Onder haar klanten  
 Onder haar gebruikers  
 ▪ Wat is het gewenste imago van Dariuz?  
 ▪ Is er een gap tussen het imago en het gewenste imago?

**2.5 Onderzoeksdoelgroepen**  
Verschillenden gemeenten en SW-bedrijven maken gebruik van het assessmentinstrumentarium dat Dariuz aanbiedt. Deze klanten bevinden zich door heel Nederland.Hieronder staan de onderzoeksdoelgroepen beschreven die onderzocht zullen worden.

**2.5.1 Intern**De onderzoeksdoelgroep die intern onderzocht wordt zijn: 1. Werknemers **2.5.2 Extern**  
De onderzoeksdoelgroep die extern onderzocht zal worden, zijn de doelgroepen van Dariuz SW-bedrijven, reïntegratiebedrijven en gemeenten. Daarnaast worden de trainers die extern worden ingehuurd via Chainworks onderzocht. De externe onderzoeksdoelgroep bestaat uit drie groepen.  
 1. SW-bedrijven/ reïntegratiebedrijven   
 2. Gemeenten  
 3. Trainers (4)

**2.6 Intern en extern onderzoek**  
 **2.6.1 Onderzoeksdoel**  
Het doel van het interne onderzoek is het helder krijgen van de gedachten van de medewerkers ten opzichte van de identiteit en organisatie Dariuz. Aan de hand van de uitkomsten van dit onderzoek wordt duidelijk wat de gewenste identiteit is van Dariuz. **2.6.2 Intern onderzoek**   
Om een duidelijk beeld van Dariuz te krijgen is een vooronderzoek (deskresearch) essentieel. Hierbij wordt gebruikgemaakt van rapportages, beleidsstukken, literatuur en internet. Op basis hiervan zal nader worden besloten welke informatie nog onderzocht moet worden. Het vooronderzoek zal voor extra fundament en voor de eerste verdiepingen in de organisatie Dariuz zorgen.

Na afronding van het vooronderzoek is het van belang om in gesprek te gaan met medewerkers van Dariuz. Dit om inzicht te krijgen in wat de visie van de medewerkers is, op de identiteit en organisatie Dariuz. Het intern onderzoek is in drie delen opgesplitst.  
   
 1. Intern onderzoek aan de hand van het funderingsschema [[4]](#footnote-4) van Marianne van den Bosch en Paula Zweekhorst (2009)  
 2. Vijf Interviews onder medewerkers van Dariuz, om inzicht te krijgen in hun visie.   
 3. Spinnenwebmethode van Bernstein (1986), om de huidige en gewenste identiteit te bepalen.

**2.6.3 Onderzoeksdoel**Het doel van het externe onderzoek is helder te krijgen wat de klanten van Dariuz vinden en wat de wensen en behoeften zijn van haar klanten. Daarnaast worden de trainers geïnterviewd, zij hebben veel te maken met het product en de gebruikers van het instrument. Aan de hand van zowel de uitkomsten van het kwantitatieve als het kwalitatieve onderzoek wordt duidelijk waar ‘Gaps’ liggen voor Dariuz en waar zij eventueel moeten verbeteren. **2.6.4 Extern onderzoek**Na het interne onderzoek volgt het externe onderzoek. De uitkomsten die uit het interne onderzoek zijn gekomen zullen een richting geven aan het externe onderzoek. Naast het kwalitatieve interne onderzoek zal het externe onderzoek zowel kwantitatief als kwalitatief onderzoek omvatten. Het externe onderzoek zal in 3 delen worden opgesplitst.   
  
 1. Kwalitatief onderzoek onder 9 managers van klanten van Dariuz.  
 2. Kwantitatief onderzoek door middel van 61 enquêtes onder de gebruikers van de instrumenten van Dariuz.  
 3. 4 Interviews onder de trainers[[5]](#footnote-5) van Dariuz.

**2.7 Onderzoeksmethodes**In dit hoofdstuk worden de onderzoeksmethodes die intern en extern worden gebruikt voor het imago onderzoek van Dariuz uitgebreid besproken. **2.7.1 Funderingsschema (interne analyse)**Het Funderingsschema is in 2009 opgezet door Marianne van den Bosch en Paula Zweekhorst vanuit het principe: intern beginnen is extern winnen. Volgens dit schema is het onmogelijk om een succesvolle communicatiestrategie te hanteren wanneer de structuur, cultuur en strategie van de organisatie en communicatie niet goed gefundeerd zijn. In dit schema worden zowel de organisatie elementen als de communicatie elementen beschreven. Na het in kaart brengen van deze elementen wordt er gekeken of beide beleidskaders op elkaar aansluiten. De conclusies die voortgekomen zijn uit het interne onderzoek vormen een lijdraad voor het latere advies. **2.7.2 Mind the gap (intern/extern)**De onderzoeksmethode die de rode draad vormt in het imago onderzoek van Dariuz is de ‘mind the gap’ methode van Jaap van der Grinten (2010).

Uit interne gesprekken met medewerkers is gebleken dat de identiteit van Dariuz niet helemaal duidelijk is. Expliciet staat deze niet op papier, maar in de hoofden van de medewerkers leeft het wel. De ‘Gap’ methode is daarom een goede onderzoeksmethode om alle identiteiten (de gewenste identiteit, de werkelijke identiteit, fysieke identiteit en het imago) goed in kaart te brengen. Aan de hand van de ‘gaps’ die uit dit onderzoek volgen, kunnen inzichten geboden worden. Hierdoor kan er een gedegen advies gegeven worden over het imago van Dariuz.  
  
Het onderzoek is opgedeeld in vier delen. Per identiteit wordt een andere onderzoeksmethode toegepast. Deze onderzoeksmethodes worden verder in dit hoofdstuk uitgebreid besproken.  
  
I. Gewenste identiteit (intern)  
II. Werkelijke identiteit (intern)  
III. Fysieke identiteit (intern)  
IIII. Imago (extern)  
  
**I. Onderzoeksmethode: Gewenste identiteit en II. werkelijke identiteit meten**   
Om de gewenste identiteit en de werkelijke identiteit te meten is de Spinnenwebmethode[[6]](#footnote-6) van Bernstein (1986) een inzichtelijke methode om dit in kaart te brengen. De spinnenwebmethode is een eenvoudige techniek die snel voor overeenstemming zorgt met betrekking tot de gewenste identiteit. De ideale groep voor deze sessie bestaat uit acht personen. Normaliter wordt deze methode alleen toegepast om de gewenste identiteit te meten. Aangezien Dariuz een kleine organisatie is met acht medewerkers is de spinnenwebmethode juist goed te gebruiken om naast de gewenste identiteit ook de werkelijke identiteit te meten onder zowel de medewerkers als het management van Dariuz.

Antwoord op de deelvraag: ‘wat is de gewenste identiteit van Dariuz B.V.?

De spinnenwebmethode dwingt tot het maken van een selectie van kenmerken die de kernwaarden vormen voor Dariuz. De belangrijkste functie van deze methode is dat de termen, waarin de medewerkers en het management denken, expliciet worden gemaakt en dat door hen de gewenste identiteit wordt vastgesteld.

De spinnenwebmethode is in mijn ogen de juiste methode om de gewenste en werkelijke identiteit te meten. Dit omdat alle medewerkers en het management ‘vrij’ zijn in het geven van hun visies. Er wordt niks op voorhand bepaald, in tegenstelling tot andere methodes. Omdat het voor Dariuz niet duidelijk is wat de identiteit van Dariuz is en wat Dariuz wil uitdragen, is het belangrijk dat dit vanuit Dariuz zelf komt. De spinnenwebmethode biedt hier alle ruimte toe.  
  
Nadat de spinnenwebmethode heeft plaatsgevonden en inzichten heeft geboden in de visies van de medewerkers ten opzichte van de huidige identiteit en de gewenste identiteit wordt de gewenste identiteit vastgesteld. Naast de spinnenwebmethode zal er met de medewerkers, het management en de directeur een individueel gesprek plaats vinden.

**III. Onderzoeksmethode: Fysieke identiteit meten**  
Aan de hand van de vier kenmerken die Jaap van der Grinten (2010) beschrijft, wordt de fysieke identiteit[[7]](#footnote-7) gemeten. De vier kenmerken zijn:  
• Communicatie  
• Product  
• Omgeving  
• Gedrag  
Voor Dariuz is het belangrijkste kenmerk gedrag, omdat zij voornamelijk door middel van gesprekken de instrumenten verkopen en hier haar klanten mee ondersteunen. In het theoretisch kader worden de vier kenmerken uitgebreid behandeld.

**IIII. Onderzoeksmethode: Imago meten**   
Om het imago te meten is er extern verder gegaan met het onderzoek. Vanuit de informatie die is verzameld vanuit het interne onderzoek is het imago gemeten bij de klanten van Dariuz. Het betreft hier organisaties die gebruikmaken van de instrumenten van Dariuz en hier zowel goede of minder goede ervaringen mee hebben gehad.  
  
De interviews zijn afgenomen bij negen respondenten, dit zijn managers van klanten van Dariuz. Onder de klanten van Dariuz worden verstaan gemeenten: SW- bedrijven en reïntegratiebedrijven . De respondenten zijn willekeurig gekozen om een zo representatief mogelijk beeld te vormen van de visies van de managers.

Door middel van semigestructureerde interviews is het imago van Dariuz gemeten. Omdat er nog niks bekend is over welk beeld klanten hebben van Dariuz zijn er vooraf vragen geformuleerd. Deze vragen bieden een handvat tijdens het interview. Het interne biedt voor de formulering van de vragen een startpunt.

Nadat de interviews zijn afgenomen, zijn door middel van de labeling methode de interviews geanalyseerd. De uitgewerkte interviews zijn per onderwerp gelabeld. Per label is een samenvatting gemaakt zodat dit een overall beeld geeft over het betreffende label.   
 **IIII.I Survey onderzoek**  
Naast het kwalitatieve onderzoek wordt ook een kwalitatief onderzoek verricht. Een survey onderzoek. Deze wordt afgenomen onder de gebruikers van Dariuz. Onder gebruikers worden bedoeld de professionals die daadwerkelijk de instrumenten van Dariuz gebruiken. De inzichten van het survey onderzoek bieden een nog breder perspectief in het imago van Dariuz. Op deze manier kan er een nog concreter beeld gevormd worden van het imago van Dariuz. Onder survey onderzoek wordt verstaan het online versturen van enquêtes. De enquêtes zijn verstuurd via thesistools.com

Omdat Dariuz veel gebruikers heeft die verdeeld zijn over de gehele sociale sector, is ervoor gekozen om een aselecte steekproef te nemen onder de klanten van Dariuz. Een aselecte steekproef wil zeggen dat de respondenten willekeurig worden gekozen om op deze manier een zo betrouwbaar en representatief mogelijke respons te krijgen.

**1.8 Samenvatting opzet onderzoek**Voor het interne onderzoek onder de medewerkers en trainers van Dariuz zal een kwalitatief onderzoek plaats vinden. Hier is voor gekozen omdat er dan concrete informatie verkregen kan worden. Door semigestructureerde interviews af te nemen kan men tot concrete antwoorden komen en zo een zo breed mogelijk beeld krijgen van de gedachtes van de medewerkers. Bij vijf medewerkers zal een semigestructureerd interview worden afgenomen. Deze interviewmethode wordt ook bij de vier trainers toegepast. Na het interne kwalitatieve onderzoek zal het kwalitatieve en kwantitatieve onderzoek plaatsvinden. Negen Interviews zullen worden afgenomen bij de managers van de klanten van Dariuz. Dit gebeurt omdat de gebruikers van Dariuz en de managers op een ander niveau werken en andere belangen hebben. Nadat deze interviews zijn afgenomen worden er conclusies en inzichten geboden voor het verdere onderzoek. Vanwege de vakantieperiode is ervoor gekozen om de interviews en de enquêtes in dezelfde periode te starten. Inzichten uit het interne onderzoek en het deskresearch hebben input gegeven voor het opstellen van de enquêtevragen en de vragen voor de interviews.

Om een betrouwbare steekproef te nemen die een representatieve mening vormen zijn er negen managers van klanten geïnterviewd die het instrument van Dariuz in gebruik hebben en/of geïmplementeerd hebben binnen hun organisatie.

**HOOFDSTUK 3 | Theoretisch kader  
  
Inleiding**  
Binnen dit theoretisch kader worden alle relevante theorieën en begrippen besproken die van toepassing zijn voor het onderzoek naar het imago van Dariuz. Het theoretisch kader biedt een startpunt voor het schrijven van de scriptie. De theorieën maken duidelijk hoe de juiste informatie en inzichten zijn verkregen.  
  
**3.1 Identiteit en imago**   
De begrippen identiteit en imago staan centraal in dit onderzoek, een duidelijke afbakening is dus van belang. Door literatuurstudies wordt al snel duidelijk dat er voor deze twee begrippen geen eenduidige definitie is geformuleerd maar elke auteur deze anders omschrijft. Om verwarring te voorkomen worden de begrippen identiteit en imago hieronder gedefinieerd. De definities worden afgebakend in het groene kader die centraal staan in dit onderzoek. Te beginnen met de definities van de identiteit:  
  
**3.2 Identiteit**

|  |  |
| --- | --- |
| Gedefinieerd door: | Definitie |
| Van Riel (2010) | De gepercipieerde waargenomen organisatie identiteit is de verzameling kenmerken die in de ogen van de leden van een organisatie typerend zijn voor de ‘continuïteit, onderscheidendheid en centraliteit ‘van de eigen organisatie.[[8]](#footnote-8) |
| Van der Grinten (2010) | Organisatie- identiteit is de strategisch geplande en operationeel ingezette zelfpresentatie en het gedrag van een onderneming naar binnen en buiten toe op basis van een vastgelegde ondernemingsfilosofie, een lange termijn ondernemingsdoelstelling en een bepaald gewenst imago, met de wil alle handelingsinstrumenten van een onderneming als eenheid naar binnen en buiten toe tot uiting te laten komen.[[9]](#footnote-9) |
| Blauw (1986) | De organisatie**-**identiteitis het beeld, zoals een bedrijf of instelling dat wenst te vestigen of te continueren bij haar doelgroepen. Het is het totaal van visuele en niet-visuele middelen, dat een onderneming hanteert om zich te profileren naar alle relevante doelgroepen. De identiteit omschrijft wat de onderneming is en wat zij zijn wil.[[10]](#footnote-10) |
| Michels (2006) | De gepercipieerde (werkelijke) identiteit is het feitelijk beeld, de persoonlijkheid van een organisatie; wat de organisatie is en wat de organisatie uitstraalt. De gewenste identiteit daarentegen is het beeld dat de organisatie wil oproepen, wat de organisatie wil zijn en wat zij wil uitstralen.[[11]](#footnote-11) |

De definities van Michels, Blauw en van der Grinten stellen dat er naar meerdere kenmerken gekeken moet worden van een organisatie dan alleen naar de identiteit; hoe de organisatie deze ziet (van Riel, 2010). Vergeten wordt dat publieksgroepen en belangengroepen ook een beeld hebben van de identiteit (imago) van de betreffende organisatie. Dit moet dus meegenomen worden.

De definitie van Blauw (1986) geeft voor het imago onderzoek van Dariuz, in mijn ogen, het beste weer wat er onder het begrip identiteit verstaan wordt. Deze definitie vormt een afbakening van het begrip identiteit en tevens ook een afbakening voor het onderzoek.

“Organisatie identiteit is het beeld zoals een onderneming dat wenst te vestigen of te continueren bij haar doelgroepen. Het is het totaal van visuele en niet visuele middelen, dat een onderneming inzet om zich te profileren bij haar doelgroepen. De identiteit omschrijft wat de onderneming is en wil zijn.”

Deze definitie past tevens ook het beste bij de onderzoeksmethode naar de identiteit van Dariuz. Hier worden later drie verschillenden identiteiten omschreven die van invloed zijn op de identiteit van Dariuz.

**3.3 Imago**Imagovorming vindt overal en altijd plaats. Een imago is daarom ook erg dynamisch en verandert voortdurend. Een goed imago is voor een organisatie erg belangrijk. Een goede relatie met de omgeving en rekening houden met de omgeving is dan ook van groot belang. Daarnaast is het imago van een organisatie belangrijk omdat middels een goed imago de naamsbekendheid van een organisatie groter wordt en er zo meer omzet gegenereerd wordt. Hieronder worden een aantal definities geformuleerd wat wordt verstaan onder imago.

|  |  |
| --- | --- |
| **Gedefinieerd door:** | **Definitie** |
| Van Riel (2010) | Een image is een perceptie van een deelaspect van een object, in dit geval van een organisatie.[[12]](#footnote-12) |
| Van der Grinten (2010) | Het organisatie imago is het beeld dat belangengroepen op een bepaald moment van een organisatie hebben.[[13]](#footnote-13) |
| Michels (2006) | Het imago is het beeld dat de (externe) publieksgroepen van een organisatie hebben.[[14]](#footnote-14) |

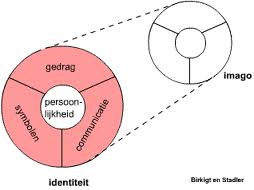
De drie definities die zijn genoemd komen alle drie redelijk overeen. Wel wordt er niets genoemd over hoe dit beeld tot stand komt bij belangengroepen. Dit is juist een belangrijk gegeven om te bepalen hoe het imago tot stand komt omdat belangengroepen zich hiernaar opstellen. Hieronder volgt een afgebakende definitie van imago, zoals ik deze versta:

**3.4 Relatie tussen begrippen identiteit en imago**Nu bovenstaande definities van identiteit en imago helder zijn, is het noodzaak om te kijken wat de relatie is tussen deze twee begrippen. Het corporate identity model van Birkigt en Stadler[[15]](#footnote-15) (1986) laat zien dat het imago een afspiegeling is van de identiteit. De identiteit is als het ware de manier waarop de organisatie zich profileert. De identiteit kan daardoor ook het imago van een organisatie beïnvloeden. Daarom is het belangrijk dat de identiteit duidelijk is. Birkigt en Stadler (1986) omschrijven de identiteit als ‘een verzameling kenmerken die door leden van de organisatie als typerend wordt gezien voor het eigen bedrijf’.   
  
**3.5 Corporate identity**Corporate identitity, afgekort CI wil letterlijk zeggen*organisatie identiteit.[[16]](#footnote-16)* Birkigt en Stadler (1986) leggen hiermee een duidelijk verband tussen corporate strategy aan de ene kant en aan de andere kant communicatie. Zij spreken over een ’geplande en operationeel ingezette zelfpresentatie van een onderneming, naar binnen en naar buiten, op basis van een vastgelegde ondernemingsfilosofie’. Binnen het begrip organisatie identiteit zijn er drie CI- instrumenten om de identiteit aan te passen dit zijn: gedrag, communicatie en symbolen.

‘’Het imago is het beeld dat belangengroepen op een bepaald moment hebben door direct of indirecte ervaringen, het is bepalend voor de positie die belangengroepen aannemen ten opzichte van de organisatie.’’

***3.5.1 Gedrag***Dit is het belangrijkste en meest effectieve instrument van de onderneming.[[17]](#footnote-17) Uiteindelijk zijn het de handelingen van een onderneming waarop de doelgroepen de organisatie zullen beoordelen.   
  
***3.5.2 Communicatie***Dit is het meest flexibele CI-instrument. Onder communicatie wordt verstaan: alle communicatiemiddelen die een organisatie inzet. Door middel van communicatie[[18]](#footnote-18) kun je als organisatie aan de omgeving kenbaar maken wat voor soort organisatie je bent. Dit zou met gedrag alleen veel moeilijker gaan, hoewel je met bepaald gedrag je communicatie kan onderstrepen. ***3.5.3 Symboliek***Het CI- instrument symboliek[[19]](#footnote-19) moet de andere instrumenten volgen en geeft op een impliciete wijze aan waar de organisatie voor staat of zou willen staan. Door bijvoorbeeld een logo, huisstijl, locatie, gebouw etc.   
  
***3.5.4 Persoonlijkheid***De instrumenten gedrag, communicatie en symboliek representeren samen het vierde CI- instrument; persoonlijkheid. De persoonlijkheid van een organisatie wordt door Birkigt en Stadler (1986) omschreven als ‘das manifestierte Selbstverstandnis des Unternehmens’.[[20]](#footnote-20)  
Dit impliceert dat de onderneming zichzelf goed moet kennen – een helder beeld van de ‘IST situatie’[[21]](#footnote-21) moet hebben- als zij zichzelf door middel van gedrag, communicatie, en symboliek op een heldere manier wil presenteren.

De communicatie, het gedrag en de symboliek van de onderneming vormen in feite dus de uiterlijke verschijningsvorm van de persoonlijkheid van een onderneming. De persoonlijkheid is dan te beschouwen als de onderliggende basis daarvan.



***3.5.5* Kanttekening**  
Zoals eerder genoemd zijn de identiteit en het imago van een organisatie nauw met elkaar verbonden. Dit is duidelijk te zien in het visueel model van Birkigt en Stadler (1986). Bij dit model wordt geschetst dat het imago een afspiegeling is van de identiteit. Dit is deels waar maar toch is er een kanttekening aan toe te voegen. Cees van Riel[[22]](#footnote-22) (2010) omschrijft de volgende kanttekeningen:  
  
• Het imago is meer dan een reflectie van de identiteit, het imago kan ook beïnvloed worden door omgevingsfactoren als: opinieleiders, concurrentie, etc.  
• Imago is niet een doel op zich maar ‘slechts’ een middel dat bijdraagt aan de verbetering van de prestaties van een organisatie.  
• Het model suggereert dat persoonlijkheid de aanjager is van de drie CI-instrumenten echter is er ook sprake van een omgekeerde relatie.   
• Het model maakt geen onderscheid tussen statische (cultuur) en dynamische (communicatie, symbolen) identiteitsfactoren.   
• De dynamische identiteitsfactoren hebben niet een even grote impact op de beeldvorming.

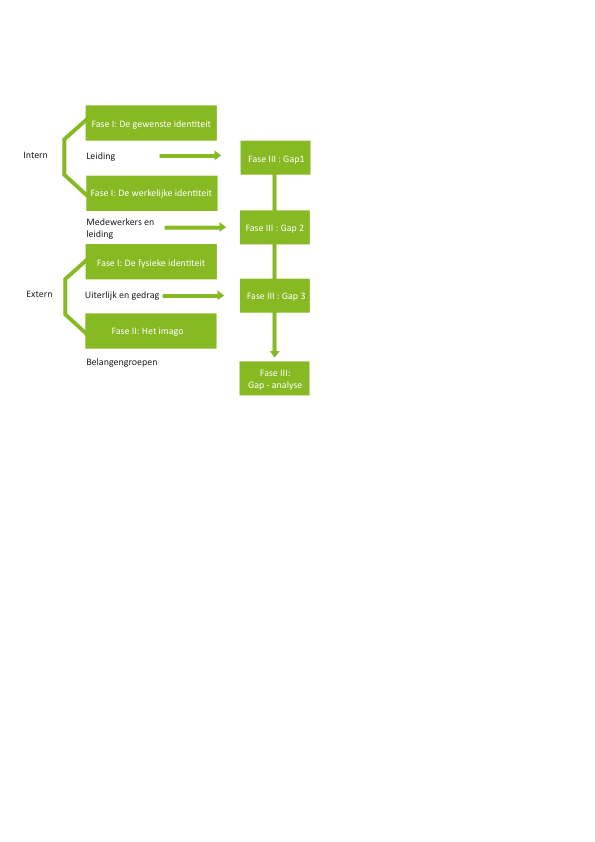
**3.6 Identiteitssoorten**Jaap van der Grinten beschrijft in zijn ‘Mind the gap methode’ een drietal identiteitssoorten waaraan gemeten kan worden wat nu precies de identiteit van de organisatie is. Het heeft met meerdere factoren te maken dan alleen met de gewenste identiteit. Jaap van der Grinten heeft een makkelijk en begrijpbaar model ontwikkeld dat inzichten biedt in de ‘kloven’ die er zijn tussen de verschillenden identiteiten. Als de identiteit binnen een organisatie niet op orde is, is het onmogelijk om het gewenste imago te creëren. Hieronder volgt de theorie van jaap van der Grinten (2010):  
  
**3.7 De Gap analyse**De rode draad die door het onderzoek loopt is de ‘Mind the gap methode’ van Jaap van der Grinten[[23]](#footnote-23). Deze methode is een passend model voor het onderzoek omdat Dariuz nog geen expliciete identiteit heeft, maar wel leeft het in de hoofden van de medewerkers. Allereerst moet dus de gewenste identiteit worden vastgesteld. Tijdens het meten van de gewenste identiteit worden er GVP’s[[24]](#footnote-24) (verder in dit onderzoek als kernwaarden benoemt) vastgesteld. Nadat de gewenste identiteit is bepaald, kunnen de verschillen tussen de identiteit en het imago van Dariuz B.V. gemeten worden. Daarnaast helpt het model bij het maken van de juiste keuzes van het versterken van het imago.

Als de gehele identiteit en het imago zijn onderzocht kan er gekeken worden of er ‘gaps’ zijn. Met ‘gaps[[25]](#footnote-25)’ wordt bedoeld:  
• Gewenste identiteit en de werkelijke identiteit (gap1)  
• Gewenste identiteit en de fysieke identiteit (gap2)  
• Gewenste identiteit en het imago (gap3)

Aan de hand van de ‘gaps’ die de analyse biedt, kunnen conclusies worden getrokken. Na de analyse van de mind the gap methode wordt het volgende duidelijk:  
• Wat het verschil is tussen identiteit en imago van een organisatie  
• Wat het verschil tussen de gewenste identiteit en de werkelijke identiteit  
• Wat het verschil tussen IST en SOLL[[26]](#footnote-26)  
• Wat het verschil tussen beleid en uitvoering   
• Wat het verschil tussen werkelijkheid en perceptie  
 **3.7.1 De gewenste identiteit**  
De gewenste identiteit is de van de organisatiedoelen afgeleide organisatie identiteit zoals het management van een organisatie die graag ziet.[[27]](#footnote-27) Deze gewenste identiteit vormt het doel waarnaar gestreefd wordt. Het management van een organisatie bepaalt hoe de organisatie zou moeten zijn. Dat wil niet zeggen dat het ook zo is. Het gewenste imago kan afgeleid worden van de gewenste identiteit. De gewenste identiteit is opgebouwd uit de volgende onderdelen:  
• *Visie*: Het hoofddoel van de oprichter waarin de identiteit van de organisatie wordt verwoord.   
• *Missie*: De doelen bij de identiteit die onder verantwoordelijkheid van het management geformuleerd worden.  
• *Kerncompetenties*: Daar waar de organisatie goed in is.   
• *Waarden*: Dit zijn de waarden die door organisatie worden nagestreefd.  
• *Persoonlijkheidskenmerken*: Deze vormen het gedrag waarmee de waarden van de organisatie worden nagestreefd.  
• *GVP’s*[[28]](#footnote-28) : Dit zijn de kernwaarden van de organisatie. Dit is een samenvatting van de visie, missie, kerncompetenties, waarden en persoonlijkheidskenmerken. De GVP’s geven de gewenste identiteit weer. Verder in dit onderzoek worden GVP’s omschreven als kernwaarden.  
  
Voor Dariuz is dit belangrijk, omdat zo de gewenste identiteit in kaart wordt gebracht. De kernwaarden bieden een uitgangspunt voor de nader te bepalen gewenste identiteit. Door middel van de spinnenwebmethode (Bernstein, 1986) af te nemen onder de medewerkers en het management worden de kernwaarden voor de gewenste identiteit bepaald. De spinnenwebmethode wordt in de onderzoeksopzet uitgebreid behandeld.

**3.7.2 De werkelijke identiteit**De werkelijke identiteit wordt ook wel de *gepercipieerde identiteit* genoemd. Hiermee wordt bedoeld, de beleving van de organisatie identiteit bij werknemers. De werkelijke identiteit kan ook worden bestempeld als het interne imago[[29]](#footnote-29).

De werkelijke identiteit is daarom, evenals de gewenste identiteit, de interne visie van medewerkers en het management. Externe belangengroepen/doelgroepen kunnen deze vormen van identiteit niet waarnemen. Het zijn als het ware startpunten voor concrete acties voor werknemers en het management die wel waar te nemen zijn voor externe groepen.  
  
**3.7.3 De fysieke identiteit**De fysieke identiteit betreft het uiterlijk en gedrag van een organisatie.[[30]](#footnote-30) De fysieke identiteit vertegenwoordigt alle concrete contactpunten waarmee de organisatie in aanraking komt met haar belangengroepen. Wat voor naam en huisstijl hebben ze? Hoe zien producten eruit? Wat voor reclame voeren ze? Wat doen ze tijdens beurzen en evenementen? Hoe werven ze nieuwe medewerkers? Het is belangrijk om dit alles na te gaan of al deze zaken goed op elkaar aansluiten en een eenduidig beeld naar buiten brengen. De fysieke identiteit bestaat uit vier kenmerken[[31]](#footnote-31):  
• ***Communicatie***  
 *Organisatie communicatie* materiaal: zoals logo, huisstijl, jaarverslag, advertenties, personeelsadvertentie, corporate website, corporate sponsoring,  
 *Marketingcommunicatie*: productnaam, logo, reclamemateriaal, promotiemateriaal, product website en productsponsoring.   
• ***Product*** Producten (vormgeving, kwaliteit, prijs) verpakkingen en handelingen.  
• ***Omgeving***   
Verkoopomgeving: winkels, filialen en terreinen,  
 werkomgeving: hoofdkantoor, fabriek en het magazijn,  
 Tijdelijke omgeving: beurzen, tentoonstellingen en evenementen.  
• ***Gedrag*** Beschrijving van het gedrag per medewerker/ groep. Vervolgens moet er gekeken worden of er een eenduidig beeld gecommuniceerd wordt en of dit aansluit bij de gewenste identiteit.

*Figuur 1: Schematische weergave identiteit en imago onderzoek  
Gap-analyse, Jaap van der Grinten*

­­­­­­

**HOOFDSTUK 4| Intern onderzoek**  
 **Inleiding**

Het interne onderzoek wordt aan de hand van het funderingsschema (2009) besproken. Het funderingsschema is opgezet door Marianne van den Bosch en Paula Zweekhorst vanuit het principe: intern beginnen is extern winnen. Hierbij wordt gekeken naar organisatorische aspecten en naar de organisatie van de communicatie. De belangrijkste punten uit deze analyse staan in dit hoofdstuk beschreven.  
 **4.1 Organisatie elementen**Communicatie van een organisatie moet aansluiten op het organisatiebeleid van een organisatie. Daarom wordt eerst beschreven hoe Dariuz georganiseerd is. De visie, strategie, structuur, cultuur, staff en stijl komen aan bod.

**4.1.1 Organisatievisie expliciet**Onderstaand de visie van Dariuz zoals deze expliciet staat beschreven op de website van Dariuz. Deze visie staat niet uitgeschreven op papier maar alleen beschreven op de website. Dariuz heeft daarnaast geen organisatie identiteit vastgesteld.

‘Om het proces van arbeidsontwikkeling te ondersteunen en iedereen mee te laten doen, heb je een gestructureerd en gevalideerd instrument nodig. Waarbij de professional de belangrijkste toegevoegde waarde is binnen de keten van arbeidsontwikkeling.’

**4.1.2** **Organisatievisie impliciet**  
Uit gesprekken met de medewerkers en het managementteam is gebleken dat de visie impliciet wel duidelijk is. Elke medewerker noemt dezelfde kenmerken als gevraagd wordt wat volgens hen de visie van Dariuz is. Steun bieden, opereren aan de onderkant van de arbeidsmarkt en kwaliteit leveren op de lange termijn, zijn kenmerken die terugkomen tijdens de interne interviews.

**4.1.3** **Organisatiestrategie**Dariuz heeft geen duidelijke afgebakende strategie: beslissingen en strategieën komen   
ad-hoc tot stand. Wel heeft Dariuz duidelijk de ambitie om te groeien, waardoor er veranderingen plaatsvinden binnen Dariuz zowel op instrumenteel gebied als op het gebied van communicatie. Dariuz wil zich meer gaan ontwikkelen door zich te richten op andere doelgroepen aan de onderkant van de arbeidsmarkt. Naast zich te richten op nieuwe doelgroepen blijft Dariuz haar instrumenten verbeteren om zo te blijven inspelen op de wensen en behoeften van haar klanten en de markt. Hieruit kan afgeleid worden dat Dariuz probeert te groeien met zowel nieuwe als bestaande projecten (producten).

‘Dat Dariuz zich verder heeft ontwikkeld door toe treden naar scholen, en andere mogelijke opties.’  
- Directeur Dariuz -

Volgens de expansiestrategieën van Ansoff (Marcus en van Dam, 2009) kiest Dariuz dus voor marktpenetratie en productontwikkeling. Marktpenetratie houdt in dat een organisatie het marktaandeel probeert te vergroten in de bestaande markt en met het bestaande product. Hierbij zijn de concurrentievoordelen van groot belang. Voor Dariuz zijn dit voordelen als; door TNO ontwikkeld en een competentiegerichte methode. Productontwikkeling houdt in dat de organisatie nieuwe producten ontwikkelt voor de bestaande markt.

**4.1.4** **Leiderschapsstijl**Bij Dariuz is er geen sprake van autoritair leiderschap. Het leiderschap van de directie richting haar medewerkers is te omschrijven als een democratische leiderschapsstijl[[32]](#footnote-32). De directie en medewerkers staan gelijk aan elkaar. Uit gesprekken met het management en medewerkers wordt aangegeven dat medewerkers de ruimte krijgen om zelfstandig, pro actief en probleemoplossend te werken. Er ligt veel verantwoordelijkheid bij de medewerkers. Dit wordt ook duidelijk wanneer er beslissingen worden genomen of tijdens de wekelijkse en maandelijkse gesprekken; het MT- overleg, PR- overleg, wekelijks sales overleg en de maandelijkse SCRUM[[33]](#footnote-33). Beslissingen worden democratisch genomen en medewerkers hebben veel zeggenschap binnen Dariuz. De eindbeslissing ligt bij de directeur. Binnen Dariuz is er sprake van een tweezijdige aanpak, een participatieve leiderschapsstijl genoemd. Dit is logisch te verklaren omdat Dariuz een erg kleine organisatie is, met medewerkers die veel betrokkenheid tonen en verantwoordelijkheid nemen in hun functie.

**4.1.5 Organisatiestructuur**In deze paragraaf wordt beschreven op welke manier de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden in een organisatie zijn verdeeld. In het organogram (*figuur 2)* wordt duidelijk hoe de onderlinge relaties liggen. Duidelijk wordt dat er bij Dariuz sprake is van een lijnorganisatie.

Expliciet is de bedrijfsstructuur helder maar impliciet is er geen sprake van een duidelijke bedrijfsstructuur. In het organogram *(figuur 2)* wordt duidelijk hoe de bedrijfsstructuur en de onderlinge verhoudingen expliciet staan beschreven. In de praktijk wordt dit anders ervaren. Er wordt aangegeven dat men het gevoel heeft twee ‘directieleden’ te hebben in plaats van één en bij beide verantwoording af te moeten afleggen. Voor medewerkers is er daardoor niet altijd duidelijkheid wat er van hen verwacht wordt.

Zoals duidelijk is geworden, is Dariuz een kleine organisatie met weinig managementlagen. De afstand tot de directie en het management is hierdoor erg klein. Maar voor het gevoel van de medewerkers is het soms ook erg groot. Hiermee wordt bedoeld dat de directie soms al verder is in hun plannen dan de medewerkers op de hoogte zijn. Medewerkers worden niet altijd goed op de hoogte gehouden van de ontwikkelingen en plannen van de directie, waardoor zei achter de feiten aanlopen en geen duidelijkheid hebben over de stand van zaken. Van de medewerkers wordt verwacht dat ze pro actief zijn maar dat wordt door de medewerkers als lastig ervaren omdat niet altijd duidelijk gecommuniceerd wordt wat de plannen zijn.   
  
Medewerkers nemen hun verantwoordelijkheid en krijgen ook veel verantwoordelijkheid in hun functie. Doordat de afstand laag is tot het management, kan men snel overleggen en worden er snel en ad hoc beslissingen genomen. Daarnaast is er binnen Dariuz weinig structuur. Dariuz bevindt zich in een dynamische omgeving waarvan zij deels afhankelijk zijn van wet en regelgeving en de ontwikkelingen in de markt. Dariuz moet hierdoor snel kunnen schakelen en inspelen op veranderingen en behoeftes. De medewerkers van Dariuz tonen grote betrokkenheid in hun functie, dit blijkt uit de verantwoordelijkheden die ze op zich nemen. Deze omschrijving kenmerkt zich tot een ondernemende organisatie[[34]](#footnote-34) (Mintzberg, 1939).

Doordat Dariuz zich in een erg dynamische omgeving bevindt en snel moeten schakelen is het voor de medewerkers die op kantoor werken moeilijker om de veranderingen van de omgeving en het management snel zelf te signaleren. De medewerkers die veelal in het veld werken zitten bovenop de veranderingen en wensen en behoeften van klanten. Hierdoor is het voor hen duidelijk wat er speelt en welke weg Dariuz daarin moet volgen, maar voor de medewerkers op kantoor niet.   
  
De drie grootste aandeelhouders van Dariuz zijn TNO, Atlantgroep en Landergroep. (Deze staan uitgebreid beschreven in de externe analyse.) De aandeelhouders bestaan uit een naamloze vennootschap[[35]](#footnote-35) waarbij de dagelijkse leiding in het bedrijf is overgedragen aan de directie. Met de aandeelhouders wordt via maand- en kwartaalrapportages gecommuniceerd. Zo worden zij op de hoogte gehouden van de laatste ontwikkelingen en cijfers van Dariuz.

Naast de interne medewerkers werkt Dariuz met externe trainers. De trainers worden extern ingezet via de organisatie Chainworks. Dit is een samenwerkingspartner van Dariuz Op dit moment verzorgen vijf medewerkers van Chainworks de trainingen. Zij gaan bij klanten langs om de gebruikers te trainen, zodat ze gecertificeerd zijn om met de instrumenten van Dariuz te werken. Deze trainers worden dus extern ingezet maar moeten de organisatie Dariuz representeren. Belangrijk is dat zij het ‘Dariuz-gevoel’ uitdragen.

Het managementteam bestaat uit: directie en tevens salesmanager, manager research en development en de office manager. Wekelijks komt het MT samen om de ontwikkelingen door te spreken.   
  
De senior salesmanager, accountmanager, opleidingsdeskundige en research en development manager zijn veel in het veld te vinden. Ze hebben alle vier een uitvoerende taak. De salesmanager vertegenwoordigt Dariuz en probeert zoveel mogelijk klanten te binden. De accountmanager zorgt voor de relatie tussen klanten en Dariuz en ondersteunt de klant waar nodig. Daarnaast zorgt de accountmanager ervoor dat wensen en behoeften van klanten gehoord worden en worden doorgespeeld naar de juiste persoon binnen Dariuz.   
De opleidingsdeskundige zorgt voor ontwikkeling en ondersteuning van de instrumenten zowel in het werkveld als bij Dariuz. Ook zij kijkt naar wat de wensen en behoeften van klanten zijn.  
  
De front office medewerkster, communicatiemedewerksters (twee part –timers) en medewerkster plannen en T&C hebben tevens een uitvoerende taak. Zij zijn aanwezig op kantoor om Dariuz te ondersteunen op het gebied van planning, trainingen, PR, communicatie en administratie.   
  
Al eerder is genoemd dat de betrokkenheid bij de medewerkers erg hoog is. Hiermee wordt bedoeld de betrokkenheid ten opzichte van hun functie. Wanneer het gaat om het ‘samen -gevoel’ is de betrokkenheid laag. Dit komt omdat verschillende medewerkers vaak weg zijn. Hierdoor is er sprake van een eilandencultuur en is de betrokkenheid bij elkaar laag.

#### 4.1.6 Organisatiecultuur Onder organisatiecultuur wordt verstaan hoe men met elkaar omgaan en hoe men dient te handelen in een organisatie. De cultuur die het meest voor Dariuz kenmerkend is, zijn zowel de personencultuur als de taakcultuur van Handy (1978). Deze culturen worden aan de hand van Dariuz omschreven. 4.1.7 Staff Dariuz is een kleine organisatie met acht medewerkers. Opvallend is dat alle medewerkers een hoge opleiding hebben genoten. Één doctor, vier doctoranda’s, twee hbo’ers en één mbo+’er. Een erg deskundige organisatie. Dariuz heeft een zelfsturend team waarbij zelfontwikkeling en leren worden gestimuleerd. Daarnaast is Dariuz een professionele organisatie die doelgericht te werk gaat.

#### De samenwerking tussen de medewerkers is te beschrijven als informeel. De directie en managers zijn gelijk aan de medewerkers. Dit komt naar voren wanneer er beslissingen worden genomen, dit gebeurt vaak ad hoc en democratisch. Er is veel ruimte voor eigen initiatief en er zijn weinig regels en procedures waaraan medewerkers zich moeten houden, dit is kenmerkend voor de personencultuur[[36]](#footnote-36). Ook is de informele sfeer herkenbaar aan de omgang met elkaar. Deuren staan vaak open en er is altijd ruimte voor een ‘praatje’. De informele sfeer uit zich ook in kleding; er zijn geen kledingvoorschriften. De directeur en senior salesmanager dragen een pak, de andere medewerkers zijn netjes verzorgd gekleed.

#### Er wordt veel waarde gehecht aan eigen verantwoordelijkheid en medewerkers nemen deze verantwoordelijkheid. Medewerkers hebben een actieve houding, Ze weten wat hun taken zijn en gaan doelgericht te werk, dit is kenmerkend voor de taakcultuur[[37]](#footnote-37). Doordat medewerkers gefocust zijn op hun eigen taken gebeurt het vaak dat medewerkers langs elkaar ‘afwerken’ en niet goed op de hoogte zijn van elkaars bezigheden. Medewerkers geven aan dat het lage aantal regels en procedures als lastig wordt ervaren. Er zijn geen duidelijke richtlijnen en elke procedure gaat anders. Bijvoorbeeld bij een sollicitatieprocedure. Door het lage aantal regels en procedures ontstaat er verwarring en onduidelijkheid.

#### Opvallend is dat er voor een kleine organisatie relatief veel medewerkers komen en gaan. In de periode van mijn aanwezigheid zijn er twee nieuwe medewerkers bijgekomen en twee hebben ontslag ingediend of gekregen. Dit is ook opgevallen bij de geïnterviewde klanten. Vooral omdat er afgelopen jaren veel wisseling was bij de functie van planning, T&C en certificering, met wie klanten direct contact hebben. Waarom er zoveel medewerkers komen en gaan is niet helemaal duidelijk geworden maar ligt mijn inziens aan de lage betrokkenheid en onduidelijkheden in de organisatie.

#### 4.2 Communicatie-elementen Deze paragraaf gaat in op de plek die communicatie heeft binnen Dariuz. Er wordt ingegaan op zowel de interne als externe communicatie.

#### 4.2.1 Visie op communicatie *Intern* De communicatievisie van Dariuz staat nergens expliciet beschreven. Uit de interviews is gebleken dat door de directie en de medewerkers communicatie als erg belangrijk wordt ervaren. De visie op de interne communicatie die impliciet leeft zou kunnen worden omschreven als:

#### ‘Communicatie is de spil van een organisatie. Zonder communicatie ben je nergens.’ - Medewerker Dariuz -

#### *Extern* Ook extern is er geen eenduidige communicatievisie opgesteld. Er is er geen vast communicatiebeleid. Uit onderzoek blijkt dat Dariuz extern voornamelijk zendergericht communiceert. Dat houdt in dat communicatie in eerste instantie wordt gebruikt voor het zenden en informeren van externe doelgroepen. Volgens de theorie van Reijnders (2006) te omschrijven als de actie-visie. Naast de actie- visie maakt Dariuz ook onbewust gebruik van de interactie- visie Reijnders (2006). Wanneer Dariuz in gesprek gaat met de klant om wensen en behoeften te meten is dit een vorm van dialogiseren.

‘ik zou graag zien dat Dariuz doelen kiest waarop gericht wordt met communicatie zodat het gestructureerd wordt. Niet zomaar wat communiceren maar juist ook kijken naar het groter geheel.’  
- Medewerker Dariuz -

#### 4.2.2 Communicatiestructuur *Intern* Onlangs is de SCRUM in het leven geroepen. Dit is een formele bijeenkomst, een maandelijks overleg waarbij alle medewerkers en directie aanwezig zijn. Het doel van de SCRUM is het op de hoogte stellen van elkaars ontwikkelingen. De SCRUM wordt als erg positief ervaren door de medewerkers omdat ze op deze manier op de hoogte van elkaar zijn. Daarnaast is donderdag een vaste dag in de week waarbij alle medewerkers aanwezig ‘moeten’ zijn om te overleggen en te vergaderen. In de praktijk komt het vaak voor dat medewerkers toch buiten de deur zijn. *Extern* Met de externe trainers vindt er maandelijks een formele bijeenkomst plaats, een trainer- trainer dag. Hierbij worden ervaringen en problemen behandelt en worden de trainers op de hoogte gesteld van ontwikkelingen vanuit Dariuz. Daarnaast zijn er geen formele bijeenkomsten maar maakt Dariuz voornamelijk gebruikt van informele communicatie zoals gesprekken met klanten en prospects.

#### 4.2.3 Organisatie van de communicatie Er zijn op dit moment twee parttime communicatieadviseurs werkzaam bij Dariuz onder de naam PR en communicatie. Zij hebben zowel een adviserende als uitvoerende rol. De communicatieadviseurs zijn vooral gericht op marketingcommunicatie en public relations, externe communicatie. Interne communicatie vindt ook plaats maar in mindere mate. Dit komt omdat Dariuz een kleine organisatie is. Er zijn weinig formele bijeenkomsten. De interne communicatie verloopt altijd mondeling en via mail. Er is geen sprake van een intern communicatiemiddel gericht op de medewerkers. Met het management vindt wekelijks een PR-overleg plaats. De communicatieadviseurs adviseren hierbij het management en er worden afspraken gemaakt. 4.2.4 Communicatieklimaat Er is sprake van een open communicatieklimaat bij Dariuz. Medewerkers kunnen elkaar altijd aanspreken zowel op werkgebied als privégebied. Al eerder is beschreven dat Dariuz een democratische leiderschapsstijl heeft. Hierdoor vindt er veel overleg plaats tussen de medewerkers en de directie. Wanneer een medewerker vragen heeft, gaat deze naar de juiste persoon toe om antwoorden te krijgen. Het maakt niet uit of het de directeur is of iemand anders. Medewerkers zijn hier erg tevreden over.

**4.2.5** **Communicatiestrategie**  
*Intern*  
Intern is er geen communicatiestrategie. Toch zijn er twee strategieën te herkennen, namelijk informeren en dialogiseren (van Ruler[[38]](#footnote-38), 2003). Informeren bestaat uit eenrichtingsverkeer en heeft tot doel het bekendmaken van informatie. Wanneer er dus informatie over te dragen is, kiest men voor deze strategie. Deze strategie wordt bij Dariuz gebruikt als er een congres of bijeenkomst gepland wordt. Als het gaat over het beleid, kiest men voor de strategie van dialogiseren. Tijdens de SCRUM die maandelijks plaatsvindt krijgen medewerkers de kans om mee te denken over de richting en beslissingen van Dariuz. Dit is een vorm van tweerichtingsverkeer en van bekendmaking. Ook wordt er op informele communicatiemomenten gebruik gemaakt van dialogiseren en informeren. Dit vindt altijd en overal plaats. Bijvoorbeeld wanneer er veranderingen in de markt plaats vinden of klanten met bepaalde wensen of behoeften bij Dariuz aankloppen. Hierdoor gebeurt het vaak dat niet alle medewerkers op de hoogte zijn van nieuwe ontwikkelingen of nieuwe plannen omdat dit bij diegene wordt neergelegd die het moet uitvoeren of behandelen.

*Extern*Extern is er sprake van dialogiseren, informeren en formeren. Het verkoop en implementatieproces van de instrumenten van Dariuz, is een ingewikkeld proces met verschillenden betrokkenen die verschillenden belangen hebben. Hierdoor moet Dariuz met elke betrokkenen anders communiceren. De verschillende betrokkenen waarmee Dariuz extern moet communiceren om het proces van verkoop tot en met implementatie goed te laten verlopen zijn klanten, trainers en gebruikers van de Dariuz instrumenten.

**4.3 Communicatiemiddelen  
  
4.3.1 Organisatienaam**  
Dariuz is de naam van de organisatie. Het heeft geen betekenis en is willekeurig gekozen. In eerste instantie was gekozen voor Darius maar deze naam was al in gebruik. Daarnaast is de naam Dariuz internationaal eventueel ook goed te gebruiken. De naam Dariuz is tevens het logo van de organisatie (symbool). De naam Dariuz wordt op twee manieren gebruikt. Er wordt onderscheid gemaakt tussen Dariuz (organisatie) en Dariuz*®* (instrumenten). Het symbool ® betekend dat het een registered trademark[[39]](#footnote-39) is, dat wil zeggen dat het merk geregistreerd staat en niemand het na mag maken.  
  
 **4.3.2 Organisatielogo**  
Bovenaan de ‘i’ van Dariuz staat een poppetje, dit is het beeldmerk. Hiervoor is gekozen om te laten zien dat Dariuz zich richt op mensen.

De kleuren van het logo hebben geen concrete betekenis. Het logo moest fris ogen. Het bureau wat het logo heeft gemaakt heeft voor de kleuren grijs en groen gekozen. Deze twee kleuren vormen de basis voor de huisstijl van Dariuz.



Op alle uitingen die worden ingezet, zowel printmedia als digitale media komt het logo terug. Er is een speciaal huisstijlhandboek over hoe het logo gebruikt moet worden. De huisstijl wordt bewaakt door de communicatieadviseur om zo op een eenduidige manier het logo te gebruiken.

**4.3.3 Pay off**   
‘Wegwijs in waardering’ is de pay off van Dariuz. De gedachte hierachter is dat de mensen die aan de onderkant van de arbeidsmarkt opnieuw gewaardeerd worden wanneer ze via de instrumenten van Dariuz weer in de markt worden geplaatst.

**4.3.4 Organisatiehuisstijl**Het logo van Dariuz komt terug op alle middelen die Dariuz inzet. Aan het te gebruiken lettertype en kleur zijn tot slot nog regels verbonden. Het basislettertype van Dariuz is Arial. Dit wordt in alle uitingen gebruikt als kop- subkop en platte tekst. Het voordeel van Arial is dat dit ook online wordt ondersteund. De kleuren grijs en groen komen terug in alle uitingen. Dit zijn de volgende kleurcodes.

**4.3.5 Persbericht**Persberichten van Dariuz hebben altijd eenzelfde uiterlijk. De plek voor het logo, de datum en titel is vastgesteld.

Dariuz® Groen

* PMS Uncoated  
  390u
* PMS Coated  
  390c
* Full Colour  
  C50, M0, Y100, K0
* RGB  
  R151, G192, B14

Dariuz® Grijs

* PMS Uncoated  
  Cool gray 10u
* PMS Coated  
  Cool gray 10c
* Full Colour  
  C0, M0, Y0, K60
* RGB  
  R135, G136, B138

**4.3.6 Flyer wegwijzer**Dit is een informatie flyer over het instrument de wegwijzer. Zoals zichtbaar is, is de huisstijlkleur van dit instrument blauw. Dit komt veelvuldig terug om te zorgen dat de instrumenten duidelijk te onderscheiden zijn. Het logo van Dariuz is rechtsboven zichtbaar.



**4.3.7 Brochure**De organisatiehuisstijl is duidelijk terug te zien in de brochure. De voorkant van de brochure zorgt voor de eerste herkenning met Dariuz. Het poppetje van het logo is uitvergroot op de voorkant van de brochure.

Verder in de brochure worden de (producten) instrumenten besproken. Elk instrument heeft een eigen herkenning- kleur dat terugkomt in het logo van het betreffende instrument.

De foto’s zijn de huisstijlfoto’s van Dariuz. Zij vertegenwoordigen de mensen waarbij het instrument kan worden ingezet. (De mensen aan de onderkant van de arbeidsmarkt.)



**4.3.8 Corporate website**  
De website van Dariuz is geheel volgens de huisstijl ingevuld; frisgroen gecombineerd met grijs. Het logo komt terug en er wordt gebruik gemaakt van het vastgestelde font Arial.  
Daarnaast zijn foto’s te zien van mensen. Deze vertegenwoordigen mensen waar de instrumenten van Dariuz voor bedoeld zijn.



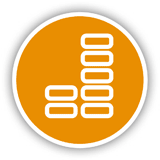
**4.3.9 Presentatie**De huisstijl wordt ook bij presentaties eenduidig doorgevoerd. Het frisse groen komt op elke slide terug en het logo staat op elke slide rechtsboven weergeven. Hieronder worden enkele slides van de presentatie weergegeven. Zichtbaar is, dat wanneer het over een instrument gaat het betreffende logo weergeven wordt.

  
  
**4.3.10 Promotie materiaal**Dariuz is meerdere keren per jaar te vinden op verschillenden congressen. Zo heeft Dariuz een stand op: WMO congres, Divosa voorjaar, Divosa najaar en het SBCM congress. Hier is Dariuz zichtbaar met een stand en heeft Dariuz verschillende soorten promotiemateriaal voor zoals pennen, paraplu’s, peper en zout stel, webbuttons. Deze promotiematerialen zijn allemaal bedrukt met het Dariuz logo en is voorzien van de groene ‘Dariuz‘ kleur.

**4.3.11 Advertentie**   
Onderstaande is een weergave van een advertentie van Dariuz. Zichtbaar is dat de kleuren van de huisstijl duidelijk terugkomen en dat het logo duidelijk zichtbaar is. Het is meteen duidelijk dat het om Dariuz gaat.

#### Afbeelding 4.png ****4.3.12 Social media** Sinds kort is Dariuz te vinden op Twitter maar hier zijn geen vaste formats voor. Medewerkers twitteren vanuit hun eigen naam over Dariuz maar ook over persoonlijke zaken. Er is geen beleid aan verbonden hoe Twitter ingezet moet worden.**

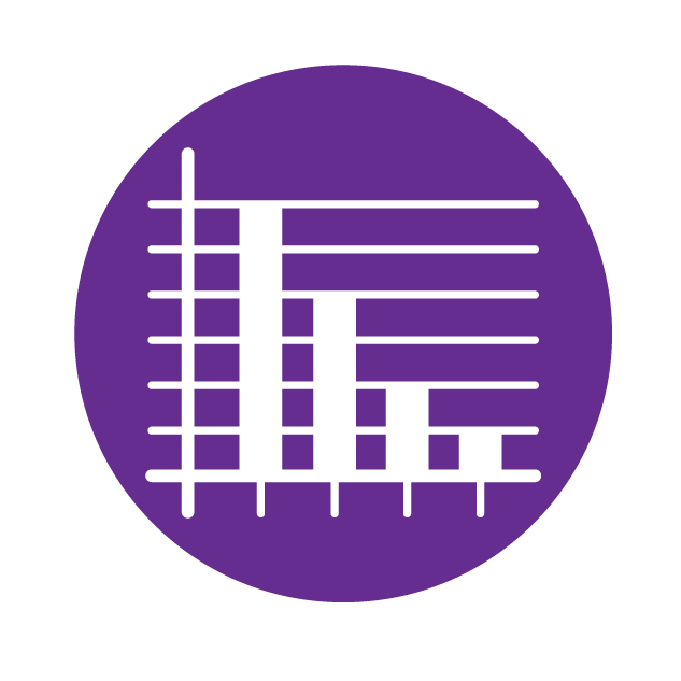
#### ****4.3.13 Product**** Naast de huisstijl van Dariuz hebben de instrumenten een eigen logo en kleur. Wanneer Dariuz communiceert over een instrument is dit het ‘herkenningsteken’ van het instrument. Dit komt in alle uitingen van Dariuz terug.

***Dariuz Diagnose Dariuz Loonwaarde Dariuz Assessement***

***Dariuz Wegwijzer Dariuz Konnekt Dariuz Two ticks to match***



***Dariuz Data analyse***



**Samenvatting conclusies organisatie elementen**• Dariuz heeft geen organisatie identiteit vastgesteld.  
• Dariuz wil verder groeien met nieuwe en bestaande producten in de sociale arbeidsmarkt.  
• Medewerkers hebben veel verantwoordelijkheid. Er wordt verwacht dat ze pro - actief werken, om dit te ondersteunen is het belangrijk dat er een duidelijke organisatiestructuur aanwezig is.  
• Betrokkenheid van de medewerkers met betrekking tot hun functie is erg hoog, maar de betrokkenheid naar elkaar is laag.  
• Expliciet is de bedrijfsstructuur helder maar in de praktijk wordt deze niet nageleefd.  
  
 **Samenvatting conclusies communicatie elementen**  
• Dariuz heeft expliciet geen intern communicatiebeleid.  
• Dariuz heeft expliciet geen extern communicatiebeleid.  
• Er is alleen sprake van interne communicatie mondeling, zoals overleggen en SCRUM.  
• Intern is er sprake van de communicatiestrategie informeren en dialogiseren wat erg belangrijk is in een kleine organisatie.  
• Het verkoop en implementatieproces van Dariuz is een ingewikkeld proces met verschillenden betrokkenen en verschillenden belangen.  
• De huisstijl en naam zijn willekeurig gekozen en hebben geen betekenis.  
• De huisstijl van Dariuz wordt in elk communicatiemiddel eenduidig doorgevoerd

**HOOFDSTUK 5| Extern onderzoek**In het externe onderzoek worden de samenwerkingspartners, de omgeving, de doelgroep en de concurrentie geanalyseerd. In dit hoofdstuk wordt duidelijk hoe de doelgroep Dariuz ziet (het imago) en hoe de trainers Dariuz zien. Deskresearch, interviews en de enquêtes zowel intern als extern vormen een belangrijke bron van informatie voor dit hoofdstuk*.*

**5.1 Samenwerkingspartners**Dariuz is gegroeid vanuit een samenwerking met onderstaande partners. Dit zijn organisaties die al jaren lang opereren in de sociale arbeidsmarkt. Samen met deze partners zijn de instrumenten ontwikkeld die de core business van Dariuz zijn. Hieronder volgt een samenvatting van de samenwerkingspartners.  
 **5.1.1 TNO**TNO, business unit arbeid. Heeft als doel kennis te ontwikkelen ten gunste van arbeidsparticipatie voor mensen aan de onderkant van de samenleving. In samenwerking met TNO heeft de manager research en development, de Dariuz instrumenten ontwikkeld. En de Dariuz organisatie opgezet. **5.1.2 Atlant Groep**De Atlant Groep is een netwerkorganisatie die mensen aan het werk helpt en bedrijven aan werknemers[[40]](#footnote-40). De Atlant groep is een SW-bedrijf en heeft als missie personen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt blijvend deel te laten nemen aan het arbeidsproces[[41]](#footnote-41). In samenwerking met Atlant Groep heeft Dariuz de instrumenten ontwikkeld.  
**5.1.3Lander groep**  
Lander heeft de maatschappelijke taak om voor passend werk en participatiemogelijkheden te zorgen voor arbeidsgehandicapten en langdurig werkzoekenden. In samenwerking met Dariuz helpen zij de instrumenten te ontwikkelen en te blijven aansluiten op de wensen en behoeften van SW-bedrijven en gemeenten. Voor ruim 1.200 mensen voert Lander groep op een professionele wijze regelingen uit op het gebied van detachering, gesubsidieerde arbeid en arbeidsontwikkeling[[42]](#footnote-42).  
  
**5.1.4 Chainworks**Chainworks biedt maatwerkoplossingen voor de arbeidsmarkt- en maatschappelijke vraagstukken. Ze zetten zich in binnen het vakgebied advies en opleiding, ontwikkeling, payrolling en detachering. In samenwerking met Dariuz verzorgt Chainworks de trainingen en certificeringen voor de gebruikers van Dariuz.  
  
**5.2 Omgeving Dariuz**Dariuz opereert in de sociale arbeidssector. Deze sector is erg dynamisch en afhankelijk van wet en regelgevingen. De instrumenten die Dariuz ontwikkelt zijn gericht op organisaties uit de sociale werkvoorziening[[43]](#footnote-43). Deze werkvoorziening biedt mensen met een arbeidshandicap een passende werkplek in een zo regulier mogelijk en aan arbeidshandicap aangepaste werkomgeving aan. Deze werkplek kan zich bevinden binnen een SW- bedrijf of een passende werkplek bij een reguliere instelling of bedrijf.

De verantwoordelijkheid van de uitvoering van de sociale werkvoorziening ligt bij gemeenten. De dagelijkse uitvoering en het daadwerkelijk plaatsen van mensen met een arbeidshandicap en het begeleiden hiervan is de taak van SW-bedrijven. De sociale werkvoorziening worden bekostigd door subsidies van het rijk. Wanneer de subsidies van het rijk niet voldoende zijn, wordt dit aangevuld door de gemeenten.   
  
Doordat de doelgroep van Dariuz zo afhankelijk is van wetten, regelgevingen en subsidies, heeft dit natuurlijk ook invloed op Dariuz. De sociale arbeidssector wordt op dit moment steeds meer geconfronteerd met veranderingen. Zo heeft ook de sociale arbeidssector veel te lijden onder de economische crisis en door de kabinetsveranderingen. Dit resulteerde in bezuinigingen bij SW-bedrijven en gemeenten. Gemeenten en SW-bedrijven moeten hierdoor meer samen gaan werken. Naast de economische crisis waren er ook veranderingen in de politiek en wet en regelgevingen. Zo was er onlangs nog het wetsvoorstel Werken naar vermogen[[44]](#footnote-44). Deze is controversieel verklaard maar heeft er wel voor gezorgd dat Dariuz anders naar haar doelgroepen moest gaan kijken. Dit omdat hierbij een verschuiving zou plaatsvinden van SW-bedrijven naar gemeenten. Gemeenten zouden de sociale werkvoorziening zelf voortaan moeten regelen.  
  
Wat kenmerkend is voor deze sector is dat ze ‘vies’ zijn van geld. Organisaties die geld vragen voor hun dienst of product worden al snel als commercieel bestempeld. Daarnaast is het belangrijk voor organisaties die in de sociale arbeidssector opereren om zich flexibel op te stellen zodat er snel op de dynamische en snel veranderende markt kan worden ingespeeld.   
**5.2.1 Doelgroep**De instrumenten die Dariuz ontwikkelt zijn uiteindelijk bedoeld voor de mensen aan de onderkant van de arbeidsmarkt. De marketingcommunicatie doelgroep waar Dariuz zich op richt en haar instrumenten voor ontwikkeld zijn SW-bedrijven, reïntegratiebedrijven en gemeenten. **Gemeenten**De verantwoordelijkheid voor de uitvoering van de sociale werkvoorziening ligt bij de gemeenten[[45]](#footnote-45). De gemeenten zijn ervoor verantwoordelijk dat werknemers met een arbeidshandicap een arbeidsplaats vinden. Dat kan een baan zijn bij een regulier bedrijf of bij een sociale werkvoorziening. De gemeente kan daarbij een begeleidingsorganisatie, (SW- bedrijf), reïntegratiebedrijven of uitzendbureau inschakelen. Elke gemeenten heeft hiervoor een budget[[46]](#footnote-46). Een van bovenstaande organisaties zoekt dan namens de gemeenten werk voor de arbeidsgehandicapte werknemer.   
  
Gemeenten zelf hebben vaak zelf ook een SW- afdeling. Hierbij staan ze dus zelf in contact met de cliënt. Naast dat de cliënt op een goede manier weer in de arbeidsmarkt geplaatst moet worden, willen gemeenten vandaag de dag ook alle gegevens verzamelen. Dit moet op een methodische en eenduidige manier. De instrumenten van Dariuz bieden hier een oplossing voor. De instrumenten van Dariuz bieden ondersteuning in het proces dat plaatsvindt om voor een cliënt met een arbeidshandicap een passende werkplek te zoeken.   
 **SW-bedrijven**  
Waar de verantwoordelijkheid bij gemeenten ligt voor de uitvoering van de sociale werkvoorziening, ligt de feitelijke en dagelijkse uitvoering bij de [SW-bedrijven](http://nl.wikipedia.org/w/index.php?title=Sw-bedrijf&action=edit&redlink=1). SW-bedrijven bieden een werkplek voor mensen met een arbeidshandicap in een werkplaats die mensen te werk stelt die niet terecht kunnen in een regulier bedrijf. Ze vinden geen baan in een regulier bedrijf door allerlei factoren: gebeurtenissen en problemen in het persoonlijke leven, mentale en/of fysieke beperkingen, gezondheidsproblemen of korte scholing. SW-bedrijven zorgen voor een aangepaste werkplek voor deze mensen. De SW-bedrijven zijn afhankelijk van gemeenten en subsidies. Door de crisis en veranderingen in wet -en regelgevingen moesten SW-bedrijven op zoek naar een instrument dat zorgt voor een methodische en duurzame uitstroom van cliënten.

**Reïntegratiebedrijven**   
Een reïntegratiebedrijven begeleidt bij het zoeken naar werk door gesprekken te voeren over mogelijkheden. Ook zorgt het reïntegratiebedrijf als het nodig is voor een beroepskeuzetest, sollicitatietraining, scholing of cursus. Sommige reïntegratiebedrijven begeleiden hele trajecten. Anderen verzorgen delen van het traject, bijvoorbeeld scholing.

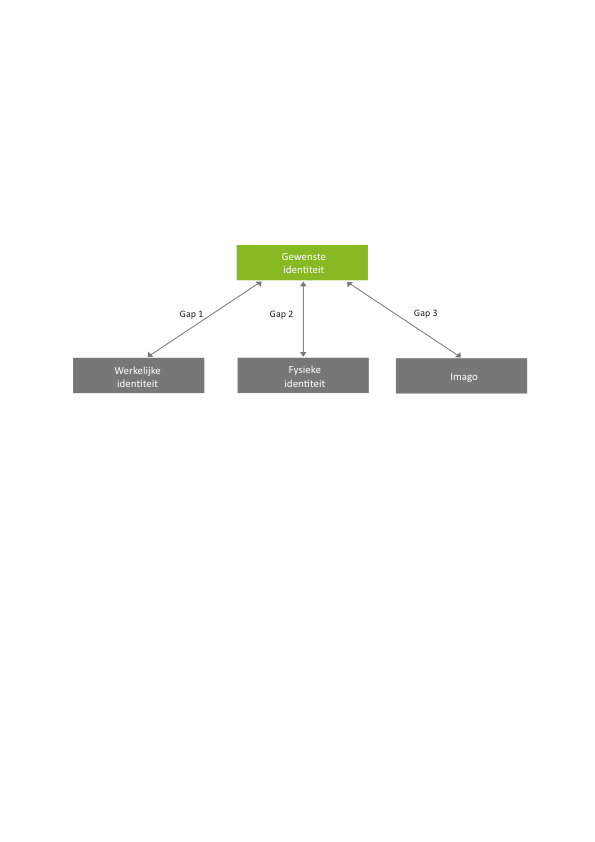
**Gebruikers**De gebruiker van het Dariuz instrument is de professional die in dienst is van gemeenten of SW- bedrijf. Zij begeleiden de cliënten naar een passende werkplek. Door begeleiding van de professional en de ondersteuning van de instrumenten worden de cliënten op een eenduidige en duurzame manier geplaatst in het werkveld.   
 **5.2.2 Concurrenten**Uit het interne en externe onderzoek is gebleken dat Dariuz twee concurrenten heeft. Wanneer gevraagd wordt met welke organisaties Dariuz is vergeleken tijdens de aanschaf van de instrumenten zijn Competensys en Matchcare de twee organisaties die genoemd worden. Om inzicht te geven in wat de positie is van Dariuz ten opzichte van haar concurrenten worden Competentys en MatchCare aan de hand van een analyse van de website hieronder besproken.

**Competensys**  
Competensys[[47]](#footnote-47) biedt een diagnose, loonwaarde en EVC- programma (ervaringscertificaat) aan. Het EVC programma houdt in dat mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie laten zien wat hun kwaliteiten zijn door middel van een ervaringscertificaat (EVC). Het ministerie heeft Competensys als eerste deze erkenning gegeven. Daarnaast ontwikkelt Competensys een systeem dat kennis, kunde en competenties van cliënten en medewerkers vastlegt, beoordeelt en waardeert. Dit ter ondersteuning van management, klantmanagers en werkgeversbenaderaars.  
  
De doelgroep van Competensys zijn gemeenten, UWV, organisaties, verloningsbedrijven en mobiliteitscentra in heel Nederland. Daarnaast richt Competensys zich op een breed spectrum binnen het bedrijfsleven, zoals (thuis)zorginstellingen, schoonmaakorganisaties en uitzendorganisaties.   
  
Het aanbod van Competensys komt overeen met het aanbod van Dariuz. Met name dat het web-based instrumenten zijn en dat ook zij instrumenten ontwikkelen als diagnose en loonwaarde. Uit de analyse van de website blijkt dat het EVC certificaat duidelijk wordt gecommuniceerd op de website van Competensys. Op de website wordt duidelijk dat Competensys zich juist met dit instrument wil kenmerken, de andere twee grote spelers (MatchCare en Dariuz) beschikken niet over het EVC instrument. Competensys neemt door zich specifiek te richten op het EVC (ervaringscertificaat) een duidelijke positie in ten opzichte van haar concurrenten en bij haar klanten. Daarnaast communiceert Competencys een duidelijke visie en missie op haar website.   
  
*visie[[48]](#footnote-48)***: EVC als activerende aanjager voor loopbaanontwikkeling!***Missie[[49]](#footnote-49)2***: Kwaliteit en mensontwikkeling voorop!**

**Matchcare**  
Matchcare[[50]](#footnote-50) biedt loopbaaninstrumenten aan in de vorm van software (online applicaties). Dit is dezelfde manier als hoe Dariuz haar instrumenten aanbiedt. De instrumenten die MatchCare aanbiedt zijn, loopbaanonwikkeling, reïntegratie 2e spoor, outplacement en payrolling.  
  
De doelgroep van Matchcare is breder dan die van Dariuz, Matchcare richt zich niet alleen op de sociale arbeidssector maar ook op de ‘gewone’ arbeidssector. Met hun instrument SZeebra richten zij zich specifiek op de sociale arbeidssector. SW-bedrijven, reïntegratiebedrijven en gemeenten. Ook zij hebben het instrument diagnose en loonwaarde. Dit instrument is te vergelijken met de instrumenten van Dariuz.

Het punt waar Matchcare zich specifiek op richt met haar communicatie op de website is het ondersteunen van mensen en professionals. Op de website van Matchcare is een duidelijke visie en missie omschreven. Daarnaast heeft Matchcare ook een aantal kernwaarden omschreven. Deze worden allen duidelijk gecommuniceerd.   
  
*Visie[[51]](#footnote-51)*: Matchcare ziet een verschuiving van baanzekerheid naar werkzekerheid, van een baan voor het leven naar een levenlang werk. Matchcare streeft ernaar dit proces als beste te faciliteren met toegespitste informatie, persoonlijke begeleiding en innovatieve instrumenten.  
  
*Missie*[[52]](#footnote-52)4: Matchcare streeft naar een samenleving waarin iedereen die wil werken, kan werken. Onze missie is het bevorderen van werkzekerheid door de duurzame inzetbaarheid van mensen te stimuleren. Matchcare wil met inzet de werking van de arbeidsmarkt verbeteren.  
  
*kernwaarden*[[53]](#footnote-53)4:   
• Matchcare gelooft dat iedereen uniek is, en elke organisatie ook.  
• Matchcare vindt dat iedereen moet participeren in onze samenleving.  
• Matchcare gelooft in eigen kracht en motivatie van mensen en versterken dit vanuit onze dienstverlening.  
• Matchcare gelooft in de combinatie van persoonlijke dienstverlening en innovatieve software.

**Samenvatting conclusies externe analyse**• Omgeving waarin Dariuz opereert is een moeilijke sector om in te opereren als organisatie met een winstoogmerk. Organisaties in de sociale arbeidssector zijn vaak ‘vies’ van geld.  
• De doelgroep van Dariuz is veelvuldig afhankelijk van subsidies en wet en regelgevingen. Dit is ook van invloed op Dariuz.  
• De concurrenten van Dariuz communiceren duidelijk waar ze voor staan op hun website.  
• Competensys richt zich met haar communicatie op de website specifiek op het EVC programma en laat op de website duidelijk naar voren komen dat dit hun onderscheidend punt is ten opzichte van haar concurrenten.  
• Matchcare communiceert op haar website duidelijk dat ze een ondersteuning zijn voor mensen en professionals in de sociale arbeidsmarkt.

**HOOFDSTUK 6| Onderzoeksresultaten hoofdonderzoek - Mind the gap**Zoals beschreven in de onderzoeksopzet is de mind the gap methode van Jaap van der Grinten (2010) de rode draad van het imago onderzoek van Dariuz. In dit hoofdstuk komen de onderzoeksresultaten van het onderzoek naar de werkelijke identiteit, de gewenste identiteit, de fysieke identiteit en het imago aan bod. De resultaten komen uit het interne en externe onderzoek (zie bijlagen).

*Figuur 2: Mind the gap*

**6.1 De werkelijke identiteit**  
Dariuz heeft geen expliciete identiteit vastgesteld. Op de website van Dariuz staat een visie omschreven, maar dit is geen goed geformuleerde visie. Het geeft niet aan hoe Dariuz zichzelf ziet maar het is een omschrijving van waarom Dariuz de instrumenten ontwikkelt.  
Om een goede positie in te nemen in het brein van haar klanten, is het belangrijk dat de identiteit wordt vastgesteld. Niet alleen om een duidelijk beeld te scheppen bij haar klanten maar ook voor Dariuz zelf. Wanneer de identiteit is vastgesteld kan Dariuz eenduidig communiceren wie ze wil zijn en wat Dariuz wil uitdragen. Dariuz kan dit in al haar middelen doorvoeren en zich op een eenduidige manier profileren bij haar klanten.  
Om het uitgangspunt vast te stellen voor de identiteit van Dariuz zijn er tijdens het uitvoeren van de spinnenwebmethode acht kernwaarden vastgesteld die volgens de directie en de medewerkers van Dariuz typerend zijn als de kernwaarden van Dariuz. Deze eigenschappen zijn vrijwel allemaal positieve eigenschappen, namelijk: kwaliteit, dynamisch, klantgericht, betrokken, veel kennis, ambitieus, professioneel en zoekende. Het kenmerk ‘zoekende’ is in dit geval een ‘negatief’ kenmerk. Dariuz moet duidelijk weten hoe ze zich wil profileren en wat de toekomstvisie is, wil het zich goed kunnen profileren in de markt en bij haar klanten.  
  
Na het vaststellen van de kernwaarden hebben de organisatieleden de kernwaarden beoordeelt met een ‘huidig’ en ‘gewenst’ cijfer. Volgens de directie en medewerkers scoren behalve ‘zoekende’ de kenmerken op alle fronten goed. Deze kenmerken zijn zichtbaar in het spinnenweb (Figuur 3).

*Figuur 3: Spinnenweb Dariuz*

**6.2 Gewenste identiteit**Naast het vaststellen van de werkelijke identiteit, wordt ook de gewenste situatie (gewenste identiteit) in kaart gebracht. Duidelijk te zien is dat de huidige identiteit en de gewenste identiteit niet ver van elkaar afwijken. Er is alleen tussen de kenmerken ‘zoekende’, ‘professioneel’ en ‘veel kennis’ een verschil. Het kenmerk ‘professioneel’ is in de gewenste identiteit hoger beoordeeld, hier moet Dariuz in hun gewenste identiteit nog aan werken. De kenmerken ‘zoekende’ en ‘veel kennis’ zijn lager beoordeeld in de gewenste identiteit. Vooral dat het kenmerk ‘veel kennis’ lager is beoordeeld in de gewenste identiteit is een opvallend gegeven. Dariuz communiceert via de website en gesprekken dat ze over veel kennis beschikken. Dit wordt ook in de externe analyse als sterk punt gegeven door klanten. Voor Dariuz zou de kernwaarde ‘veel kennis’ kunnen dienen als een unique selling point, doordat Dariuz ontwikkelt en samenwerkt met TNO zou dit een mooie onderbouwing kunnen zijn. Dat ‘zoekende’ lager wordt beoordeeld in de gewenste identiteit kan gezien worden als positief punt. Werd ‘zoekende’ in de huidige identiteit nog als negatief punt bestempeld wordt dat in de gewenste identiteit als positief gezien dat ‘zoekende’ lager wordt beoordeeld. Dit omdat de medewerkers en directie hiermee aangeven zich duidelijker te willen profileren en minder zoekende te willen zijn.  
  
Deze kernwaarden bieden het startpunt om de identiteit van Dariuz vast te leggen.  
  
**6.3 Gap 1: Is er een gap tussen de werkelijke identiteit en de gewenste identiteit?**Uit het identiteitsonderzoek is gebleken dat de huidige en gewenste identiteit redelijk overeenkomen. Omdat er geen sprake was van een identiteit zijn de werkelijke identiteit en de gewenste identiteit met de directie en medewerkers vastgesteld. Geconcludeerd kan worden dat er geen sprake is van een gap. De kernwaarden die in de huidige identiteit zijn beoordeeld, worden hetzelfde beoordeeld in de gewenste identiteit, of hoger. Alleen de kernwaarde ‘zoekende’ is lager beoordeeld. Deze uitkomst geeft aan dat de huidige identiteit van Dariuz overeenkomt met de gewenste identiteit. Deze kernwaarden worden gedragen door alle medewerkers. De organisatieleden geven hiermee aan dat hoe Dariuz zich op dit moment profileert ook gewenst is. De kernwaarden zijn op het eerste moment al hoog beoordeeld door de medewerkers.   
Dit geeft aan dat ze dit ook moeten ‘blijven’ waarmaken. De kernwaarde die minder hoog is beoordeeld in de gewenste identiteit is ‘veel kennis’. Dit is opvallend omdat Dariuz door een grote kennis organisatie (TNO) is ontwikkeld en communiceren dat ze een kennisorganisatie zijn. Geconcludeerd kan worden dat er geen gap plaats vindt tussen de werkelijke identiteit en de gewenste identiteit

**6.4 Fysieke identiteit**Om inzicht te krijgen in de fysieke identiteit worden vier kenmerken omschreven. Dit zijn product, informatie, symboliek, omgeving en gedrag. Gedrag is het belangrijkste kenmerk voor Dariuz en zal in deze paragraaf uitgebreid besproken worden. De andere drie kenmerken zullen kort worden samengevat omdat deze niet zozeer van invloed zijn op het imago van Dariuz. Het uitgebreide verslag van de fysieke identiteit kunt u terug lezen in de bijlagen.  
 **6.4.1 Product**De instrumenten van Dariuz zijn geen fysieke producten maar web-based instrumenten. Klanten kopen licenties af waarna deze via hun eigen webbrowser gebruikt kunnen worden. De instrumenten van Dariuz worden ieder aangeduid met een eigen kleur en symbool. **6.4.2 Informatie**De uitingen van Dariuz zijn op elkaar afgestemd door in elk middel de huisstijl duidelijk terug te laten komen. De uitingen zijn puur bedoeld ter informatie.  **6.4.3 Omgeving**Dariuz is een kleine organisatie met één hoofdkantoor. In dit gebouw bevinden zich meerdere organisaties. Deze organisaties opereren allemaal in de sociale sector maar op een verschillend gebied. De werkomgeving is erg formeel. Binnen het kantoor zelf is het niet duidelijk dat Dariuz vanuit daar opereert. Het logo staat alleen op een bord geprojecteerd aan de buitenkant van het gebouw. Naast de vestiging van Dariuz zijn ze ook te zien op beurzen en congressen (tijdelijke omgeving).  **6.4.4** **Symboliek**  
De naam Dariuz heeft geen enkele betekenis en is willekeurig gekozen. De naam is tevens ook het logo van de organisatie. Het logo heeft een frisse uitstraling en dat is ook de reden waarom er voor de kleuren grijs en groen is gekozen. Het beeldmerk wat zichtbaar is, is gekozen om aan te duiden dat Dariuz zich richt op mensen. De pay off van Dariuz is ‘wegwijs in waardering’. De gedachte hierachter is dat de mensen die aan de onderkant van de arbeidsmarkt opnieuw gewaardeerd worden wanneer ze via de instrumenten van Dariuz weer in de markt worden geplaatst.

**6.4.5 Gedrag   
Uit extern onderzoek blijkt dat de klanten erg positief zijn over de ondersteuning en communicatie van Dariuz. Veel gehoorde woorden zijn professionaliteit en ‘hebben veel kennis in huis’. De drempel om contact te zoeken met Dariuz is laag en wanneer klanten een persoon nodig hebben is Dariuz bereid om op korte termijn in gesprek te gaan met de klant.**

**De helpdesk wordt ook als positief beoordeelt. Respondenten geven aan snel en op de juiste manier geholpen te worden. Respondenten geven wel aan dat het prettig zou zijn wanneer de helpdesk langer open zou zijn.**

**6.5 Gap 2: Is er een gap tussen de fysieke identiteit en de gewenste identiteit?**In de fysieke identiteit ligt vooral het gedrag tussen de medewerkers en klanten centraal. Dariuz speelt in op de wensen en behoeften van de klant. Daarom is het belangrijk om de dialoog aan te gaan. Klanten worden aangetrokken door middel van mond tot mond reclame of komen in aanraking met Dariuz via een sales gesprek. Hoe de medewerkers overkomen is dus erg belangrijk. De kernwaarden die zijn vastgesteld in het identiteitsonderzoek komen hier weer in terug. Zo stelt Dariuz zich professioneel op, is erg klantgericht, heeft veel kennis, is ambitieus en ondersteunend. Uit het externe onderzoek is gebleken dat Dariuz ook op deze manier wordt gezien. Ook hier kan geen ‘gap’ worden geconcludeerd.

**6.6** **Het imago**

Het beeld dat de klanten en gebruikers van Dariuz hebben kan onderscheiden worden in kennis, houding en gedrag en worden hieronder per kenmerk apart behandeld. Op deze manier worden de overeenkomsten en verschillen tussen de gewenste identiteit en het imago duidelijk. De externe interviews en de enquêtes onder de gebruikers van Dariuz bieden input voor deze paragraaf.

**6.6.1 Kennis**De klanten van Dariuz geven aan niet bekend te zijn met de organisatie Dariuz, maar alleen met haar instrumenten. Hiermee wordt bedoeld dat klanten niet inhoudelijk weten wie en wat Dariuz is maar alleen weten dat Dariuz methodische instrumenten ontwikkelt. Geconcludeerd kan worden dat het imago van Dariuz is ontstaan uit de ervaring met de werking van de instrumenten van Dariuz en uit gesprekken met de contactpersonen van Dariuz. Wanneer er dus een negatieve of positieve reactie is op de instrumenten en medewerkers van Dariuz heeft dit ook invloed op het beeld wat klanten hebben van Dariuz als organisatie. Er wordt geen onderscheid gemaakt door klanten tussen de Dariuz instrumenten en Dariuz organisatie. De respondenten associëren de volgende kenmerken met Dariuz: 1. Methodisch handelen, 2. Professionaliteit, 3. Commercieel, 4. Groeiend, 5. Ondernemend. Op commercieel na zijn dit allemaal positieve associaties. Hiermee wordt duidelijk dat Dariuz een goede breinpositie heeft ingenomen bij de respondenten. Voor Dariuz is het belangrijk om het negatieve ‘commerciële’ kenmerk bij haar klanten en gebruikers bij te stellen.

**6.6.2 Houding**Door de verkeerde inzet van de trainingen en certificeringen heeft Dariuz in de startfase een negatief beeld opgebouwd waardoor ze nog steeds gezien wordt als commercieel en een geldverslindende organisatie. Uit de interviews is gebleken dat dit nog steeds een groot kritiekpunt is. ‘Alles kost geld bij Dariuz’ is een veelgehoorde reactie van klanten. De respondenten geven aan dat ze begrijpen dat Dariuz een winstoogmerk heeft maar vinden wel dat Dariuz daar voorzichtiger mee moet omgaan. Vooral omdat het in strijd is met de omgeving waarin ze opereren.   
  
Naast het commerciële imago komt ook naar voren dat wanneer respondenten over Dariuz spreken men al gauw de reactie krijgt ‘Dariuz is toch die test?’ en ‘Dariuz biedt toch alleen maar een loonwaarde instrument?’ Hieruit kan opgemaakt worden dat Dariuz zowel als organisatie en als instrument niet voldoende bekend is onder haar doelgroep.  
Wat meegenomen moet worden is dat de sociale arbeidssector al snel een negatieve houding inneemt tegenover organisaties die een winstoogmerk hebben. Organisaties zijn vaak ‘vies’ van geld en eigenlijk mag niets geld kosten. Dariuz heeft hierdoor als het ware al een negatief beeld opgebouwd, zonder begonnen te zijn. Door de verkeerde inzet van trainingen en certificeringen is dit beeld alleen maar versterkt en is dit beeld moeilijk uit de hoofden van klanten en gebruikers te krijgen.  
Naast het commerciële beeld wat de respondenten, hebben zij ook een positief beeld van Dariuz. Dariuz wordt gezien als een professionele organisatie die veel ondersteuning biedt aan de professional. Daarnaast heeft Dariuz grote expertise in huis doordat ze door TNO is ontwikkeld. Dit zijn kenmerken die door de respondenten zijn genoemd en erg belangrijk worden gevonden.

Het is opvallend dat tijdens de interviews het commerciële imago de boventoon voert en het duidelijk wordt dat de respondenten hier nog niet ‘overheen’ zijn. Ook al benoemen zij ook positieve punten en heeft Dariuz er veel aangedaan om het commerciële beeld te verminderen.   
**6.6.3 Gedrag  
Een gegeven is dat respondenten aangeven dat Dariuz zich meer zou mogen richten op de after sales. Dit blijkt ook uit de interviews van de trainers. Dariuz richt zich in eerste instantie op het binden van klanten. Wanneer klanten het instrument afnemen wordt er nog minimaal aandacht aan besteed, tenzij klanten er zelf om vragen. Klanten zouden hier graag meer initiatief vanuit Dariuz zien.**

**Dariuz biedt klanten de mogelijkheid om kritiek en feedback te geven. Aangegeven wordt dat dit als erg prettig wordt ervaren. Klanten hebben het gevoel dat er naar hen geluisterd wordt en dat hun mening telt. Hierdoor blijven ze samen met Dariuz het product verder ontwikkelen.**Dariuz heeft voldoende klanten en het klantenbestand blijft maar groeien. Vooral nu er ook ingespeeld wordt op gemeenten (die na de, nu controversieel verklaarde wetsvoorstel Werken naar vermogen nog meer in beeld kwamen.) Door de positieve mond tot mond reclame blijft het klantenbestand alsmaar groeien. Ook al hebben de respondenten aanmerkingen op de ondersteuning van Dariuz, zijn ze toch erg positief over de instrumenten. Positieve geluiden worden door hen dan ook de markt in gebracht.

**6.7 Gap 3: Is er een gap tussen het imago en het gewenste imago?**  
Er is sprake van een ‘gap’ tussen het imago en het gewenste imago. Dit blijkt uit het externe onderzoek. Respondenten kennen Dariuz niet als organisatie maar alleen, of vooral, als instrument. Wanneer er wordt gevraagd of respondenten associaties willen noemen die zij kenmerkend vinden voor Dariuz worden er meteen kenmerken van het instrument genoemd. Dariuz wordt puur instrumenteel gezien. Uit de interne analyse blijkt dat Dariuz juist gezien wil worden als organisatie. Hier moet een verschuiving in plaatsvinden.

Daarnaast blijkt uit het externe onderzoek dat het negatieve imago maar moeilijk te vergeten is. Dariuz blijft gezien worden als commercieel. Dit komt volgens de respondenten doordat Dariuz voor alles geld blijft vragen.   
  
Naast de ‘negatieve gap’ is er ook een ‘positieve gap’ te concluderen. Uit de associaties die respondenten hebben met Dariuz blijkt dat methodisch handelen erg hoog beoordeeld wordt. Dit wordt niet genoemd in de gewenste identiteit. Voor Dariuz is dit een positief gegeven. Wellicht zou Dariuz hier meer op in kunnen spelen met haar communicatie.

Ook is er een overeenkomst te concluderen tussen het imago en het gewenste imago van Dariuz. Respondenten associëren professioneel als een kenmerk voor Dariuz. Dit is ook een kernwaarde die Dariuz heeft vastgesteld tijdens de spinnenwebmethoden. Daar waar Dariuz zich wil verbeteren in de gewenste identiteit. Respondenten geven aan dat Dariuz een professionele organisatie is en veel kennis in huis heeft. Dit komt naar voren tijdens de presentaties, gesprekken en samenwerking met Dariuz.

**HOOFDSTUK 7| Conclusies**

In dit hoofdstuk komen de conclusies die uit het interne en externe onderzoek getrokken zijn aan bod. De conclusies zijn opgedeeld in twee paragraven, in de eerste paragraaf wordt duidelijk wat de conclusies zijn uit het hoofdonderzoek ‘mind the gap’. In de tweede paragraaf worden de conclusies beschreven die kunnen worden getrokken aan de hand van de interne en externe analyse. Hierbij zijn tevens de conclusies uit het kwantitatieve en kwalitatieve onderzoek opgenomen.

**7.1 Conclusies hoofdonderzoek**In onderstaand tabel worden de conclusies uit het hoofdonderzoek mind the gap’ kort weergeven.

|  |  |
| --- | --- |
| Werkelijke identiteit | Dariuz heeft geen identiteit vastgesteld. Dariuz wil haar positionering van instrument naar organisatie verschuiven. Hiervoor moet een identiteit geformuleerd worden. |

|  |  |
| --- | --- |
| Gewenste identiteit (gewenst imago) | De medewerkers en directie van Dariuz hebben acht kernwaarden (GVP’s) vastgesteld voor de gewenste identiteit.  Kwaliteit Veel kennis Dynamisch Zoekende Klantgericht Ambitieus Betrokken Professioneel |

|  |  |
| --- | --- |
| GAP 1 Verschil tussen de gewenste identiteit en de werkelijke identiteit. | *De verschillen tussen de gekozen kernwaarden (GVP’s) en de werkelijke identiteit)*  In het identiteitsonderzoek is de spinnenwebmethode toegepast waarbij de huidige en gewenste identiteit zijn vastgesteld van Dariuz. De huidige identiteit en de gewenste identiteit komen overeen met elkaar. Geconcludeerd kan worden dat er geen gaps zijn. |

|  |  |
| --- | --- |
| GAP 2 Verschil tussen gewenste identiteit en fysieke identiteit | *De verschillen tussen de gekozen kernwaarden (GVP’s ) en de fysieke identiteit.*  Ook van gap 2 is geen sprake. De huisstijl wordt in alle uitingen consequent doorgevoerd. De kernwaarden die zijn vastgesteld komen terug in de externe analyse. Dariuz wordt als professioneel gezien. |

|  |  |
| --- | --- |
| GAP 3  Verschil tussen gewenste identiteit en imago | *Gap 3 ontstaat wanneer een organisatie anders word gezien als de gekozen kernwaarden (GVP’s)* Uit het externe imago onderzoek is gebleken dat de doelgroep van Dariuz een ander beeld heeft van de organisatie. Geconcludeerd kan worden dat er zich een gap bevindt tussen het imago en de gewenste identiteit. Respondenten zien Dariuz als een commerciële organisatie. Daarnaast zien zij Dariuz als instrument en niet als organisatie.  Respondenten geven aan dat Dariuz niet genoeg ondersteuning biedt in de after- sales en dit onvoldoende vinden. |

**7.2 Conclusies interne en externe analyse**Uit onderzoek blijkt dat het probleem niet extern ligt maar juist intern. Dariuz moet eerst een interne communicatiebeleid opstellen wil de organisatie een duidelijke positie innemen in de markt en het gewenste beeld (imago) bij haar klanten krijgen. Na de gaps volgen de conclusies uit het interne en externe onderzoek. **7.2.1 De organisatie**Uit de interne analyse blijkt dat de structuur van Dariuz ver te zoeken is. Zo is er geen duidelijke organisatie identiteit beschreven maar ook intern is er geen eenduidig communicatiebeleid. De lijnen naar het management zijn kort, dit komt vooral omdat Dariuz een kleine organisatie is. In de praktijk worden deze lijnen ook ervaren als lang omdat niet alle medewerkers het idee hebben dat ze meegenomen worden in de (toekomst) plannen van Dariuz. Dariuz moet hier transparanter in worden. Van medewerkers wordt verwacht dat ze zich pro actief opstellen en dat ze veel verantwoordelijkheid nemen in hun functie. Maar omdat in praktijk niet altijd duidelijk is wat van hen verwacht wordt maakt dit het pro actief werken moeilijk. Daarnaast wordt door medewerkers in de praktijk ervaren alsof er twee directieleden zijn waarbij verantwoording afgelegd moet worden, terwijl er op papier maar één directeur is. Dit schept verwarring. Vooral wanneer zij niet altijd op één lijn zitten.

De medewerkers van Dariuz zijn veelal in het werkveld te vinden, dit maakt het lastig om op structurele wijze te communiceren met elkaar. Doordat veel medewerkers veel weg zijn en weinig betrokkenheid tonen naar elkaars bezigheden kan er gesteld worden dat er sprake is van een eilandencultuur binnen Dariuz.   
  
Dariuz is een kleine organisatie waarvan men extern denkt dat het een grote organisatie is. Dit zegt iets over de professionaliteit en kwaliteit van Dariuz en haar instrumenten en natuurlijk over de medewerkers. Maar dit kan ook een gevaar zijn als de organisatie niet meegroeit. Na het in gebruik nemen van de instrumenten hebben klanten andere wensen en behoeften. Om klanten in hun bestand te houden moet Dariuz haar klanten in deze wensen en behoeften gaan voorzien, en dus verandering gaan aanbrengen in de taken van Dariuz. Hiermee wordt bedoeld dat Dariuz moet gaan kijken naar de invulling van functies en eventuele nieuwe taken.

Opvallend is dat veel medewerkers komen en gaan bij Dariuz. Het is niet duidelijk waar dit aan ligt. Ook is dit opgevallen bij de klanten van Dariuz. Voor hen is het vervelend als er steeds opnieuw contact moet worden gelegd en er in hun ogen dingen dubbel worden gedaan. Voor een kleine organisatie als Dariuz kan dit een gevaar zijn met betrekking tot het beeld wat klanten hebben van Dariuz.  
  
De conclusie uit de interne analyse luidt dan ook dat het probleem niet alleen bij de externe communicatie ligt maar ten eerste bij Dariuz intern.

**7.2.2 Communicatiebeleid** Intern  
De organisatie identiteit voor Dariuz is expliciet niet aanwezig. Op de website staat een visie omschreven maar deze voldoet niet aan de eisen van een goed omschreven visie. De medewerkers van Dariuz geven aan communicatie erg belangrijk te vinden in de organisatie ‘de spil van de organisatie’, ‘zonder communicatie ben je nergens’. Dit is opvallend want in de praktijk is er geen eenduidig communicatiebeleid. Het is moeilijk om een goed imago neer te zetten als de organisatie zelf geen organisatie identiteit heeft vastgesteld. Om een goed imago te creëren is het dus van groot belang om als organisatie goed te weten wie je bent, wat je wil zijn en dit ook vast te stellen. Ook medewerkers geven in de interne interviews aan dat zij graag een eenduidig communicatiebeleid zouden zien voor Dariuz.  
  
Uit het interne onderzoek blijkt ook dat medewerkers een eenduidig communicatiebeleid erg belangrijk vinden en dit, op dit moment missen. Een vastgestelde identiteit kan hiervoor de eerste stap zijn om hier verandering in te brengen. Op deze manier staat iedereen met de neus dezelfde richting in en kunnen er overwogen keuzes gemaakt worden.

Extern  
Ook extern is er geen eenduidig communicatiebeleid. In het geval van Dariuz is dit een gemiste kans. Omdat Dariuz in haar proces van verkoop tot implementatie te maken heeft met veel betrokkenen en belangen, is het belangrijk dat elke stap andere communicatie vereist. Elke betrokkene heeft andere belangen bij het werken met de instrumenten van Dariuz.   
  
Voor de externe trainers is het belangrijk meer binding met Dariuz te creëren. Zij moeten uiteindelijk het ‘gevoel’ van Dariuz overdragen aan de klanten van Dariuz. Om een goed beeld neer te zetten bij al deze betrokken moet Dariuz hierop inspelen met communicatie. Daarnaast is mond tot mond reclame een belangrijk verkoopmiddel voor Dariuz. Door middel van goede ervaringen van klanten worden de instrumenten van Dariuz bij andere klanten en prospects kenbaar gemaakt.   
  
**7.2.3 Omgeving Dariuz**Doordat Dariuz in een ‘stugge’ sector opereert is gebleken dat het commerciële imago niet alleen door Dariuz zelf is ontstaan. Hierop moet Dariuz inspelen met haar communicatiestrategie en dit beeld zoveel mogelijk zien te verminderen. **7.2.4 Concurrenten**  
Doordat de concurrenten van Dariuz zich duidelijk positioneren ten opzichte van Dariuz is het van belang dat Dariuz ook een positie inneemt ten opzichte van haar concurrenten. Op deze manier kan Dariuz zich op een unieke manier profileren. Een organisatie identiteit ligt hieraan ten grondslag.

**7.3. Eindconclusies**  
In de voorgaande paragraven heb ik per onderdeel conclusies getrokken. In dit hoofdstuk zijn de conclusies samengevoegd tot zes hoofdconclusies die de basis vormen voor het advies. Alle conclusies zijn beschreven met als uitgangspunt in het advies antwoord te kunnen geven op de centrale vraag:

‘Hoe kan Dariuz haar communicatiemiddelen zo inzetten dat deze bijdragen aan het gewenste imago van de organisatie Dariuz?’

Dariuz heeft op dit moment geen intern communicatiebeleid, wat in deze fase van hun groei in de markt onduidelijkheden met zich meebrengt zowel voor de interne organisatie als de externe organisatie. Wanneer Dariuz wil zorgen voor meer duidelijkheid en structuur binnen haar organisatie zal zij zich op de volgende (conclusie) punten moeten richten:

• Structuurloosheid in de organisatie verminderen.  
• Betrokkenheid naar elkaar vergroten en eilandencultuur verminderen  
• Als organisatie transparanter worden naar al haar medewerkers  
• Het opstellen van een communicatiebeleid.  
• Een identiteit vaststellen  
• Een communicatiestrategie formuleren voor de betrokken partijen

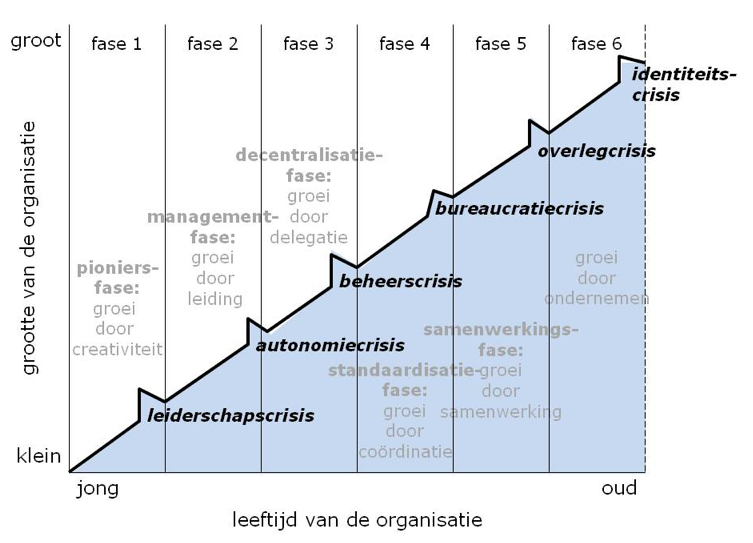
**HOOFDSTUK 8 | Advies**Uit het imago-onderzoek is gebleken dat het probleem niet extern ligt, maar juist intern. Om de juiste boodschap over te brengen naar de omgeving en doelgroep van Dariuz is het belangrijk om eerst intern structuur aan te brengen zodat iedereen binnen de organisatie dezelfde boodschap uitdraagt. Intern beginnen is extern winnen! Op basis van de conclusies beschreven in het vorige hoofdstuk, wordt in dit hoofdstuk een advies gegeven aan Dariuz over de manier waarop zij structuur en duidelijkheid kunnen aanbrengen in de interne organisatie.

Dariuz is een kleine organisatie waar interne communicatie op dit moment via ‘directe’ communicatie (mond tot mond) verloopt. Dit is lang goed verlopen maar door de ontwikkelingen en veranderingen die Dariuz als organisatie heeft meegemaakt en de snelle groei is het belangrijk dat Dariuz als organisatie hierin meegroeit. Waar Dariuz eerst dacht dat het imagoprobleem extern lag, ligt dit vooral intern. Hiermee bedoel ik dat eerst naar de interne organisatie van Dariuz gekeken moet worden als Dariuz het juiste beeld wil uitdragen naar haar omgeving.

Uit het onderzoek is gebleken dat er meer behoefte is aan structuur en duidelijkheid in de organisatie. Er is behoefte vanuit de medewerkers om meer te weten over de plannen van Dariuz en de werkzaam- en bezigheden van elkaar. Ik adviseer Dariuz dan ook om als organisatie een eenduidig intern communicatiebeleid vast te stellen*.* Wanneer Dariuz zich vasthoudt aan een eenduidig communicatiebeleid zal dit invloed hebben op de interne organisatie maar zal dit daarnaast ook overvloeien op de externe communicatie.

**8.1** **Ontwikkelingen Dariuz**  
De veranderingen en ontwikkelingen die Dariuz door de jaren heeft doorgemaakt kunnen geplaatst worden in het groeimodel van Greiner[[54]](#footnote-54). Hij stelt dat bij het ontwikkelingsproces van organisaties meer sprake is van het overwinnen van interne crisissituaties dan van het overleven van veranderingen in de externe omgeving. Wanneer men kijkt naar het groeimodel van Greiner wordt duidelijk dat Dariuz zich ontwikkeld heeft als organisatie die zich op dit moment kenmerkt als fase 3, groei door delegatie.   
  
Uit onderzoek is gebleken dat Dariuz veel verantwoordelijkheid neerlegt bij haar medewerkers. Er wordt van hen een proactieve houding en veel verantwoordelijkheid verwacht. Dit is een positieve ontwikkeling die Dariuz heeft doorgemaakt, maar kan een valkuil zijn voor medewerkers en directie wanneer er geen duidelijkheid is in de organisatie. De dubbele functie van de directeur, die tevens salesmanager is brengt ook onduidelijkheden met zich mee. Taken en rollen zijn niet goed afgebakend waardoor duidelijkheid van verantwoordelijkheden en hiërarchie vervagen.

*Figuur 4. De groeifasen en crisissituaties van een organisatie (Greiner)*



De groei die Dariuz heeft doorgemaakt vervalt intern in een crisissituatie. Dit klinkt erger dan het is, maar het is wel noodzakelijk om hier kritisch naar te kijken. Zoals gezegd bevindt Dariuz zich op dit moment in fase 3, groei door delegatie. Deze uit zich in een interne crisis, beheerscrisis. Deze crisis kenmerkt zich dat het management het gevoel krijgt dat ze de interne organisatie niet meer kan overzien. Hiervan is in mijn ogen nog geen sprake, maar er is wel sprake van onduidelijkheden en weinig tot geen structuur binnen de interne organisatie. Om de ‘crisis’ en de groeifase goed door te komen is het dus belangrijk om dit wel te gaan aanbrengen; door middel van een intern communicatiebeleid.

**8.2 Interne communicatie  
  
8.2.1 Visie op communicatie**Aan het begin van een communicatiebeleid ligt een duidelijk communicatievisie ten grondslag. Een communicatievisie is het vertrekpunt en steunpunt van de interne communicatie van een organisatie. Om nader te bepalen welke visie op communicatie Dariuz het beste kan innemen om haar communicatiebeleid verder richting te geven, wordt er gekeken naar de theorie rondom de actie-visie en de interactie-visie van Reijnders [[55]](#footnote-55)(2010).  
  
De interactie-visie is voor Dariuz een belangrijke visie op communicatie. Onbewust maakt Dariuz al gebruik van deze visie. Daarnaast is het belangrijk dat de actie-visie niet uit het oog verloren wordt. In mijn ogen is het niet realistisch om enkel vanuit de interactie-visie te werken. De actie-visie biedt voor Dariuz belangrijke punten die van belang zijn in de interne communicatie, zoals informeren en de neuzen in dezelfde richting zetten. De grens tussen beide visies is niet haarscherp en zullen elkaar in dit advies overlappen. Om Dariuz handvaten te bieden hoe de visie op interne communicatie vervuld kan worden, geef ik aan de hand van kenmerken uit de actie visie en de interactie- visie een advies.

**8.2.2** **Meer betrokkenheid naar elkaar**  
Ik ben van mening dat Dariuz *meer* zou kunnen gaan werken vanuit de interactie- visie. Voornamelijk om de betrokkenheid naar elkaar te vergroten. Dit vraagt wel om een andere houding en gedrag van zowel de afdeling communicatie als de gehele organisatie. Bij de interactie-visie staat de communicatiestrategie tweerichtingsverkeer (dialogiseren) centraal en is het belangrijk dat alle medewerkers en directie betrokken zijn en hun verantwoordelijkheden nemen. Deze verandering in de wijze van communiceren is niet van de één op andere dag te realiseren; het is een langlopend proces.  
  
**8.2.3** **Transparant zijn naar medewerkers**  
Daarnaast is het voor Dariuz belangrijk dat de neuzen dezelfde richting in staan. Dariuz is een kleine organisatie waar van medewerkers verwacht wordt zelfstandig te werken en eigen verantwoordelijkheden te nemen. Erg belangrijk is dat alle medewerkers op de hoogte zijn van de plannen en wensen en behoeften van Dariuz. Transparant zijn naar haar medewerkers door middel van informeren is hierbij erg belangrijk. Dit is een vorm van de actie visie.

**8.2.4** **Structuur aanbrengen middels een intern communicatiebeleid**Betrokkenheid vergroten tussen de medewerkers en directie en transparanter te communiceren naar haar medewerkers staat in dit advies centraal. Structuur hierin aanbrengen is noodzaak omdat Dariuz een kleine organisatie is met weinig medewerkers die veel verantwoordelijk nemen en krijgen.

Ik adviseer Dariuz dan ook om een eenduidig communicatiebeleid te implementeren. De interactie- visie van Reijnders vormt voor dit communicatiebeleid het uitgangspunt. Zoals eerder gezegd staat tweerichtingsverkeer hierbij centraal. Dit beleid zorgt ervoor dat de rol van communicatie en de plek van de afdeling PR en communicatie duidelijk wordt.

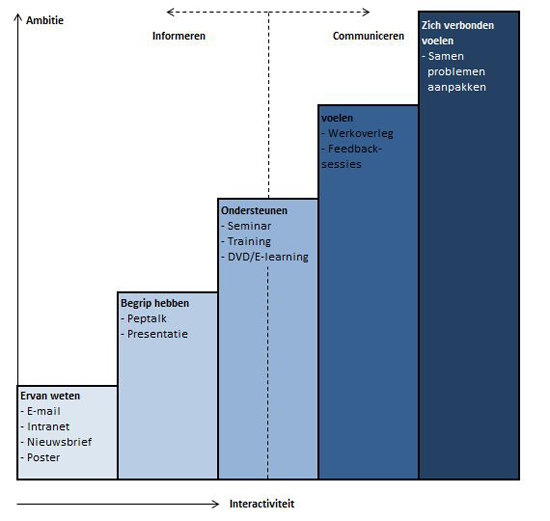
Een communicatiebeleid, geformuleerd vanuit de interactie- visie van Erik Reijnders, heeft een aantal belangrijke uitgangspunten. Voor Dariuz volgen hieronder de belangrijkste uitgangspunten:• De verantwoordelijkheid van de interne communicatie moet komen te liggen bij het management en de afdeling communicatie. • Dariuz is een kleine organisatie waarbij medewerkers veel verantwoordelijkheid dragen. Zij moeten meer betrokken worden in beslissingen en richting van de organisatie.   
• Medewerkers en trainers moeten zich kunnen identificeren met Dariuz, zij dragen uiteindelijk het Dariuz gevoel over naar de betrokken partijen.   
• Medewerkers hebben veel ideeën en opereren dagelijks in de sociale arbeidsmarkt. Zij zijn als geen ander op de hoogte van ontwikkelingen.   
• In de interne communicatie transparantie (informeren) en tweerichtingsverkeer (dialogiseren) centraal stellen om zo meer betrokkenheid bij alle medewerkers te creëren.  
• Dariuz moet open staan voor de perspectieven van alle medewerkers.  
• Communicatie vindt altijd en overal plaats, dit is een positief gegeven. Belangrijk voor Dariuz is dat beslissingen of ideeën die van belang zijn gedeeld worden met alle medewerkers.   
• Er moeten meer formele communicatiemomenten gecreëerd worden met alle medewerkers waarbij dialogiseren voorop staat.  
 **8.2.5** **De rol van de afdeling communicatie**Om de bovenstaande adviezen op de juiste manier binnen Dariuz te implementeren is het belangrijk dat de rol van de afdeling communicatie/PR mee verandert in de communicatie- visie. ‘Ontmoeten’ en ‘betekenis geven’ staan hierbij centraal. Momenteel heeft Dariuz twee parttime communicatieadviseurs die vooral taken op het gebied van externe communicatie en PR uitvoeren. Belangrijk is dat de communicatieafdeling bij Dariuz zich meer gaat richten op het ondersteunen van de interne communicatie en de dialoog aangaat, dan op het orkestreren van uitingen. Dit laatste moet natuurlijk niet vergeten worden. Deze verandering in de visie op communicatiemanagement sluit aan bij de interactie-visie.  
Het dialogiseren, faciliteren en begeleiden van de communicatie in en om de organisatie ten behoeve van Dariuz is hierbij het middelpunt.  
  
De communicatieprofessionals bij Dariuz zijn zoals eerder genoemd gericht op externe communicatie en PR, een uitvoerende rol. Bij de interactie- visie verandert deze rol van uitvoerend naar strategische communicatie. Het veranderen van de rol van communicatie en PR naar beleidsmaker vereist een langdurig proces. Hiervoor is het belangrijk dat de medewerkers communicatiebegeleiding en ondersteuning krijgen vanuit de directie.

Mijn advies is dan ook om de communicatiemedewerkers hierbij te ondersteunen en te voorzien van de kennis die ze nodig hebben. De directie moet de communicatieprofessionals hier de ruimte en middelen voor bieden.   
  
Geadviseerd wordt om als afdeling een meer ondersteunende rol in te nemen. In mijn ogen is de rol van procesontwerper het best passend in dit advies, kijkend naar de interactie-visie van Reijnders (2006).   
 **8.2.6 De procesontwerper**  
De procesontwerper kijkt met een communicatiebril naar de fasering van het beleidsproces. Vanuit de interactie- visie gezien is het belangrijk dat er in dit proces voldoende communicatiemomenten worden gecreëerd. Om het intern communicatiebeleid op de juiste manier te implementeren, adviseer ik hieronder een aantal stappen die de procesontwerper een handvat biedt bij het veranderproces  
  
• Zorgt voor het communicatiebeleid en maakt een fasering om dit beleid te implementeren.  
• Zorgt ervoor dat bij de stappen die nodig zijn in dit proces, er voldoende interactieve momenten worden ingebouwd. (denk hierbij aan overleg, vergaderingen, SCRUM)  
• Houdt overzicht over welke actoren betrokken moeten worden in de analysefase   
• Ontwerpt een stappenplan waarbij deze actoren kunnen worden betrokken en bouwt hiervoor communicatiemomenten in, bijvoorbeeld bij de trainers van Chainworks • Koppelt terug met de directie en het management en adviseert het management over het proces.

**8.2.7** **Middelen**Om het communicatiebeleid goed te implementeren en ervoor te zorgen dat er betrokkenheid en transparantie wordt gecreëerd is het belangrijk om vanuit de directie de juiste middelen in te zetten. Wanneer gekeken wordt naar de interactie-visie van Reijnders (2010) wordt al snel duidelijk dat de middelen die hiervoor ingezet worden interactiemomenten zijn. Dit is voor Dariuz niet altijd mogelijk omdat niet dagelijks alle medewerkers aanwezig zijn op kantoor. Daarnaast is het denkbaar dat medewerkers moe worden als zij steeds worden uitgenodigd voor het zoveelste interactiemoment’. Hierbij adviseer ik dan ook om te streven naar een balans tussen de actie-visie en de interactie-visie. Er moet dus een balans gevonden worden tussen dialogiseren en informeren.

Hieronder is een figuur weergeven welke duidelijk weergeeft voor welk doel je welk middel kunt gebruiken. Met het oog op deze theorie van Quirke adviseer ik Dariuz op welke manier ze haar middelen kan inrichten.

*Figuur 5. Doelen en middelenschema van Quirke[[56]](#footnote-56) (Reijnders, 2010)*



**1. Tweewekelijkse bijeenkomst**  
Op dit moment wordt al gebruikgemaakt van de maandelijkse SCRUM. Uit onderzoek blijkt dat dit niet voldoende is om de eilandencultuur te vermijden. Ik adviseer Dariuz daarom, om tweewekelijks bij elkaar te komen voor overleg. Dit om de betrokkenheid naar elkaar te vergroten. Het is belangrijk voor de medewerkers om betrokken te worden bij elkaar en bij de plannen van Dariuz. In deze bijeenkomst adviseer ik inhoudelijk in te gaan op elkaars bezigheden, waarbij plannen en uitkomsten met elkaar worden gedeeld. Niet alleen uitkomsten worden gedeeld maar ook de zaken waar men tegenaan is gelopen in positieve in negatieve zin. Deze bijeenkomst is er puur voor om van elke medewerker op de hoogte te zijn. Op deze manier krijgen medewerkers beter zicht op elkaar en kunnen samenwerkingsverbanden gesloten worden. Dit is een middel wat verbonden kan worden aan de interactie visie. Als men kijkt naar de trap van Quirke kan deze geplaatst worden op de vierde trap; *voelen*. Communiceren en interactiviteit staan hierbij centraal.

**2. Intranet**  
Op dit moment heeft Dariuz geen formeel intern communicatiemiddel. Ik adviseer Dariuz om daarom intranet te gaan gebruiken. Het doel van intranet is het delen van informatie binnen een organisatie op een digitale manier. Niet alleen zakelijke context kan hiermee gedeeld worden, maar ook persoonlijk nieuws. Daarnaast kunnen er belangrijke mededelingen gedaan worden. Intranet biedt voor Dariuz een ondersteuning in de betrokkenheid en kennisdeling naar elkaar.

Voor Dariuz kan intranet de volgende voordelen bieden:  
• Kennisdeling wordt verbeterd doordat werknemers gezamenlijk ideeën ontwikkelen  
• Verbeterde interne communicatie  
• Verbeterde interne samenwerking  
• Vermindert het e-mailverkeer  
  
Intranet biedt voor Dariuz een uitkomst omdat medewerkers vaak in het werkveld te vinden zijn. Hierdoor loopt men elkaar vaak mis en is men niet goed op de hoogte van elkaars bezigheden. Intranet biedt veel mogelijkheden om in contact te staan met Dariuz als organisatie maar ook met elkaar. Hieronder heb ik een aantal functies[[57]](#footnote-57) opgesomd die intranet voor Dariuz als een uitkomst kan bieden:  
  
• **Het richten en sturen van de organisatie**.   
Richten is het informeren van medewerkers over ontwikkelingen binnen de organisatie. Bij het sturen van de organisatie gaat het om verschaffen van informatie aan het management.  
• **Het faciliteren van primaire werkprocessen**.   
Primaire werkprocessen worden ondersteund door het verschaffen van informatie in de vorm van procedures, handboeken, handleidingen etc.  
• **Het online afhandelen van secundaire werkprocessen.**Secundaire werkprocessen ondersteunen het primaire werkproces. Voorbeelden zijn onderdelen van het HRM, zoals ziek - en betermeldingen.  
• **Het motiveren en binden van medewerkers**.   
Aan de ene kant biedt het intranet ruimte aan personeelsgebonden activiteiten, zoals de OR en de vakbond. Aan de andere kant biedt intranet mogelijkheden voor "leuke" dingen die niet aan het werk gerelateerd zijn, zoals een smoelenboek of verjaardagskalender.  
• **Het verlenen van service aan medewerkers en het ontwikkelen van medewerkers**   
Bij deze functie kan gedacht worden aan e-learning, loopbaanbegeleiding en interne vacatures.  
• **Het delen, benutten en vermeerderen van kennis**   
Intranet biedt faciliteiten om impliciete en expliciete kennis te stimuleren.

**Intranetstrategie**  
Intranet kan op veel verschillende manieren worden ingevuld. Belangrijk is dat er eerst gekeken wordt welke strategie voor Dariuz belangrijk is. Om deze strategie te bepalen zijn

hieronder vijf vragen geformuleerd die hulp bieden bij het opstellen van een intranetstrategie.

• Welk doel of welke doelen willen we met het intranet bereiken?  
• Voor welke doelgroep?  
• Met welke financiële middelen?  
• Met welke communicatieve en organisatorische concepten?  
• Met welke communicatieve en organisatorische middelen?

**Kosten intranet**  
Bij het opzetten van een intranet komen bepaalde kosten kijken, personeelskosten en kosten voor de aanschaf van een CMS systeem.

**8.3 Identiteit Dariuz**  
   
**8.3.1 Corporate story**Na het vaststellen van het interne communicatiebeleid is het nu noodzaak om Dariuz als organisatie een identiteit te geven. Om dit duidelijk in kaart te brengen, adviseer ik Dariuz een corporate story te ontwikkelen. Een corporate story is het centrale verhaal van een organisatie dat vanuit de kernwaarden van de organisatie wordt gecreëerd. In de corporate story[[58]](#footnote-58) staat wat de organisatie doet, hoe zij dat doet, waar zij vandaan komt en waar ze naartoe gaat. Voor zowel medewerkers als klanten, leveranciers en andere belangengroepen biedt een corporate story inzicht in wie Dariuz precies is en waar zij in gelooft. Daarnaast is een corporate story een uitstekend middel om erkenning en herkenning op te roepen bij haar omgeving.

Kort samengevat heeft een corporate story twee doelen[[59]](#footnote-59):  
1. De identificatie van de eigen medewerkers te vergroten  
2. Het bedrijf succesvol te kunnen positioneren ten opzichte van haar concurrenten.  
  
Een corporate story moet voldoen aan een aantal kenmerken die terugkomen in het verhaal. Deze kenmerken zijn:   
• *Relevant*, levert een toegevoegde waarde voor de maatschappij in de breedste zin van het woord.  
• *Realistisch,* typerend voor de organisatie  
• *Responsible*, een verantwoordelijke houding uitstralen  
• *Responsive*, openstaand voor visies van verschillende stakeholders  
• *Sustainable*, tegemoetkomend aan eisen van alle stakeholders

Om Dariuz een handvat te bieden bij het schrijven van een corporate story heb ik een opzet gemaakt van een corporate story. Naar aanleiding van de gegevens uit het interne en externe onderzoek.

Tijdens de spinnenwebmethode zijn een aantal kernwaarden opgesteld die in mijn ogen een goed startpunt bieden voor de corporate story van Dariuz. Deze kernwaarden zijn:  
• Kwaliteit • Veel kennis  
• Dynamisch • Ambitieus  
• Klantgericht • Professioneel   
• Betrokken • Zoekende

**8.3.2 Corporate story Dariuz**Vier jaar geleden is Dariuz ontwikkeld door TNO arbeid. TNO staat beter bekend als *de* kennisorganisatie van Nederland. Dariuz is een expert op het gebied van kennis en technologie om duurzame uitstroom aan de onderkant van de arbeidsmarkt inzichtelijk te maken. Met het oog op de mensen aan de onderkant aan de arbeidsmarkt biedt Dariuz steun aan de professional die de cliënt begeleidt bij deze duurzame uitstroom. We maken de professional wegwijs in het gebruiken van de instrumenten om op deze manier een duurzame uitstroom te waarborgen voor de mensen die dat juist nodig hebben. Mensen aan de onderkant van de arbeidsmarkt krijgen opnieuw waardering voor zichzelf en worden gewaardeerd door hun omgeving.   
  
Als kleine organisatie hebben we al grote bruggen geslagen. Zo hebben we inmiddels zeven methodische instrumenten ontwikkeld en worden deze door heel Nederland gebruikt. Klantgericht werkend vanuit feedback en wensen en behoeften van klanten, blijven we onze instrumenten ontwikkelen om op deze manier een voorsprong op de markt te behouden. We zijn ons bewust van de dynamisch omgeving waarin we ons bevinden. Door veel veranderingen in wetten en regelgevingen maar ook in de politiek, moeten wij ons flexibel opstellen. Om deze veranderingen op een goede manier te verwerken staat betrokkenheid bij de markt en omgeving hoog in het vaandel. Met de vele kennis die we in huis hebben over de markt gaan we graag de dialoog aan. Zonder de kijk van mensen uit het werkveld is het voor ons onmogelijk om de instrumenten te blijven ontwikkelen. De dialoog aangaan en betrokkenheid tonen is waar wij ons sterk voor maken.

**8.4 Imago Dariuz**

Niet alleen een intern communicatiebeleid en de identiteit van een organisatie zorgen voor een positief imago. Ook de omgeving en belangengroepen hebben invloed op het imago van Dariuz. Om het gewenste imago te creëren en het commerciële imago te verminderen is het van belang dat er met elke belangengroep op de juiste manier gecommuniceerd wordt.

Dariuz heeft te maken met veel betrokkenen in het verkoop en implementatieproces van de instrumenten. Dit zijn klanten, trainers en gebruikers. In dit advies zal ik een advies geven, gericht op de twee belangrijkste betrokken partijen; klanten en trainers.

Om het gewenste imago te creëren bij deze betrokkenen is het noodzakelijk dat deze per groep benaderd worden met een eigen strategie. Niet alleen de doelgroep (klanten) valt onder de betrokkenen maar ook de externe partij, trainers (Chainworks). Om het gewenste imago te laten slagen is het belangrijk dat ook de trainers op de juiste manier worden ingezet en het juiste gedrag overdragen naar klanten van Dariuz. Aan de hand van elke betrokkenen heb ik hieronder een advies geschreven over hoe Dariuz per betrokken partij kan communiceren om het commerciële imago van Dariuz te verminderen en een positief imago te creëren.

**8.4.1 Klanten**

Uit het externe onderzoek is gebleken dat Dariuz nog steeds een commercieel imago heeft. Dit heeft te maken met twee factoren. Om dit imago te verbeteren onder de klanten van Dariuz, adviseer ik om op deze twee factoren in te spelen waardoor er imagoverandering plaats kan vinden.  
*1. Dariuz is duur en vraagt overal geld voor.  
 2. De marktomgeving van Dariuz is ‘vies’ van geld.*

**8.4.2 Verwachtingsmanagement**

‘*Dariuz is duur en vraagt overal geld voor.’*

De instrumenten die Dariuz verkoopt brengen in de betreffende organisatie een verandering met zich mee. Klanten hebben altijd een bepaald verwachtingspatroon hierbij, deze is cruciaal. Wanneer een instrument of het proces niet voldoet aan de verwachtingen, wordt dit meteen gezien als een slechte ‘oplevering’ en heeft dit een slechte invloed op het imago.  
  
Om dit te voorkomen adviseer ik Dariuz verwachtingen te gaan managen. Dit wil zeggen dat Dariuz tijdens gesprekken de verwachtingen van klanten in een bepaalde richting moet leiden, om op deze manier aan de verwachtingen van de klant te kunnen voldoen. Pas wanneer het resultaat beter is dan de verwachtingen van de betrokkenen is de betreffende persoon tevreden.

Om het commerciële beeld wat klanten hebben van Dariuz te verminderen is het duidelijk inlichten over de kosten erg belangrijk. Dariuz moet in de eerste gesprekken duidelijk maken wat de kosten en eventueel bijkomende kosten zijn wanneer klanten een instrument van Dariuz afnemen. Om deze verwachtingen te waarborgen adviseer ik hieronder een aantal punten die een handvat kunnen bieden om verwachtingen van klanten te managen:  
  
• Bespreek vooraf duidelijk de resultaten en verwachtingen   
• Doe geen aannames en leg alle afspraken vast  
• Licht alle betrokken partijen in over welke inspanningen nodig zijn  
• Wees realistisch  
• Bewaak continue voortgang  
• Communiceer vroeg en vaak met klanten  
  
Dialogiseren en informeren zijn hierbij communicatiestrategieën die duidelijk naar voren komen. Zowel de actie- visie als de interactie- visie die in het interne advies geformuleerd zijn komen in het managen van verwachtingen terug.   
  
**8.4.3 Een duurzame relatie met de klant**

*‘De markt waar Dariuz zich in bevind is ‘vies’ van geld’.*

De markt waarin Dariuz opereert is ‘vies’ van geld. Dit is moeilijk te veranderen vanuit Dariuz zelf. Wel kan Dariuz hierop inspelen door op de juiste manier te communiceren met klanten. Het zenden van informatie alleen is hierbij niet voldoende om het commerciële beeld van Dariuz te veranderen. Om het imago te verbeteren adviseer ik Dariuz meer gebruik te maken van de communicatiestrategie dialogiseren en formering.  
  
Dariuz heeft in haar beginjaren de instrumenten met hoge snelheid in de markt gezet. Dariuz heeft veel instrumenten weten te verkopen en heeft vele klanten kunnen binden. Met het steeds groeiende klantenbestand moet Dariuz nu gaan kijken hoe ze haar klanten tevreden kan houden. Daarnaast moeten ze het commerciële beeld wat klanten nu hebben, proberen te verminderen. Ik adviseer daarom om een meer adviserende en ondersteunende rol in te nemen en te werken vanuit de interactie- visie, Reijnders (2010). Hierbij is dialogiseren een belangrijke communicatiestrategie. Een relatie aangaan met de klant staat hierbij voorop. Hierdoor zal het commerciële imago van Dariuz verminderen en laat Dariuz zien dat ze niet alleen het instrument wil verkopen maar de klanten daarnaast ook wil ondersteunen in het verdere proces en gebruik van de instrumenten. Wanneer Dariuz dit op de juiste manier doet, zal dit bijdragen aan de klanttevredenheid en dus aan een positief imago. Om deze relatie aan te kunnen gaan met klanten vereist dat wel een verandering in taken en taakverdeling. Hieronder adviseer ik Dariuz op welke manier ze dit zouden kunnen doen.

**8.4.4 Accountmanager**Om een duurzame relatie aan te gaan met klanten is het noodzaak dat hier een functie voor gecreëerd wordt. Daarom adviseer ik Dariuz een accountmanager aan te stellen, met als hoofddoel klantrelaties te onderhouden. Op deze manier is er één persoon die ervoor zorgt dat er geluisterd wordt naar de wensen en behoeften van klanten. Door hier meer ondersteuning in te bieden zal de klanttevredenheid vergroten en het commerciële imago verminderen.   
  
De medewerkers die nu werkzaam zijn bij Dariuz hebben volle agenda’s. Ruimte om dit bij huidige medewerkers neer te leggen is er dus niet. Er kan gekeken worden naar nieuwe functies om deze rol te vervullen. Zo zou een accountmanager die specifiek gericht is op het onderhouden van klanten een uitkomst kunnen bieden in deze rol. Ik adviseer Dariuz daarom een nieuwe functie accountmanager open te stellen.

**8.4.5 Trainers**Om het commerciële imago te verminderen is het ook belangrijk dat er naar de externe betrokkenen, trainers, gekeken wordt. Op dit moment worden de trainers via Chainworks ingezet. De trainers van Chainworks staan in direct contact met de gebruikers van klanten en zijn dus het gezicht van Dariuz. Belangrijk is dat de trainers een hoge betrokkenheid hebben bij Dariuz. Om deze betrokkenheid te vergroten en meer invloed en overzicht te hebben op de trainers adviseer ik Dariuz trainers aan te nemen die vanuit Dariuz werken en niet vanuit externe organisaties. Op deze manier staan de trainers in directe verbinding met Dariuz. Dit heeft de volgende voordelen   
  
• Trainers hebben binding en gevoel met Dariuz en dragen dit uit.  
• De betrokkenheid van de trainers is vele malen groter  
• Trainers zijn direct op de hoogte van ontwikkelingen binnen Dariuz  
• Feedback vanuit trainingen kan direct worden meegenomen naar volgende trainingen.  
• Dariuz staat direct in contact met de trainers.   
• Dariuz staat dichter in contact met de gebruikers.

**8.5 Tot slot**Het opstellen in implementeren van een communicatiebeleid is een lang proces en vraagt veel steun van de directie en overige medewerkers. Iedereen moet het communicatiebeleid dragen wil het slagen. Zoals gezegd is het belgangrijk dat hierover de dialoog wordt aangegaan om eventuele problemen te voorkomen. Naast het opstellen van een communicatiebeleid vraagt het advies met betrekking tot het imago ook een grote verandering. Alle medewerkers van Dariuz moeten zich anders gaan opstellen tegenover klanten, daarnaast wordt geadviseerd om nieuwe mensen aan te nemen. Ook dit brengt grote veranderingen met zich mee. Belangrijk blijft om in deze kleine organsiatie hierover te dialogiseren en transparant te zijn.

Om antwoord te geven op de centrale vraag welke communicatiemiddelen Dariuz kan inzetten om haar gewenste imago te verbeteren, is het voor Dariuz noodzaak dat er eerst veranderingen plaatsvinden in de interne communicatie. Middelen als een intern communicatiebeleid en een duidelijke identiteit zijn het startpunt voor een positief en gewenst imago. Intern beginnen is extern winnen!

**BRONNENLIJST**

**Boeken**  
• C.B.M. van Riel 2010 ‘*Identiteit en Imago’, 4e druk*• J. van der Grinten 2010 *‘Mind the gap’ Stappenplan identiteit en imago, 2e druk*•Drs. W.J. Michels 2006 ‘*Communicatiehandboek’, 2e druk*• Marcus en van Dam 2009 *‘Een praktijkgerichte benadering van organisatie en management’ 6e druk*• Betteke van Ruler 1999 *’Strategisch management van communicatie’, 2e druk*• Floor en van Raay 2006 *‘Marketingcommunicatiestrategie’, 6e druk*• Huib Koeleman 2006 *‘Interne communicatie als managementinstrument’, 4e druk*• Hennie Boeije 2005 *‘Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen’, 1e druk*

**Websites**  
• <http://nl.wikipedia.org/wiki/Webgebaseerd>  
• <http://www.giraffeview.com/artikelen/artikelen-1/index.html>  
• [http://ben-en-wil.nl/denk-even-mee-mainmenu-31/van-ist-naar-soll-mainmenu- 90.html](http://ben-en-wil.nl/denk-even-mee-mainmenu-31/van-ist-naar-soll-mainmenu-%0990.html)  
• [https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:ieilxC1QPnQJ:de- brink.wikispaces.com](https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:ieilxC1QPnQJ:de-%09brink.wikispaces.com)  
• http://www.atlantgroep.nl/

• http://www.dariuz.nl/  
• <http://www.landergroep.nl/actuele_verordeningen_over_lander_werk_participatie>. htm

• <http://nl.wikipedia.org/wiki/Sociale_werkvoorziening>  
• <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/wet-werken-naar-vermogen-> wwnv/geen-wet-werken-naar-vermogen

• <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/sociale-werkvoorziening/werken-in-de-> sociale-werkvoorziening

• <http://nl.wikipedia.org/wiki/Sociale_werkvoorziening>  
• http://www.competensys.nl/  
• www.matchcare.nl

1. Loonwaardemeting is bedoeld om systematisch in beeld te brengen welk deel van het (reguliere) loon in een specifieke functie verdiend kan worden door een werknemer met arbeidsbeperkingen. Daardoor wordt maatwerk mogelijk bij het bepalen van de hoogte van een eventuele aanvullende uitkering aan de betreffende werknemer of van een eventuele tegemoetkoming aan   
   de werkgever (loonkostensubsidie). [↑](#footnote-ref-1)
2. Voor verdere uitleg van de instrumenten van Dariuz verwijs ik u door naar bijlagen 1. [↑](#footnote-ref-2)
3. http://nl.wikipedia.org/wiki/Webgebaseerd [↑](#footnote-ref-3)
4. http://www.giraffeview.com/artikelen/artikelen-1/index.html [↑](#footnote-ref-4)
5. De trainers worden extern ingehuurd via Chainworks. [↑](#footnote-ref-5)
6. Bron: Identiteit en imago – Cees van riel 2010 [↑](#footnote-ref-6)
7. Bron: Mind the gap – Jaap van der Grinten 2012. Pag. 60 t/m61 [↑](#footnote-ref-7)
8. Identiteit en imago – Cees van Riel 2010 [↑](#footnote-ref-8)
9. Mind the gap – Jaap van der grinten 2010 [↑](#footnote-ref-9)
10. Identiteit en imago – Cees van Riel 2010 [↑](#footnote-ref-10)
11. Communicatiehandboek – Will Michels 2006 [↑](#footnote-ref-11)
12. Identiteit en imago – Cees van Riel 2010 [↑](#footnote-ref-12)
13. Mind the gap – Jaap van der Grinten 2010 [↑](#footnote-ref-13)
14. Communicatiehandboek – Will Michels 2006 [↑](#footnote-ref-14)
15. Identiteit en imago – Cees van Riel 2010 [↑](#footnote-ref-15)
16. Identiteit en imago – Cees van Riel 2010 [↑](#footnote-ref-16)
17. Identiteit en imago – Cees van Riel 2010 [↑](#footnote-ref-17)
18. Identiteit en imago – Cees van Riel 2010 [↑](#footnote-ref-18)
19. Identiteit en imago – Cees van Riel 2010 [↑](#footnote-ref-19)
20. Identiteit en imago – Cees van Riel 2010 [↑](#footnote-ref-20)
21. IST situatie wil zeggen, de feitelijke situatie op dit moment [↑](#footnote-ref-21)
22. Identiteit en imago – Cees van Riel 2010 [↑](#footnote-ref-22)
23. Mind the gap – Jaap van der Grinten 2010 [↑](#footnote-ref-23)
24. Een hanvol woorden die de essentie van van de gewenste identiteit weergeven, in praktijk ook wel kernwaarden genoemd – Jaap van der Grinten, Mind the gap 2010 [↑](#footnote-ref-24)
25. Mind the gap – Jaap van der Grinten 2010 [↑](#footnote-ref-25)
26. http://ben-en-wil.nl/denk-even-mee-mainmenu-31/van-ist-naar-soll-mainmenu-90.html [↑](#footnote-ref-26)
27. Mind the gap – Jaap van der Grinten 2010 [↑](#footnote-ref-27)
28. Een hanvol woorden die de essentie van van de gewenste identiteit weergeven, in praktijk ook wel kernwaarden genoemd – Jaap van der Grinten, Mind the gap 2010 [↑](#footnote-ref-28)
29. Mind the gap – Jaap van der Grinten 2010 [↑](#footnote-ref-29)
30. Mind the gap – Jaap van der Grinten 2010 [↑](#footnote-ref-30)
31. https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:ieilxC1QPnQJ:de-brink.wikispaces.com [↑](#footnote-ref-31)
32. Marcus en van Dam 2006, Een praktijkgerichte benadering van organisatie en management/ Blz. 238 [↑](#footnote-ref-32)
33. Dit word later uitgebreid besproken. [↑](#footnote-ref-33)
34. Marcus en van Dam 2006, Een praktijkgerichte benadering van organisatie en management/ Blz. 431, 432 [↑](#footnote-ref-34)
35. De naamloze vennootschap (afgekort tot nv) is een [rechtspersoon](http://nl.wikipedia.org/wiki/Rechtspersoon) waarvan het [maatschappelijk kapitaal](http://nl.wikipedia.org/wiki/Aandelenkapitaal) verdeeld is in aandelen die in beginsel vrij overdraagbaar zijn.

    De naamloze vennootschap is 'naamloos' omdat er bij de nv geen verplichting bestaat tot het houden van een register van aandeelhouders. De vennoten blijven als het ware buiten beeld; zij zijn anoniem. De nv is de meest geschikte vennootschap voor grootschalig aandeelhouderschap van vennoten die elkaar niet hoeven te kennen. Als de aandelen [aan toonder](http://nl.wikipedia.org/wiki/Recht_aan_toonder) zijn, dan is het mogelijk dat zelfs de vennootschap of het bestuur niet alle vennoten of aandeelhouders kent. Beperkte aansprakelijkheid en [rechtspersoonlijkheid](http://nl.wikipedia.org/wiki/Rechtspersoon) zijn logischerwijs verbonden met deze anonimiteit. [↑](#footnote-ref-35)
36. Personencultuur: In deze cultuur staat het individu op de voorgrond. De organisatie is er voor de medewerkers en niet andersom. De cultuur kenmerkt zich door weinig regels en procedures. deze cultuur is te vinden in professionele organisaties met hoog opgeleide medewerkers en een geringe omvang. (Harrison 1972 en Handy 1978). [↑](#footnote-ref-36)
37. Een andere cultuur is de taakcultuur die taakgerichtheid en deskundigheid benadrukt. Resultaten zijn hier belangrijker dan regels, machtsverhoudingen of persoonlijke behoeften. Deze cultuur is te vinden in kleine organisaties die voor een gemeenschappelijk doel zijn opgericht (Harrison 1972 en Handy 1978). [↑](#footnote-ref-37)
38. Strategisch management van communicatie – Betteke van Ruler, 2003 [↑](#footnote-ref-38)
39. Het ®-teken staat voor "registered trademark". Dit teken kan gebruikt worden als een waarschuwing naar derden, om aan te geven dat het merk is geregistreerd. Juridisch gezien heeft dit teken geen betekenis in de Benelux. In de VS heeft het teken wel juridische waarde en mag het niet zomaar gebruikt worden. [↑](#footnote-ref-39)
40. http://www.atlantgroep.nl/ [↑](#footnote-ref-40)
41. http://www.dariuz.nl/ [↑](#footnote-ref-41)
42. http://www.landergroep.nl/actuele\_verordeningen\_over\_lander\_werk\_participatie.htm [↑](#footnote-ref-42)
43. http://nl.wikipedia.org/wiki/Sociale\_werkvoorziening [↑](#footnote-ref-43)
44. http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/wet-werken-naar-vermogen-wwnv/geen-wet-werken-naar-vermogen [↑](#footnote-ref-44)
45. http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/sociale-werkvoorziening/werken-in-de-sociale-werkvoorziening [↑](#footnote-ref-45)
46. http://nl.wikipedia.org/wiki/Sociale\_werkvoorziening [↑](#footnote-ref-46)
47. http://www.competensys.nl/ [↑](#footnote-ref-47)
48. http://www.competensys.nl/organisatie/visie-op-evc.html [↑](#footnote-ref-48)
49. [↑](#footnote-ref-49)
50. www.matchcare.nl [↑](#footnote-ref-50)
51. http://www.matchcare.nl/algemeen/over-matchcare/missie-en-visie.aspx [↑](#footnote-ref-51)
52. [↑](#footnote-ref-52)
53. [↑](#footnote-ref-53)
54. Een praktijkgerichte benadering van organisatie en management – Marcus en van Dam. Blz. 483/484 [↑](#footnote-ref-54)
55. Basisboek interne communicatie –aanpak en achtergronden- Erik Reijnders 2010 [↑](#footnote-ref-55)
56. Basisboek interne communicatie – Reijnders 2006, pag. 106 [↑](#footnote-ref-56)
57. http://zakelijk.infonu.nl/onderneming/85651-intranet-opzetten.html [↑](#footnote-ref-57)
58. http://www.communicatiecoach.com/corporate-communicatie/de-corporate-story/ [↑](#footnote-ref-58)
59. Identiteit en imago – Cees van Riel pag. 175 [↑](#footnote-ref-59)