

Identiteit & imago



Auteur: Laura Baltus

Studentnummer: 1101478

Opleiding: Communicatie, Hogeschool Leiden

Faculteit: Management & bedrijf

Opdrachtgever: HLTsamen

Bedrijfsbegeleider: Margriet van Duijn

Afstudeerbegeleider: Piet Hein Coebergh

Eerste beoordelaar: Corine Hoppenbrouwers

The Corporate Identity Mix (Birkigt & Stadler, 1988)

Inleverdatum: 4 januari 2021

Aantal woorden: 14817

Voorwoord

Vanuit mijn bed, met het coronavirus onder de leden, schrijf ik de laatste woorden van mijn scriptie en loop ik alles nog eenmaal door. Ik kijk terug op een vreemde periode waarin de wereld totaal op zijn kop stond. Niet alleen de wereld an sich, maar ook mijn eigen wereldje. Niet alleen ben ik verhuisd en werkte ik nu fulltime thuis, maar ook kreeg ik eindelijk inzicht in dat wat ik in het commutatiewerkveld wil gaan doen.

Mijn afstudeerstage deed ik als communicatiestagiaire bij HLTsamen. Nadat ik eerder mijn meewerkstage in de organisatie mocht voltooien, kreeg ik ook de mogelijkheid om mij te verdiepen in een van de verbeterprocessen binnen de organisatie. Zo dompelde ik mij volledig onder in het werkproces van de webredactie. HLTsamen liet mij hier zelfstandig mijn gang in gaan, maar ondersteunde mij ook daar wat ik dat nodig had. Dit gaf mij de kans om het onderzoek zo inzichtelijk mogelijk te krijgen. Ook neemt HLTsamen mijn aanbevelingen en opgedane inzichten serieus. Dit zorgt voor veel voldoening en motivatie. Na afronding van mijn stage mag ik verder aan de slag bij HLTsamen. Zo mag ik mij bezig gaan houden met mogelijke andere verbeterprocessen en vooral veel kennis opdoen; dit alles op mijn weg naar communicatieadviseur in de gemeentewereld.

Ik wil dan ook graag mijn begeleider van HLTsamen, Margriet van Duijn, bedanken. Zij bood mij alle mogelijkheden die ik nodig had om mijn scriptie te kunnen afronden. Ook bedank ik graag mijn afstudeerbegeleider Piet Hein Coebergh voor zijn vele feedback, adviezen en kritische vragen.

Ik hoop dat ik u met deze scriptie inzicht kan geven in het verbeteren van informatieprocessen; niet alleen vanuit een webredactieblik, maar vanuit de gehele organisatie.

Laura Baltus

Leiden, 4 januari 2020

Samenvatting

Dit onderzoek beschrijft hoe interne communicatie kan bijdragen aan het verbeteren van de informatiestroom binnen de ambtelijke werkorganisatie HLTsamen. De reden is dat HLTsamen negatieve reacties ontvangt op de websites van de gemeente Hillegom, Lisse en Teylingen over de informatie. Inwoners klagen dat ze informatie missen of dat informatie niet meer actueel is. Ook loopt de webredactie ertegenaan dat zij veel tijd kwijt zijn aan het achterhalen van informatie. Dit resulteert in onvolledige en niet-actuele informatie op de websites. Het probleem is dat de webredactie intern een nagenoeg afwezig imago heeft, zodat contactpersonen weinig beeld hebben waarom ze de webredactie op tijd en volledig zouden willen of moeten contacteren. De doelstelling van het onderzoek is hoe HLTsamen interne communicatie kan inzetten voor het verbeteren van de informatiestroom naar de webredactie. De doelgroep van het onderzoek bestaat uit twaalf contactpersonen die vanuit de teams binnen de organisatie contact hebben met de webredactie. Deze contactpersonen zijn voor dit onderzoek aangedragen door de opdrachtgever.

De situatieschets beschrijft de voornaamste factoren die de organisatie beïnvloeden, zijnde de werkdruk bij de gemeente, de bedrijfscultuur, de identiteit, het imago en de inzichten van andere gemeenten. Analyse van de context laat zien dat de vrije bedrijfscultuur van invloed is in het stellen van prioriteiten richting de webredactie, dat de coronacrisis zorgt voor een toename van de werkdruk, dat het imago niet aansluit op de identiteit van de webredactie en dat de omliggende gemeenten die tegen dezelfde problemen aanlopen. De identiteit van de webredactie is samen te vatten als een groep journalistiek ingestelde medewerkers die graag de organisatie verbinden met de buitenwereld door tijdig relevante informatie te verspreiden.

De belangrijkste stromingen in de theorie over de verbetering van de informatiestroom zijn imago en identiteit. Verdieping in de stromingen biedt het onderzoek meer kennis om een centrale theorie te kiezen. Theorieën van Birkigt en Stadler (1988), Gray en Balmer (1998), Balmer en Soenen (1999), Hatch en Schultz (2002), Van Riel (2010), Van der Grinten (2010) en Van Bekkum (2014) zijn kritisch vergeleken op verschillen en overeenkomsten. De gekozen centrale theorie is *The Corporate Identity Mix* van Birkigt en Stadler (1986). Dit model is het oudste model over imago en identiteit. De besproken theorieën, baseren hun verhaal op deze centrale theorie. Deze centrale theorie veronderstelt dat de organisatie het probleem kan oplossen door de identiteit en imago op een lijn te brengen aan de hand van gedrag, communicatie en symboliek. Deze mogelijke verbeteringen zijn uitgewerkt in drie hypothesen.

De methoden van dit onderzoek zijn deskresearch en kwalitatief onderzoek. Deskresearch is gebruikt ter beantwoording van de deelvraag over de identiteit en het imago van de webredactie. Daarnaast is kwalitatief onderzoek ingezet om de hypothesen te testen. Kwalitatief onderzoek helpt bij het in kaart brengen van de gevoelens, waarden en ervaringen van de respondenten tegenover de webredactie. Deze gegevens zijn nodig voor het inzicht in de

wensen en behoeften en om de hypothesen te testen. Het onderzoek vindt plaats onder een kleine groep respondenten. Toch is gekozen voor de kwalitatieve methoden, omdat het niet gaat om het achterhalen van de cijfers, maar om inzicht krijgen in het probleem, de wensen en de behoeften. Aangezien het onderzoek uitgaat van beweegredenen, past een kwalitatieve onderzoeksmethode beter dan een kwantitatieve onderzoeksmethode (Verhoeven, 2014).

Het voornaamste resultaat van het onderzoek is dat de werknemers van HLTsamen niet bekend genoeg zijn met de webredactie. Hierdoor weten ze niet altijd hoe en waar ze informatie moeten aanleveren. Wanneer er contact is met de webredactie, missen zij de aanwezigheid, activiteit en ondersteuning. Dit zorgt voor een gat tussen wat de webredactie verwacht en wat werkelijk gebeurt. Respondenten willen een bereikbare webredactie, die ze ondersteunt en die gemakkelijk terug te vinden is. Voor de werknemers is een agenda inzetten, een melding van actualisatie instellen, Topdesk* inzetten en de webredactie profileren nodig. Het inzetten van deze onderdelen helpt bij het uitdrukken van de identiteit. Zo komen identiteit en imago meer op een lijn te liggen, waardoor de aanlevering van informatie binnen HLTsamen wellicht verbeterd.

Naar aanleiding van de resultaten van dit onderzoek zijn meerdere conclusies naar boven gekomen. Ten eerste heeft de webredactie een beeld van haar identiteit, maar draagt ze deze niet uit. De werknemers zien de webredactie als onzichtbaar, afwezig en moeilijk bereikbaar. De werknemers zijn op zoek naar een webredactie die actief, ondersteunend en aanwezig is. Tot slot draagt de webredactie haar identiteit niet uit in haar gedrag, communicatie en symboliek. Dit zorgt voor een gat tussen de identiteit en het imago.

De aanbevelingen op basis van de resultaten en conclusies van dit onderzoek zijn: het inzetten van een jaarkalender, melding richting de medewerkers voor actualisatie van hun informatie op de website, het inzetten van maandelijkse mailing, het inzetten van contactsessies met de contactpersonen en webredactie, het aanpassen van het mailadres en het inzetten van een formulier via Topdesk.

Om de aanbevelingen van dit onderzoek te realiseren, is de implementatiestrategie geformuleerd aan de hand van The Corporate Identity Mix van Birkigt en Stadler (1986). Als communicatiemiddelen zijn Intranet, mailing, melding voor actualisatie, de jaarkalender, contactsessies en een Topdeskformulier geschikt. De totale geschatte kosten van de implementatie bedragen 3.175,- euro. De totale geschatte opbrengsten bedragen 10.950,- euro.

**platform binnen HLTsamen waarop werknemers meldingen voor facilitaire zaken of ICT doen.*

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Samenvatting.....	3
1. Probleemformulering.....	7
1.1 Aanleiding.....	7
1.2 Probleemstelling.....	9
1.3 Doelstelling	9
1.4 Deelvragen.....	10
1.5 Doelgroep	11
1.6 Begrenzingsen	12
2. Situatieschets.....	13
2.1 De organisatie en de bedrijfscultuur.....	13
2.2 Verandering van werkzaamheden.....	13
2.3 Identiteit en imago webredactie	14
2.4 Soortgenoten.....	15
3. Theoretisch kader	17
3.1 Corporate communicatie	17
3.2 The corporate identity mix.....	19
3.3 Hypothesen.....	21
4. Methodologie	23
4.1 Methoden	23
4.2 Datacollectie	24
4.3 Operationalisatie deelvragen.....	26
4.4 Operationalisatie hypothesen	26
5. Resultaten	28
5.1 Resultaten per deelvraag.....	28
5.2 Resultaten per hypothese	29
6. Conclusies.....	32
6.1 Conclusies deelvragen.....	32
6.2 Conclusies per hypothese.....	33
6.3 Conclusies probleemstelling.....	34
6.4 Vervolgonderzoek.....	34
7. Aanbevelingen	35
7.1 Identiteit in het gedrag.....	35
7.2 Identiteit in de communicatie	36

7.3 Identiteit in het symboliek.....	37
8. Implementatieplan.....	38
8.1 Strategie	38
8.2 Middelenmix	40
8.3 Middelenmatrix.....	43
8.4 Communicatieplanning.....	44
8.5 Kosten en opbrengsten	46
8.6 Accountability	48
Literatuurlijst.....	49

1. Probleemformulering

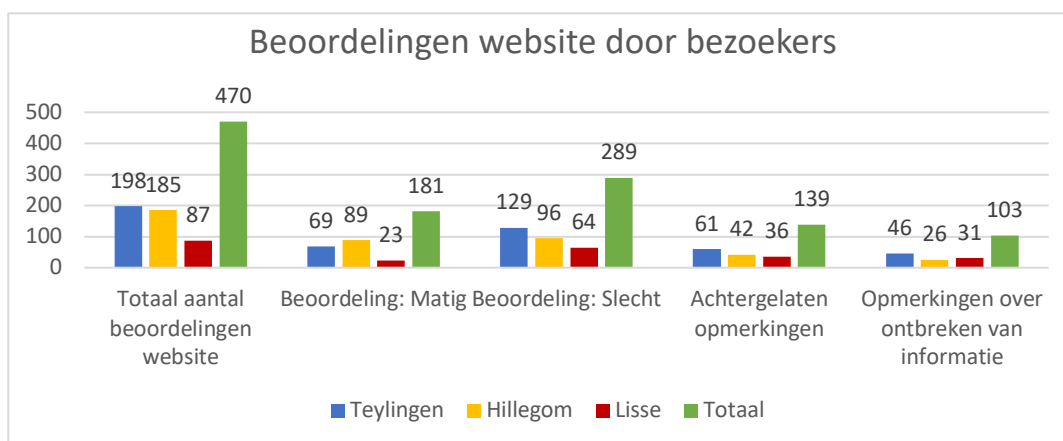
Dit onderzoek beschrijft hoe interne communicatie kan bijdragen aan het verbeteren van de informatiestroom binnen de ambtelijke werkorganisatie HLTsamen. De reden is dat HLTsamen negatieve reacties ontvangt op de websites van de gemeente Hillegom, Lisse en Teylingen over de informatie. Inwoners klagen dat ze informatie missen of dat informatie niet meer actueel is. Ook loopt de webredactie ertegenaan dat zij veel tijd kwijt is aan het achterhalen van informatie. Dit resulteert in onvolledige en niet actuele informatie op de websites. Het probleem is dat de webredactie intern een nagenoeg afwezig imago heeft, zodat contactpersonen weinig beeld hebben waarom ze de webredactie op tijd en volledig zouden willen of moeten contacten.

1.1 Aanleiding

Gemeentes hebben een informatieplicht (Rijksoverheid, 2020). Zo moeten zij onder andere nieuw beleid aankondigen, uitleggen en delen met de inwoners. Om aan deze informatieplicht te kunnen voldoen, moet de gemeente ervoor zorgen dat de informatie voor inwoners gemakkelijk te achterhalen is (Rijksoverheid, 2020). Dit geldt daarmee ook voor de ambtelijke werkorganisatie HLTsamen, die de gemeentelijke werkzaamheden uitvoert voor de gemeentes Hillegom, Lisse en Teylingen.

Inwoner beoordelingen

Inwoners kunnen op de gemeentelijke websites een reactie achterlaten. In deze reactie laten zij de beoordeling goed, matig of slecht achter en kunnen zij een reden voor die beoordeling geven. Deze reacties staan gebundeld in het systeem Gov(ernment) Metrics. Deze Gov Metrics komen binnen via het e-mailadres: HLTredactie@hltsamen.nl. Deze reacties blijven één maand bestaan. In de maand augustus 2020 ontving HLTsamen 470 reacties op de website. De hoeveelheid reacties ligt maandelijks, rond dit getal. Alle 470 reacties kregen de beoordeling matig of slecht. Bij deze reacties zijn inwoners niet verplicht een reden of opmerking achter te laten. In totaal deden 103 inwoners dit wel. Zij gaven aan informatie of actualisatie te missen (zie Figuur 1).



Figuur 1: Beoordelingen website door bezoekers (Gov Metrics, 2020).

Beoordeling webredactie

Gezien het feit dat HLTsamen voor drie gemeentes het uitvoerende werk doet, is het werk verdeeld over zes domeinen met elk meerdere teams (zie Bijlage I: organogram). De 500 werknemers van HLTsamen voeren dit werk uit. Iedere werknemer heeft zijn eigen werkzaamheden, projecten en specialiteiten. Deze teams leveren hun informatie aan bij de webredactie, zodat deze beschikbaar komt voor de inwoners. De webredactie is in totaal goed voor 4fte's. Zij verzorgen de sociale media en websites van de drie gemeentes. Om inzicht te krijgen in het probleem is een vooronderzoek gehouden onder vijf medewerkers van de webredactie (Bijlage II).

De vijf medewerkers van de webredactie beoordelen de aanlevering van informatie met als gemiddeld cijfer 4,6 uit 10. Hierbij geven zij aan dat zij vaak achter informatie, afbeeldingen en uitleg aan moeten. Als zij moeten aangeven hoe vaak zij hiermee bezig zijn, kiezen drie respondenten voor vaak en twee respondenten voor soms. Alle vijf de respondenten vinden dan ook dat het normale werk van de webredactie hinder ondervindt door de tijd die zij besteden aan het verkrijgen van ontbrekende of actuele informatie. Ook geeft de webredactie aan dat het consequent bijhouden van alle aanpassingen en actualisaties voor alle webpagina's een verantwoordelijkheid moet zijn van het team dat dit aanlevert: "Zij horen dit aan te geven. De webredactie moet het alleen uitvoeren." Volgens de webredactie is het nodig dat het web meer mandaat heeft om te bepalen of iets wel of niet geschikt is voor de website. De webredactie geeft namelijk aan dat de werknemers niet altijd beseft hebben van de leidende rol van de webredactie in dit proces. Volgens de webredactie is het nodig dat de werknemers een duidelijker beeld hebben van wie de webredactie is en wat zij doen. Ook zijn er volgens hen duidelijkere afspraken nodig zodat werknemers weten hoe, waar, wanneer en wat zij moeten aanleveren.

Uit het vooronderzoek onder de webredactie blijkt dat het verbeteren van de informatiestroom belangrijk is voor de kwaliteit de website en voor de efficiëntie van de webredactie.

Samenvattend ligt er een gat tussen hoe de webredactie zichzelf en het proces ziet en hoe de werknemers hier tegen aankijken. Alle gegevens en resultaten van het vooronderzoek onder de webredactie zijn terug te vinden in Bijlage II.

1.2 Probleemstelling

De informatiestroom van HLTsamen verloopt niet zoals gewenst. In het eerder afgenomen vooronderzoek gaf de webredactie aan dat zij de volledigheid in de aanlevering van informatie missen. Voor de webredactie is het te veel werk om alle webpagina's inhoudelijk te controleren naast het gewone webredactiewerk. Zij vindt dan ook dat deze verantwoordelijkheid bij de bronhouders moet liggen. De bronhouders nemen deze niet altijd. Dit resulteert in onvolledige of achterhaalde informatie, terwijl de gemeente verplicht is de inwoners zo volledig mogelijk te informeren.

Er ligt een gat tussen de manier van aanleveren en de verantwoordelijkheid tussen de webredactie en de werknemers. Beide groepen stellen zich hier anders in op. De webredactie zet zich in om zo goed mogelijk nieuws te verspreiden. De omliggende organisatie lijkt hier echter geen weet van te hebben of weinig zin in te hebben om hieraan mee te werken. Dit zorgt voor een mager aanleverproces van nieuws en informatie. Om ervoor te zorgen dat het proces gemakkelijker verloopt voor beide groepen en om de website volledige en actuele informatie te laten bevatten, is verbetering nodig. Deze verbetering moet helpen het aantal negatieve reacties te verminderen en de verantwoordelijkheid bij bronhouders te vergroten. Om het onderzoek richting te geven, is een probleemstelling geformuleerd.

De probleemstelling van dit onderzoek luidt:

“Hoe kan HLTsamen de informatiestroom naar de webredactie verbeteren?”

1.3 Doelstelling

HLTsamen ontvangt negatieve reacties op de website. Dit komt doordat de webredactie niet altijd volledige informatie en actualisatie ontvangt voor de website. De webredactie geeft aan dat het achterlopen van deze informatie naast het gewone werk niet haalbaar is. Ook merkt zij dat het voor de werknemers niet duidelijk is wat de webredactie verwacht.

HLTsamen wil door middel van dit onderzoek inzicht krijgen in hoe de informatiestroom van de organisatie kan verbeteren. Het uiteindelijke doel van HLTsamen is dat de verbetering van de informatiestroom ervoor zorgt dat de webredactie haar taak juist kan uitvoeren, waardoor de kwaliteit van de website omhooggaat en het aantal negatieve reacties van inwoners naar verwachting afneemt. Om dit te kunnen waarmaken, is het doel van dit onderzoek om inzichtelijk te krijgen hoe HLTsamen de informatiestroom door middel van interne communicatie kan verbeteren. Het onderzoek levert uiteindelijk een adviesrapport op, om HLTsamen advies te geven over de verbetering van de informatiestroom. De doelstelling van het onderzoek luidt: ‘Inzicht geven in de behoeften en het gedrag van de medewerkers, teneinde een communicatieadvies te geven over hoe HLTsamen interne communicatie in kan zetten om de informatiestroom naar de webredactie te verbeteren’.

1.4 Deelvragen

Om de probleemstelling behapbaar te maken, zijn deelvragen opgesteld. Deze deelvragen helpen om inzicht te krijgen in de verschillende onderdelen van de probleemstelling. Hierdoor is het mogelijk om tot beantwoording te komen. De probleemstelling luidt: “Hoe kan HLTsamen de informatiestroom naar de webredactie verbeteren?”.

Deelvraag 1: Wat is de huidige identiteit van de webredactie?

Om de probleemstelling te kunnen beantwoorden, is het van belang om de huidige identiteit van de webredactie in kaart te brengen. De huidige identiteit is hoe de webredactie zichzelf ziet en neer wil zetten binnen de organisatie. Het kennen van de identiteit maakt het mogelijk om deze te vergelijken met het imago van de webredactie. Door de twee te vergelijken, ontstaat inzicht in waar de verschillen liggen en dus verbetering nodig is.

Deelvraag 2: Wat is het huidige imago van de webredactie?

Om de probleemstelling te kunnen beantwoorden, is het van belang om het huidige imago in kaart te brengen. Inzicht in dit onderdeel helpt om verschillen te zien tussen de identiteit en het imago. Dit maakt duidelijk waar verbetering nodig is.

Deelvraag 3: Wat zijn de wensen en behoeften van de doelgroep?

Om de probleemstelling te kunnen beantwoorden, is het van belang om zicht te krijgen op de wensen en behoeften van de doelgroep. Deze wensen en behoeften kunnen de verschillen tussen de identiteit en het imago opvullen om zo tot verbetering te komen.

De beantwoording van deze deelvragen vindt plaats in het onderzoek aan de hand van deskresearch en fieldresearch. In Hoofdstuk 5 ‘Resultaten’ staat hier een verslag over. De resultaten en conclusies van de deelvragen dragen bij aan de oplossing van het centrale probleem.

1.5 Doelgroep

Tijdens dit onderzoek is het doel om alle medewerkers van HLTsamen te bereiken, omdat zij in principe allemaal een rol hebben in het aanleveren van informatie die voorkomt uit hun werk.

Deze medewerkers moeten na uitvoering van het onderzoek weten waar, wanneer en hoe zij informatie moeten aanleveren bij de HLTredactie. De medewerkers van HLTsamen bestaan uit een groep van 500 medewerkers die verspreid zijn over de afdelingen of 'domeinen':

Bedrijfsvoering, Buitenruimte, Ruimtelijke ontwikkeling, Publieksservice, Maatschappelijke ontwikkeling, Control & strategie en Projecten. Onder elk domein vallen verschillende teams die elk hun eigen specialisatie hebben.

Op verzoek van de opdrachtgever is ervoor gekozen om namens de 500 werknemers contactpersonen te gebruiken voor de onderzoeksdoelgroep. Deze groep contactpersonen heeft de organisatie vooraf zelf opgesteld. Belangrijk is dat deze contactpersonen ervaring hebben bij HLTsamen en met de huidige informatiestroom. Daarom moet een contactpersoon minimaal één jaar in dienst zijn bij HLTsamen. Ook is belangrijk dat er per team één contactpersoon spreekt. Zo is er een evenwichtig inzicht in de gehele organisatie. Daarnaast is het van belang dat deze contactpersonen zich tijdens dit gehele onderzoek als contactpersoon willen blijven opstellen. Zo is er tijdens het gehele onderzoek uit elk team één contactpersoon bereikbaar voor vragen. De wens van de opdrachtgever is dat de contactpersonen zich na het onderzoek beschikbaar willen blijven stellen, zodat zij betrokken kunnen zijn bij de uitvoering.

Voor de start van dit onderzoek is HLTsamen al bezig geweest met het verzamelen van de nodige contactpersonen. Hierbij is gekeken welke teams deelnemen aan de informatiestroom. Hier heeft HLTsamen in totaal twaalf contactpersonen voor gevonden. Het onderzoek gaat gebruikmaken van deze twaalf contactpersonen als de respondenten. In februari 2020 hebben deze contactpersonen al een bijeenkomst gehad, waarbij zij zijn ingelicht over de samenwerking. Tijdens deze bijeenkomst is toegelicht wat het doel is van de contactpersonen, wat hun rol is, wat het oplevert en zijn er vragen beantwoord. Zie Bijlage III voor de hoogtepunten, vragen en signalen van die bijeenkomst.

De twaalf respondenten komen uit de volgende teams:

- Informatisering en automatisering
- Financiën
- Buitenruimte
- Vergunningen
- Toezicht en handhaving
- Jeugd, onderwijs, sport en volksgezondheid
- Planvorming
- Informatiecentrum
- Personeel en organisatie
- Bestuurs- en managementondersteuning
- Uitvoering
- Beleid en inrichting

1.6 Begrenzungen

Dit onderzoek kent beperkingen die van invloed kunnen zijn op de uitvoering en de resultaten. Deze paragraaf beschrijft deze beperkingen. Het onderzoek houdt rekening met de gevolgen die de beperkingen met zich mee kunnen brengen.

Het onderzoek start op 1 september 2020 en eindigt op 4 januari 2021. Deze begrenzing in tijd geeft aan dat het onderzoek binnen deze tijd moeten plaatsvinden. Het onderzoek levert advies op met behulp van conclusies, aanbevelingen en een implementatieplan. De opdrachtnemer voert het implementatieplan niet uit. Het is de taak voor de opdrachtgever om het onderzoek met bijhorend implementatieplan te lezen en uit te voeren buiten de afstudeerperiode wanneer dit wenselijk is.

Dit onderzoek vindt plaats tijdens de uitbraak van het coronavirus. Vanwege het virus zijn sinds maart 2020 maatregelen getroffen. Deze maatregelen hebben impact op het onderzoek. Zo heeft het werk van gemeentelijke instanties, zoals HLTsamen, nu veel te maken met het coronavirus. Het werk, de uitvoering, het denken, doen en leven van de respondenten kan hierdoor dus beïnvloed zijn, wat effect kan hebben op de resultaten van het onderzoek. Ook is het niet mogelijk om interviews face-to-face uit te voeren. Daarom maakt het onderzoek gebruik van Teams.

Het doel van dit onderzoek is om de informatiestroom binnen de organisatie van 500 medewerkers te verbeteren. Een onderzoek onder 500 werknemers binnen de tijd van dit onderzoek is te groot. Daarom is gekozen voor een groep contactpersonen. Deze contactpersonen praten namens hun collega's uit de teams. Ook helpen de contactpersonen na het onderzoek bij de uitvoering van de aanbevelingen.

Als laatste is er in dit onderzoek voor gekozen om de focus te leggen op de website en sociale media buiten beschouwing te laten. Hiervoor is gekozen om het onderzoek focus te geven. De webredactie voert de werkzaamheden uit voor de website en voor sociale media. Via de mailbox ontvangt zij alle informatie die hierop te vinden is. Omdat de content voor de website en voor sociale media via hetzelfde mailadres gaat heeft verbetering van de informatiestroom, naar verwachting, ook effect op de aanlevering van socialemediacontent.

2. Situatieschets

De situatieschets beschrijft de voornaamste factoren die de organisatie beïnvloeden, zijnde de werkdruk bij de gemeente, de bedrijfscultuur, de identiteit, het imago en de inzichten van andere gemeenten. Analyse van de context laat zien dat de vrije bedrijfscultuur van invloed is in het stellen van prioriteiten richting de webredactie, dat de coronacrisis zorgt voor een toename van de werkdruk, dat het imago niet aansluit op de identiteit van de webredactie en dat de omliggende gemeenten tegen dezelfde problemen aanlopen. De identiteit van de webredactie is samen te vatten als een groep journalistiek ingestelde medewerkers, die graag de organisatie verbinden met de buitenwereld door tijdig relevante informatie te verspreiden.

2.1 De organisatie en de bedrijfscultuur

HLTsamen is de ambtelijke werkorganisatie van de gemeentes Hillegom, Lisse en Teylingen. In 2017 fuseerden de gemeentes Hillegom, Lisse en Teylingen tot HLTsamen. Het doel hiervan was om de kracht van de gemeentes te bundelen en te verstevigen (HLTsamen, 2019). De organisatie is onderverdeeld in domeinen. Dit is terug te zien in het organogram in Bijlage I (HLTsamen, 2019).

De huidige bedrijfscultuur heeft invloed op het doen en laten van de werknemers. Om de bedrijfscultuur van HLTsamen zo goed mogelijk in kaart te brengen, is gekozen om het bedrijfsculturenmodel (Cameron & Quin, 1999) toe te passen. Afgelopen februari hebben interviews plaatsgevonden met werknemers van de organisatie. Deze interviews gaven inzicht in de bedrijfscultuur, werksfeer en werkmotivatie. Zie bijlage IV. Uit de interviews bleek dat de werknemers van HLTsamen vrij zijn in hoe ze werken, zolang de werknemers de nodige resultaten behalen. Hoe zij werktijden indelen, is geheel aan de werknemers zelf. Juist deze vrijheid zorgt voor een toename van de verantwoordelijkheid en motivatie bij de werknemers. Ook de flexibiliteit in inspraak speelt hierin een rol. Zo hebben werknemers de mogelijkheid om projecten op te starten en door te groeien naar andere functies binnen de organisatie.

HLTsamen is een extern gerichte organisatie. Het voornaamste doel is de dienstverlening aan de inwoner. HLTsamen is een flexibele en individualistische organisatie die zich vooral extern inzet. Hiermee is de organisatie volgens het bedrijfsculturenmodel van Cameron en Quinn (1981) een adhocratie. Volgens het model betekent dit dat de organisatie werkt zonder een uitgebreide formele structuur.

2.2 Verandering van werkzaamheden

De uitbraak van het coronavirus vroeg vanaf maart 2020 om landelijke maatregelen die door het kabinet zijn opgesteld. Het is de taak van de gemeentes om dit door te zetten binnen de gemeentelijke gebieden. Zo moeten de gemeentes in actie komen om verdere verspreiding van het virus te voorkomen. Gemeentes beschikken over verschillende bevoegdheden om nodige

maatregelen te treffen. Dit soort beslissingen neemt het college. Het college volgens de wet (artikel 6) verantwoordelijk voor de uitvoering van algemene infectieziektebestrijding. Dit betekent dat het college maatregelen moet nemen om verspreiding in de betreffende gemeentes tegen te houden (Van der Laan, 2020).

Ook is het de taak van de gemeente om de inwoners over de maatregelen te informeren. De inwoners hebben dan ook recht op deze informatie. Daarnaast werken de uitvoerende domeinen van de gemeentes aan de genomen maatregelen. Hierbij valt te denken aan goede dienstverlening, zorg, openbaar vervoer, handhaving, sport en cultuur. Al met al zorgt het coronavirus binnen de gemeente voor een verandering van het werk en de werkprocessen. De aanwezigheid van het coronavirus zorgt ervoor dat de organisatie andere werkzaamheden laat liggen en vooral focust op de corona-gerelateerde werkzaamheden. Deze werkzaamheden vragen snelheid en aanpassing van al bestaande processen of uitvoeringen. Het virus zorgt daarmee voor een omschakeling van de organisatie. Ook werkt het merendeel van het personeel van de gemeente sinds april 2020 thuis. Dit vraagt om een andere manier van werken van de werknemers.

2.3 Identiteit en imago webredactie

De identiteit van de webredactie is onder meer te halen uit het communicatieplan. Volgens het communicatieplan is de hoofddoelstelling van de webredactie dat de informatie op een toegankelijke manier beschikbaar is voor de organisatie, de inwoners, bedrijven, bezoekers en bestuurders op de hoofdbronnen. Deze hoofdbronnen zijn de drie websites voor Hillegom, Lisse en Teylingen. De verantwoordelijkheid om deze informatie te onderhouden en bij te werken ligt bij de bronhouders. Dit zijn de teams waarvan de informatie afkomstig is. Zij hebben de taak om te weten wat er namens hen op de website staan en om dit bij te houden. Aanpassingen of actualisatie sturen zij door naar het centraal gerealiseerde mailadres: hltredactie@hltsamen.nl. Alle lagen van de organisatie leveren hierop informatie aan met bijhorende onderdelen om te laten plaatsen. Op deze manier ontvangen de inwoners, organisaties of bezoekers hierdoor in principe consistente informatie en dienstverlening.

De webredactie maakt onderscheid tussen twee verschillende stromen van informatie. Nieuwe content voor plaatsing op de kanalen, respectievelijk bestaande content die aanpassing, verwijdering of vervanging vereist (Van Duijn, 2020). Voor beide stromingen is de HLT webredactie verantwoordelijk. De webredactie ontvangt de aangeleverde informatie en adviseert vanuit haar expertise op gebied van tekst en kanaalgebruik. Met de gegeven informatie schrijft de webredactie socialemediaberichten. Hierin houdt zij rekening met dat wat speelt, wat politiek gevoelig ligt en waar vragen over kunnen komen. Daarover stemt zij af met de bronhouder en een eventuele betrokken communicatieadviseur. Dit moet zorgen voor een aanwezige, actieve en ondersteunende houding van de webredactie (Van Duijn, 2020).

Uit het vooronderzoek (zie Paragraaf 1.1) bleek al dat de aanlevering van informatie niet verloopt zoals gewenst. De medewerkers hebben niet het beeld van de webredactie dat de webredactie wil uitdragen. De informatie-aanlevering van de medewerkers werd dan ook beoordeeld met het cijfer 4,6 uit 10. Ook de inwoners gaven aan informatie te missen. De aanwezige, actieve en ondersteunende houding die de webredactie zegt neer te zetten, lijkt niet over te komen op de webredactie. Hierdoor is er een verschil tussen het imago en de identiteit van de webredactie.

2.4 Soortgenoten

Om inzicht te krijgen in de externe situatie van HLTsamen, is contact opgenomen met omringende gemeentes. Via de mail (Bijlage X) hebben de gemeentes uitleg gegeven over hoe de informatiestroom in hun organisatie verloopt en waar zij tegen aanlopen.

De gemeente Haarlemmermeer werkt met ongeveer 1.200 werknemers. De webredactie bestaat uit redacteurs. Iedereen heeft zijn eigen thema, dat in lijn ligt met clusters in de organisatie. Binnen die clusters zijn contactpersonen. Zo weten webredacteurs bij wie ze moeten zijn voor vragen of informatie. De webredactie van de gemeente Haarlemmermeer merkt op dat collega's de redactie vaak 'vergeten'. "Vaak denken collega's dat als zij ons tekst aanleveren, dat wij het kopiëren en plakken op de website. Maar zo werkt het natuurlijk niet. Wij doen er altijd redactie over. Doordat we te veel met ad hoc bezig zijn, loopt de optimalisatie soms achter." Veel reactie vanuit de inwoners krijgt de webredactie niet: zo'n vijf opmerkingen per week. Vaak gaat dit over lopende projecten.

De gemeente Noordwijk werkt met twee contentbeheerders, één webbeheerder en twee webredacteurs. Ook de gemeente Noordwijk heeft één contactpersoon bij elk team dat de content aanlevert. Deze contactpersonen zijn hier actief mee bezig en hun werkomschrijving sluit hierop aan. Soms signaleren ze dat er nieuwe beleidsregels zijn die nog niet zijn aangepast op de website. Hier gaan zij dan zelf achteraan. Dit soort situaties signaleren zij meestal door reactie vanuit inwoners. De gemeente Noordwijk probeert actief contact te houden tussen de verschillende teams.

De gemeente Oegstgeest werkt met twee webredacteurs. Zij werken nauw samen met het cluster Communicatie en stemmen alle content voor plaatsing af. Via wekelijkse overleggen proberen ze oog te houden op dat wat komen gaat. Op Intranet heeft de webredactie een format staan voor wat collega's moeten gebruiken om input aan te leveren. Hierbij lopen ze ertegen aan dat collega's dit niet altijd gebruiken. De gemeente merkt op de medewerkers veel heen en weer mailen, voordat alle informatie compleet is. De afspraak is nu dat per team één persoon aangewezen is die aanspreekpunt is voor alles rondom dat team. Zo hoeft de webredactie minder rond te mailen en te zoeken.

De gemeentes lopen tegen soortgelijke problemen aan. Elk geven ze aan dat een goed werkende informatiestroom wenselijk is. Omliggende gemeentes werken met contactpersonen in de teams. Zij geven aan dat dit helpt, maar dat er een gat blijft in de aanlevering van informatie. Contactpersonen inzetten is aan te bevelen aan HLTsamen. Wel blijkt dat er meer nodig is dan enkel contactpersonen voor een goede informatiestroom.

3. Theoretisch kader

De belangrijkste stromingen in de theorie over de verbetering van de informatiestroom zijn imago en identiteit. Verdieping in de stromingen biedt het onderzoek meer kennis om een centrale theorie te kiezen. Theorieën van Birkigt en Stadler (1988), Gray en Balmer (1998), Balmer en Soenen (1999), Hatch en Schultz (2002), Van Riel (2010), Van der Grinten (2010) en Van Bekkum (2014) zijn kritisch vergeleken op verschillen en overeenkomsten. De gekozen centrale theorie is *The Corporate Identity Mix* van Birkigt en Stadler (1986). Dit model is het oudste model over imago en identiteit. De besproken theorieën, baseren hun verhaal op deze centrale theorie. Deze centrale theorie veronderstelt dat de organisatie het probleem kan oplossen door de identiteit en imago op een lijn te brengen aan de hand van gedrag, communicatie en symboliek. Deze mogelijke verbeteringen zijn uitgewerkt in drie hypothesen.

3.1 Corporate communicatie

De begrippen 'identiteit' en 'imago' zijn hoofdbegrippen in corporate communicatie (Van Riel, 2010). De strategische benadering van identiteits- en imago beleid op organisatieniveau komt voort uit benaderingen die de afgelopen decennia in de omgeving van organisaties hebben plaatsgevonden. De afgelopen jaren is imago steeds belangrijker voor het succes van de organisatie. Hierdoor besteden steeds meer organisaties aandacht aan een strategisch imago- en identiteitsbeleid, oftewel corporate communicatie (Van der Grinten, 2010).

Een corporate communicatiemanager werkt binnen een organisatie aan het realiseren van organisatiedoelen en de organisatiestrategie. Dit betekent dat de bepaling van de uitgedragen identiteit, is afgeleid van de organisatiedoelen en -strategie (Van Riel, 2010). Van der Grinten (2017) definieert corporate communicatie als het geïntegreerd managen van alle communicatie-uitingen van een organisatie, zowel intern als extern, gericht op het realiseren van een gewenst imago vanuit de doelen en de identiteit. Deze definities zijn afleidingen van de oorspronkelijke theorie van Birkigt en Stadler (1986), *The Corporate Identity Mix*. Dit is de grondlegger van de theorie over identiteit en imago van een organisatie. Zij bespreken hierin drie factoren die aan de identiteit van een organisatie bijdragen: gedrag, communicatie en symboliek. Deze onderdelen vormen volgens hen samen de persoonlijkheid die leidt tot de identiteit van een organisatie.

Identiteit en Imago

De grondleggers van een bedrijfskundige benadering van identiteit en imago zijn Birkigt en Stadler (1988). Zij definiëren imago als het beeld dat mensen van een organisatie hebben. Volgens hen is imago een afspiegeling van die identiteit. Gray en Balmer (1998) benoemen dat in tegenstelling tot volgens de theorie van Birkigt en Stadler (1988), waarin communicatie en onderdeel van identiteit is, communicatie het middel is waardoor een bedrijf de gewenste reputatie behaalt. Dit zorgt volgens hen voor een corporate image en een corporate reputation.

Van Riel en Balmer (1997) gebruikten het model van Birkigt en Stadler (1988) als de basis voor het reputatieschema dat zij ontwikkelden. Van Riel en Balmer (1997) voegden aan het model een uitbreiding toe. Volgens hen is dit nodig om imago in kaart te kunnen brengen. Van Riel en Balmer (1997) stelden dat omgevingsfactoren ook van invloed zijn op de reputatie van een organisatie. Met omgevingsfactoren doelen zij op de geschiedenis van de organisatie, de strategie en de resultaten. Hoewel Birkigt en Stadler (1988) het imago zien als een doel voor de organisatie, zien Van Riel en Balmer (1997) dit anders. Zij stellen dat imago geen doel is, maar een middel dat bijdraagt aan de prestaties van een organisatie en dat een identiteit niet statisch, maar dynamisch is. Daarnaast benoemen Van Riel en Balmer (1997) dat gedrag, communicatie en symboliek niet alleen invloed hebben op de persoonlijkheid, maar persoonlijkheid ook op het gedrag, de communicatie en de symboliek. Naast dat zij zeggen dat er een wisselwerking is tussen de persoonlijkheid en de drie elementen, benoemen zij in tegenstelling tot Birkigt en Stadler (1988) ook dat niet elk onderdeel een even grote invloed heeft op de identiteit van een organisatie. Zo noemen zij dat gedrag een grotere invloed heeft dan symboliek en communicatie (Van Riel & Balmer, 1997).

In 2014 stelde ook Van Bekkum met zijn theorie dat de organisatie-identiteit een uitbreiding nodig heeft op het vlak van externe factoren. Hij haalde hier organisatiecultuur aan. Volgens hem vormt de organisatie-identiteit zich aan de hand van de samenhang tussen organisatiecultuur, imago en identiteit. Hiermee legt hij de focus op het perspectief van de klant, de medewerker en het management en op hoe de medewerker de identiteit vormt (Van Bekkum, 2014).

In 1999 benoemen ook Balmer en Soenen dat de theorie van Birkigt en Stadler (1988) uitbreiding nodig heeft. Ook zij stellen dat er andere externe factoren zijn die bijdragen aan het imago van een organisatie dan alleen de drie elementen van Birkigt en Stadler (1988). Om die reden ontwikkelden zij de ACID-test. Deze test staat voor actual identity, communicated identity, ideal identity en desired identity (Balmer & Soenen, 1999). Deze test laat zien waar de zwakke plekken in de identiteit van een organisatie zitten en wat noodzakelijke verandering vereist. In 2001 voegde Balmer hier een identiteitstype aan toe (Balmer, 2001), namelijk: de ervaren identiteit. Dit zijn de percepties die belanghebbenden hebben van een organisatie. In tegenstelling tot Birkigt en Stadler (1988), stellen Balmer en Soenen (1999) dus dat er niet één identiteit is.

Hatch en Schultz (2002) stellen net als Van Riel en Balmer (1997) dat een organisatie-identiteit een veranderproces is waarin een wisselwerking bestaat tussen de organisatiecultuur en het imago van de stakeholders. Volgens hen zijn de identiteit en het imago van een organisatie, binnen elke organisatie van elkaar verschillend. Toch moeten ze volgens hen wel in verband met elkaar staan (Hatch & Schultz, 2001). Met hun theorie helpen ze om de samenhang binnen de organisatie te analyseren door de strategische visie, de organisatiecultuur en het

bedrijfsimago op elkaar af te stemmen. Hatch en Schultz (2002) stellen dat het imago de identiteit is die gevormd is aan de hand van het publiek. Wanneer een organisatie anders blijkt te zijn dan de buitenwereld denkt, kan de organisatie zichzelf ook anders gaan zien en verandert de identiteit van de organisatie (Hatch & Schultz, 2002).

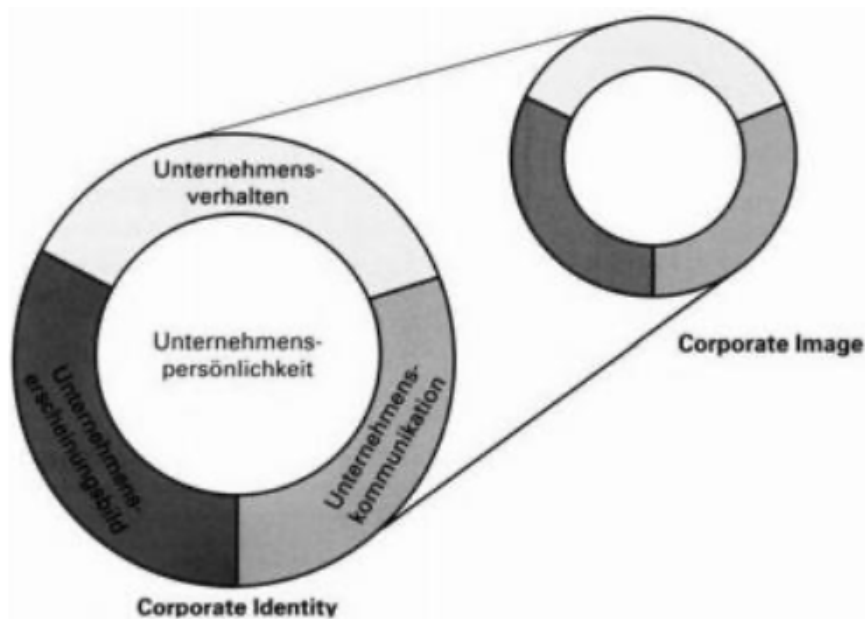
Bij het vaststellen van de organisatie-identiteit moet er volgens Van der Grinten (2017) zicht zijn op hetgeen dat kenmerkend, onderscheidend en authentiek is voor de organisatie. In 2016 ontwikkelde Van Grinten de theorie *Mind the Gap*. Deze theorie zorgt ervoor dat het verschil tussen de identiteit en het imago te achterhalen is. Van der Grinten (2017) gebruikt de theorie van Birgigt en Stadler (1988) als basis, maar maakt onderscheid tussen de gewenste, werkelijke en fysieke identiteit. Om dit inzichtelijk te maken ontwikkelde Van der Grinten (2017) de theorie aan de hand van een stappenplan. De gewenste identiteit definieert Van der Grinten (2017) als: “de identiteit van de organisatie zoals de leiding zou willen dat zij was”. De werkelijke identiteit definieert hij als: “datgene wat de medewerkers kenmerkend vinden voor de organisatie”. En de fysieke identiteit definieert hij als: “alle concrete contactpunten waarmee de organisatie in aanraking komt met haar belangengroepen.” Deze drie verschillende identiteiten van Van der Grinten (2017) zijn te vergelijken met de drie elementen van Birgigt en Stadler (1988): gedrag, communicatie en symboliek. Beide theorieën gebruiken de verschillende elementen als instrumenten die samen de persoonlijkheid van de organisatie vormen.

3.2 The corporate identity mix

Deze paragraaf licht *The Corporate Identity Mix* van Birgigt en Stadler (1988) toe. Figuur 2 is een weergave van het conceptueel model dat dit onderzoek hanteert. De *Corporate Identity Mix* is passend voor dit onderzoek, omdat het aan de hand van de drie onderdelen gedrag, communicatie en symboliek de identiteit in beeld brengt. Volgens deze theorie is het imago een afspiegeling van de identiteit. Daarmee helpt de theorie om inzicht te geven in de lijn tussen het imago en de identiteit. Ook vormt deze theorie de basis voor alle eerder besproken theorieën. De auteurs van de andere theorieën zijn dan ook te spreken over deze theorie, maar hebben hier en daar aanvullingen. Dit onderzoek richt zich op die basis. Het onderzoek past het model toe op de identiteit en het imago van de webredactie en niet op de gehele organisatie.

Het model maakt onderscheid tussen gedrag (Unternehmensverhalten), communicatie (Unternehmenskommunikation) en symboliek (Unternehmenserscheinungsbild). Deze elementen creëren de persoonlijkheid (Unternehmenspersönlichkeit). Samen zorgen deze onderdelen voor de identiteit van de organisatie. Het doorgronden van de identiteit van de organisatie zorgt voor inzicht in het verschil tussen de identiteit en het imago van een organisatie. Birgigt en Stadler (1988) stellen dat wanneer een organisatie een imago heeft met een groter aanzien dan de identiteit, een organisatie in gevaar is. Wanneer de identiteit een hoger aanzien heeft dan het imago, past een organisatie volgens hen te weinig ‘image building’ toe. Een goed inzicht en goede balans zijn daarom volgens Birgigt en Stadler (1988) van groot

belang. De gemakkelijkste manier om het model toe te passen is volgens hen om aan de interne en externe stakeholders van de organisatie te vragen hoe zij de organisatie zien.



Figuur 2: The corporate identity mix (Birkigt & Stadler 1988)

Gedrag (Unternehmensverhalten)

Volgens Birkigt en Stadler (1988) is gedrag het eerste onderdeel van de identiteit van een organisatie. Het gedrag heeft volgens hen effect op de persoonlijkheid van de organisatie en daarmee ook op het imago. Gedrag van een organisatie verklaren Birkigt en Stadler (1988) als het gedrag van werknemers dat een indruk achterlaat op belanghebbende groepen, zoals het gedrag van een werknemer jegens de klant in een winkel.

Communicatie (Unternehmenskommunikation)

Communicatie is volgens Birkigt en Stadler (1988) ook een element van het creëren van de persoonlijkheid van de organisatie. Volgens hen is dit het meest flexibele onderdeel uit hun theorie en daarmee het gemakkelijkst aan te passen. Met communicatie doelen Birkigt en Stadler (1988) op marketingcommunicatie, perspublicatie en alle andere vormen van geplande communicatie.

Symboliek (Unternehmenserscheinungsbild)

Het laatste element dat de persoonlijkheid van een organisatie creëert volgens Birkigt en Stadler (1988) is Symboliek. Met symboliek bedoelen zij alle visuele uitingen van een organisatie zoals logo's huisstijl, rituelen, et cetera. Volgens hen draagt symboliek ook bij aan het succes en de beeldvorming van de communicatie.

3.3 Hypothesen

Op basis van *The Corporate Identity Mix* van Birkigt en Stadler (1986) zijn drie hypothesen opgesteld om dit onderzoek te formuleren. Met deze hypothesen is het mogelijk om antwoord te geven op de probleemstelling.

Hypothese 1: Als een organisatie haar identiteit wil uitdrukken, dan is het van belang dat het gedrag van de organisatie hierop aansluit, zodat het imago en de identiteit op een lijn liggen.

Birkigt en Stadler (1988) geven aan dat gedrag bestaat uit het prijsgedrag, verkoopgedrag, financieringsgedrag, communicatiegedrag en sociale gedrag. Dit gedrag weerspiegelt volgens hen de doelen die het bedrijf dient en de doelen die het nastreeft. Het gedrag uit zich hiermee in de identiteit van een organisatie. De hypothese die hieruit voort is gekomen, richt zich op het gedrag van de webredactie. Bij de redactie gaat het gedrag om het communicatiegedrag en het sociale gedrag; in dit geval ook wel het gedrag van de webredactie naar de werknemers van HLTsamen. Eerder in het onderzoek bleek al dat de webredactie informatie veelal foutief ontvangt. De werknemers missen de ondersteuning van de webredactie, waardoor ze maar wat doen. Door dit gedrag straalt de webredactie iets uit wat niet bij de identiteit past. Wanneer een organisatie, in dit geval webredactie, het gedrag verbetert, staat het imago meer in lijn met de identiteit. Door de respondenten te vragen of ondersteunende middelen in het gedrag van de webredactie helpen, test de hypothese zich. De hypothese baseert zich op het citaat: *Das weitaus wichtigste und wirksamste Instrument der Corporate Identity ist das schlüssige Verhalten des Unternehmens mit seinen Auswirkungen und Folgen. Jede wirtschaftliche Organisation stellt sich gegenüber Dritten weitaus stärker durch ihr Verhalten als etwa durch ihre Verlautbarungen dar, mehr durch Taten als durch Worte: so durch ihre Angebotsverhalte (Produkt) ihr Preisverhalten, durch ihr Vertriebsverhalten, ihr Finanzierungsverhalten, ihr Kommunikationsverhalten, ihr Sozialverhalten. In diesem Verhalten spiegeln sich die Zwecke, denen das Unternehmen dient, und die Ziele, die es verfolgt* (Birkigt & Stadler, 1988, p.25).

Hypothese 2: Als een organisatie haar identiteit wil uitdrukken, dan is van belang dat de communicatie van de organisatie hierop aansluit, zodat het imago en de identiteit op een lijn liggen. Birkigt en Stadler (1988) geven aan dat het aanpassen van communicatie het eenvoudigst te veranderen is op lange en korte termijn. Aangezien communicatie de identiteit van een organisatie weerspiegelt, is het belangrijk dat die communicatie past bij de identiteit, om zo het imago hiermee in lijn te brengen. Birkigt en Stadler (1988) geven aan dat communicatie het contactpunt is met belangengroepen die bijdragen aan de vorming van het imago. Momenteel communiceert de webredactie nauwelijks tot niet naar de werknemers van HLTsamen. Door tijdens interviews de respondent te vragen welke communicatie kan helpen bij het uitdragen van de identiteit, test de hypothese zich. Met de resultaten kan de webredactie de communicatie aanpassen om het imago te laten aansluiten bij de identiteit. De hypothese baseert zich op het citaat: *“Die Kommunikation ist das Instrument mit der höchsten Flexibilität innerhalb des Identitäts-Mix, denn sie erlaubt sowohl planungsgesteuerten, langfristig-strategischen als auch anlass bedingten, schnellen taktischen Einsatz”* (Birkigt & Stadler, 1988, p.25).

Hypothese 3: Als een organisatie haar identiteit wil uitdrukken, dan is het van belang dat de vormgeving van de organisatie hierop aansluit, zodat het imago en de identiteit op een lijn liggen. Birkigt en Stadler (1988) doelen bij symboliek op de eenheid tussen merkontwerpen, productontwerpen, grafische ontwerpen en architectuurontwerpen. Deze leiden samen tot het uiterlijk van de organisatie. Om dit goed te laten verlopen, heeft de vormgeving continuïteit nodig. Door continuïteit is een organisatie herkenbaar bij belanghebbenden. Volgens Birkigt en Stadler (1988) draagt beeldvorming bij aan het imago van een organisatie. Wanneer de organisatie deze beeldvorming verbetert en laat aansluiten bij de identiteit, komen imago en identiteit met elkaar in lijn. Tijdens het onderzoek komt inzichtelijk of de inzet van een logo, huisstijl, emailadres of formulier helpt bij het uitdragen van de identiteit in de symboliek. Zo test de hypothese zich. De hypothese baseert zich op het citaat: *“Das Erscheinungsbild des Unternehmens wird zu optimaler Geschlossenheit im Sinne der Corporate Identity gebracht durch das einheitliche Zusammenwirken von Markendesign, Produktdesign, Grafikdesign, Architekturdesign. Das Erscheinungsbild braucht Kontinuität, es bedarf aber auch eines gesteuerten Wandels synchron mit einer sich wandelnden Identity“* (Birkigt & Stadler, 1988, p.25).

4. Methodologie

De methoden van dit onderzoek zijn deskresearch en kwalitatief onderzoek. Deskresearch dient ter beantwoording van de deelvraag over de identiteit en het imago van de webredactie.

Kwalitatief onderzoek is ingezet om de hypothesen te testen. Kwalitatief onderzoek helpt bij het in kaart brengen van de gevoelens, waarden en ervaringen van de respondenten tegenover de webredactie. Deze gegevens zijn nodig om inzicht te krijgen in de wensen en behoeften en om de hypothesen te testen. Het onderzoek vindt plaats onder een kleine groep respondenten.

Toch is er gekozen voor de kwalitatieve methoden, omdat het niet gaat om het achterhalen van de cijfers maar om inzicht krijgen in het probleem, de wensen en de behoeften. Aangezien het onderzoek uitgaat van beweegredenen, past een kwalitatieve onderzoeksmethode beter dan een kwantitatieve onderzoeksmethode (Verhoeven, 2014).

4.1 Methoden

Om de probleemstelling te beantwoorden zijn vier deelvragen opgesteld. Elke deelvraag heeft een eigen onderzoeksmethode. In deze paragraaf staat toegelicht welke methode is gebruikt.

Deskresearch

Deskresearch levert volgens Verhoeven (2014) relevante informatie op, zoals informatie over het onderwerp en achtergrondinformatie. Deskresearch dient daarom ter oriëntatie op de probleemsituatie en biedt een theoretische onderbouwing voor de onderzoeksopzet (Verhoeven, 2014). Naast de inzet van deskresearch voor het vergaren van informatie over het onderwerp, zet dit onderzoek deskresearch ook in ter beantwoording van de deelvragen 1 en 2.

Kwalitatief onderzoek

Om de hypothesen te testen en deelvraag 3 te beantwoorden, is voor een kwalitatieve methode gekozen. Het onderzoek verzamelt gegevens uit het veld om zo meer inzichten te krijgen in de wensen en behoeften van de doelgroep (Verhoeven, 2014). Probleemstellingen over ervaringen van personen in bepaalde situaties, hun achterliggende argumenten en motieven, lenen zich goed voor kwalitatief onderzoek (Verhoeven, 2014). In dit onderzoek helpt kwalitatief onderzoek om zo inzicht te krijgen in het huidige imago van de webredactie.

Het onderzoek vindt plaats onder een kleine groep respondenten, omdat kwantitatief onderzoek geen waarde toevoegt en kwalitatief onderzoek geschikt is om met betrokkenen de diepte in te gaan (Verhoeven, 2014). Een nadeel van kwalitatief onderzoek is dat de interviewer de respondent kan beïnvloeden door subjectieve vraagstelling. Dit kan door bijvoorbeeld onderdelen al een beoordeling 'slecht' te geven in de vragen. Halfgestructureerde interviews vervullen het kwalitatieve onderzoek.

4.2 Datacollectie

Dit onderzoek maakt gebruik van twee onderzoeksmethoden: deskresearch en kwalitatief onderzoek. Deskresearch helpt bij de beantwoording van deelvragen 1 en 2.

Voor deelvraag 3 en het testen van de hypothesen is kwalitatief onderzoek ingezet. Dit onderzoek maakt gebruik van halfgestructureerde interviews. Het halfgestructureerde interview zit tussen een diepte-interview en een open interview in. Deze vorm is passend, omdat de respondent zo de ruimte heeft voor eigen inbreng (Verhoeven, 2014). Het interview maakt gebruik van een opgestelde topic guide. Deze is terug te vinden in Bijlage V. De topic guide kent open en gesloten vragen die helpen bij de beantwoording van de deelvragen. Bij de open vragen is er ruimte voor de eigen inbreng van de respondent. Ook testen de vragen de hypothesen. Het interview maakt daarnaast gebruik van de interviewtechniek card sorting. Hierbij leggen de respondenten twaalf verschillende woorden op volgorde van belangrijk naar minder belangrijk. Card sorting laat zien wat de respondenten belangrijk vinden (Meier & Broekhoff, 2012).

De interviewer heeft de mogelijkheid om af te wijken van de vragenlijst, omdat de contactpersonen spreken voor verschillende teams. Voor het ene team is het ene onderdeel belangrijker dan het andere onderdeel. De interviews duren circa 35 minuten. Door opname is het mogelijk om het interview uit te werken en nogmaals terug te luisteren. Om de respondenten volledig vrij te laten spreken, blijven zij in dit onderzoek anoniem. Vanwege het coronavirus is het niet mogelijk om een face-to-face-interview te laten plaatsvinden. Hierdoor vinden de interviews plaats via Teams. Het onderzoek werkt met twaalf respondenten. Het gaat hier om de twaalf contactpersonen, zoals in Paragraaf 1.6 besproken. Bij het interviewen van meer dan tien respondenten, treedt er volgens Verhoeven (2014) een verzadigingspunt op. Op dit punt is er volgens Verhoeven (2014) geen nieuwe informatie meer te verkrijgen. Voor dit onderzoek is relevant om meer dan tien mensen te interviewen, omdat het inzicht in zoveel mogelijk verschillende teams door de contactpersonen van HLTsamen in dit onderzoek van toepassing is.

Per team spreekt één contactpersonen, die minimaal één jaar in dienst is en ervaring met de huidige informatiestroom heeft. De contactpersonen willen zich na dit onderzoek ook als contactpersoon blijven opstellen. Aan het begin van het interview maken deze segmentaties deel uit van de screening. Mochten contactpersonen wegvallen, dan is het mogelijk om als plan B contact op te nemen met andere medewerkers uit de teams. Hierdoor is het behalen van volledige respons realiseerbaar. Na het interviewen en het opstellen van verbatims, staan er analyseschema's opgesteld. Deze schema's geven de belangrijkste opmerkingen weer met labels. Deze schema's maken het gemakkelijk om antwoorden te vergelijken en om tot een slotconclusie te komen. De slotconclusies helpen bij de onderbouwing van de conclusies in Hoofdstuk 6. In onderstaande Tabel 1 staat het respondentenschema weergegeven.

Resp. nr.	Functie	Team	Dienst-jaren	Ervaring informatie-stroom	Na het onderzoek beschikbaar
1.	ICT-adviseur	Informatisering en automatisering	14	Ja	Ja
2.	Coördinator Planning & Control	Financiën	3	Ja	Ja
3.	Toezi chthouder	Buitenruimte	16	Ja	Ja
4.	Administratief medewerkster	Vergunningen	7	Ja	Ja
5.	Administratief juridisch medewerker ondersteuner	Toezi ch en handhaving	21	Ja	Ja
6.	Medewerkster beleidsondersteuning	Planvorming	8	Ja	Ja
7.	Beleids-ondersteuner MO	Jeugd, onderwijs, sport en volksgezondheid	4	Ja	Ja
8.	Kwaliteitsadviseur	Kwaliteit	16	Ja	Ja
9.	Medewerker planningsbeheer	Personeel en organisatie	22	Ja	Ja
10.	Teammanager	Bestuurs- en managementondersteuning	11	Ja	Ja
11.	Toezi chthouder	Uitvoering	12	Ja	Ja
12.	Adviseur kwaliteit en ontwikkeling publieksservice	Informatiecentrum	38	Ja	Ja

Tabel 1. Respondentschema (auteur, 2020)

4.3 Operationalisatie deelvragen

Voor het beantwoorden van de deelvragen is operationalisatie nodig. Deze paragraaf laat zien hoe de beantwoording van de deelvragen plaatsvindt aan de hand van de onderzoeksmethodes.

Deelvraag 1: Wat is de huidige identiteit van de webredactie?

De beantwoording van deze deelvraag vraagt om deskresearch. De webredactie heeft een communicatieplan opgesteld dat zij hanteert. Hierin staat ook omschreven hoe zij zichzelf ziet. Deze deelvraag moet inzicht geven in de identiteit van de webredactie van HLTsamen. Documentatie van de webredactie en deskresearch helpen bij de beantwoording van deze deelvraag.

Deelvraag 2: Wat is het huidige imago van de webredactie?

De beantwoording van deze deelvraag vraagt om deskresearch en kwalitatief onderzoek. Beoordelingen van inwoners en het vooronderzoek helpen om het imago in kaart te brengen. Deze bronnen maken inzichtelijk of de aanlevering goed gaat en of er dus een gat bestaat. Ook moet kwalitatief onderzoek helpen om het imago van de webredactie inzichtelijk te maken.

Deelvraag 3: Wat zijn de wensen en behoeften van de doelgroep?

De beantwoording van de deelvraag vraagt om kwalitatief onderzoek. Om te weten welke verbetering volgens de doelgroep wenselijk is, is beantwoording van deze deelvraag nodig. De interviewvragen in Bijlage V, vraag 1 t/m 10 en het onderdeel card sorting helpen bij de beantwoording van deze deelvraag.

4.4 Operationalisatie hypothesen

De hypothesen gaan over de bewerking van Birkigt en Stadler (1988). Wanneer gedrag, communicatie en symboliek aansluiten bij de identiteit, komt imago volgens Birkigt en Stadler (1988) in lijn met de identiteit. De hypothesen dienen tijdens dit onderzoek deze verbeteringen te testen.

Hypothese 1: Als een organisatie haar identiteit wil uitdrukken, dan is het van belang dat het gedrag van de organisatie hierop aansluit, zodat het imago en de identiteit op een lijn liggen.

Birkigt en Stadler (1988) definiëren gedrag als het dagelijks handelen van de medewerkers. De identiteit van de webredactie is aanwezig, actief en ondersteunend. Als de webredactie zich naar deze identiteit gedraagt, creëert zij een imago dat hierbij past. Zo komen de identiteit en het imago met elkaar op een lijn te liggen (Birkigt & Stadler, 1988). Om de hypothese te testen is een aantal vragen opgesteld in de topic guide (Bijlage V). Deze vragen testen verbetering op basis van het gedrag van de webredactie. Zo vraagt het interview of verbeteringen zoals betrokkenheid bij tekst, vooruitwerken, communiceren via de telefoon, een adviserende rol oppakken, een eindstem inzetten, expertise inzetten, gebruiken van algemene agenda en

meldingen inzetten, de identiteit van de webredactie uitdrukken en daarmee de informatiestroom verbeteren. De interviewvragen die hierover gaan zijn terug te vinden in Bijlage V, interviewvragen 11 t/m 19.

Hypothese 2: Als een organisatie haar identiteit wil uitdrukken, dan is het van belang dat de communicatie van de organisatie hierop aansluit, zodat het imago en de identiteit op een lijn liggen.

Birkigt & Stadler (1988) geven aan dat communicatie het contactpunt is met belangengroepen die bijdragen aan de vorming van het imago. Als de webredactie naar de identiteit van de webredactie communiceert, creëert zij een imago dat hierbij past. Zo komen de identiteit en het imago met elkaar op een lijn te liggen (Birkigt & Stadler, 1988). Om de hypothese te testen is een aantal vragen opgesteld in de topic guide (Bijlage V). Deze vragen testen verbetering op basis van de communicatie van de webredactie. Zo vraagt het interview of verbeteringen zoals actiever communiceren via Intranet of de mail, nodige documenten beschikbaar maken op Intranet, een eigen pagina op Intranet, communicatie over de aanlevermethode en een toename van communicatie, de identiteit van de webredactie uitdrukken en daarmee de informatiestroom verbeteren. De interviewvragen die hierover gaan zijn terug te vinden in Bijlage V, interviewvragen 20 t/m 25.

Hypothese 3: Als een organisatie haar identiteit wil uitdrukken, dan is het van belang dat de vormgeving van de organisatie hierop aansluit, zodat het imago en de identiteit op een lijn liggen.

Birkigt en Stadler (1988) doelen met symboliek op de eenheid tussen merkontwerpen, productontwerpen, grafische ontwerpen en architectuurontwerpen. In het geval van deze webredactie gaat het om de teamnaam, het emailadres, het logo en de huisstijl. Het emailadres is bij dit onderdeel betrokken, omdat dit binnen de organisatie ook wel als naam van een team staat. Als de webredactie naar hun omschreven identiteit symbolieke uitingen maakt, creëert zij een imago wat hierbij past. Zo komen de identiteit en het imago met elkaar op een lijn te liggen (Birkigt & Stadler, 1988). Om de hypothese te testen is een aantal vragen opgesteld in de topicguide (Bijlage V). Deze vragen testen verbetering op basis van de symboliek van de webredactie. Zo vraagt het interview of verbeteringen zoals een herkenbaar emailadres, een formulier via Topdesk en een eigen logo en huisstijl, de identiteit van de webredactie uitdrukken en daarmee de informatiestroom verbeteren. De interviewvragen die hierover gaan zijn terug te vinden in Bijlage V, interviewvragen 26 t/m 31. Topdesk is het systeem waarop medewerkers van HLTsamen meldingen doen voor vragen op gebied van de servicedesk, ICT, facilitaire vragen, plannen van vergaderkamer, et cetera. Topdesk is een bekend middel in HLTsamen.

5. Resultaten

Het voornaamste resultaat van het onderzoek is dat de werknemers van HLTsamen niet bekend genoeg zijn met de webredactie. Hierdoor weten ze niet altijd hoe en waar ze informatie moeten aanleveren. Wanneer er contact is met de webredactie, missen zij de aanwezigheid, activiteit en ondersteuning. Dit zorgt voor een gat tussen wat men van de webredactie verwacht en wat werkelijk gebeurt. Respondenten willen een bereikbare webredactie, die ze ondersteunt en die gemakkelijk terug te vinden is. Voor de werknemers is het nodig een agenda in te zetten, een melding van actualisatie in te stellen, Topdesk in te zetten en de webredactie te profileren. Deze onderdelen helpen bij het uitdrukken van de identiteit. Zo komen identiteit en imago met elkaar meer op een lijn te liggen, waardoor de aanlevering van informatie binnen HLTsamen wellicht verbetert.

5.1 Resultaten per deelvraag

Deze paragraaf beantwoordt de deelvragen aan de hand van de verzamelde gegevens uit de interviews en deskresearch. De deelvragen helpen bij de beantwoording van de probleemformulering. De resultaten vanuit de interviews zijn uitgewerkt in verbatims (Bijlage VI). Deze zijn geanalyseerd in de analyseschema's (Bijlage VII). Deze paragraaf haalt deze analyseschema's aan.

Deelvraag 1: Wat is de huidige identiteit van de webredactie?

De resultaten van deze deelvraag zijn verkregen aan de hand van deskresearch. De webredactie heeft in haar communicatieplan opgeschreven welke identiteit zij wil uitdragen. Het hoofddoel van de webredactie is om informatie op een toegankelijke manier beschikbaar te stellen voor de organisatie, de inwoners, bedrijven, bezoekers en bestuurders op de websites. Het is de taak van de webredactie om dit te beheren. Hiervoor moet zij zorgen dat aanlevering zo goed mogelijk is. De webredactie heeft daarom het emailadres HLTredactie@hltsamen.nl opgezet. De redactie probeert aanlevering via dit middel gestroomlijnd te krijgen. Dit vraagt volgens haar om een aanwezige, actieve en ondersteunende webredactie.

Deelvraag 2: Wat is het huidige imago van de webredactie?

De resultaten van deze deelvraag zijn verkregen aan de hand van deskresearch en kwalitatief onderzoek. In Hoofdstuk 1 bleek in het vooronderzoek al dat de webredactie ertegen aanloopt dat medewerkers niet altijd informatie aanleveren. Ook ontbreekt er veel aan de aanlevering. Daarnaast geven ook inwoners aan informatie en actualisatie te missen. Uit het kwalitatief onderzoek blijkt dat de webredactie collegiaal en snel is. Zo geeft Respondent 2 in Analyseschema 3 aan dat de webredactie informatie snel verwerkt en dat ze collegiaal overkomt. Ook Respondent 4 vindt de webredactie snel werken. Daarnaast ontbreken het contact en de samenwerking met de webredactie. Zo geeft Respondent 8 in Analyseschema 3 aan te horen dat afstemming met de webredactie mist. Ook Respondent 12 benoemt in Analyseschema 3 dat er meer samenwerking nodig is tussen de medewerkers en de

webredactie. Respondent 11 benoemt in ditzelfde analyseschema: “Nou, het is niet altijd gemakkelijk te vinden, of incompleet of überhaupt afwezig”. Verder is de webredactie onzichtbaar voor de medewerkers van HLTsamen. Zo geeft Respondent 4 in Analyseschema 1 aan niet te weten wat het verschil is tussen de afdeling Communicatie en de webredactie. Respondent 10 maakt in Analyseschema 1 de opmerking: “Is de webredactie er nog of bestaat dat mailadres niet meer?”. Ook Respondent 5 geeft in Analyseschema 1 aan dat het handig is om te weten bij wie je moet zijn. De aanwezigheid, informatie en ondersteuning missen. Zo benoemt Respondent 1 in Analyseschema 5: “Je hoeft niet voor de hele organisatie super zichtbaar te zijn, als je maar als aanspreekpunt wel zichtbaar bent”. Respondent 4 geeft aan meer ondersteuning te verwachten van de webredactie: “Wij weten niet waar alles staat en hoe het is verwerkt”. Ook respondent 6 vindt dat de webredactie op het gebied van ondersteuning meer te bieden heeft.

Deelvraag 3: Wat zijn de wensen en behoeften van de doelgroep?

De resultaten van deze deelvraag zijn verkregen aan de hand van kwalitatief onderzoek. Een melding voor actualisatie, een formulier via Topdesk, het invoeren van een agenda en meer ondersteuning zijn de meest wenselijke verbeteringen. Tijdens de interviews gaven respondenten de meest belangrijke verbeteringen weer op volgorde van 1 tot en met 12. Dit staat weergegeven in Analyseschema 12. Respondent 1 gaf in Analyseschema 14 aan dat er een omschrijving moet komen voor wie waar verantwoordelijk voor is, dat processen beter omschreven moeten zijn en dat de webredactie meer initiatief moet nemen. Ook Respondent 5 gaf in Analyseschema 14 aan een betere handleiding voor de processen te wensen. Respondent 1 en 3 in Analyseschema 14 wensen meer contact vanuit de webredactie.

5.2 Resultaten per hypothese

Deze paragraaf beantwoordt de hypothesen aan de hand van de verzamelde gegevens uit de interviews. De resultaten vanuit de interviews zijn uitgewerkt in verbatims (Bijlage VI). Deze zijn geanalyseerd in de analyseschema's (Bijlage VII). Deze paragraaf haalt deze analyseschema's aan.

Hypothese 1: Als een organisatie haar identiteit wil uitdrukken, dan is het van belang dat het gedrag van de organisatie hierop aansluit, zodat het imago en de identiteit op een lijn liggen.

De webredactie moet ondersteunend, actief en aanwezig zijn. De identiteit van de webredactie omschreef al eerder dat dit het doel is. Op het moment is de webredactie dit niet en draagt zij dat ook niet uit in haar gedrag. In Analyseschema 3 geven de respondenten aan dat het contact te weinig is en dat er meer samenwerking moet komen. Analyseschema 4 maakt zichtbaar dat de respondenten de inzet van de expertise van de webredactie missen. Ze verwachten dat de webredactie haar expertise inzet door de werknemers te ondersteunen en actief te adviseren. Een agenda inzetten kan helpen om een aanwezige, actieve en ondersteunende identiteit uit te dragen. Zo geeft Respondent 4 in Analyseschema 6 aan dat de webredactie met de agenda

veel meer kan inspelen op zaken die gevolgen hebben voor andere afdelingen. De webredactie heeft zo meer zicht op wat komt. Respondent 7 in Analyseschema 6 benoemt dat de agenda zorgt voor een binding met de webredactie. Daarnaast helpt het inzetten van een melding naar de werknemers voor de actualisatie van de websitepagina's en om de identiteit uit te dragen. Zo benoemt Respondent 6 in Analyseschema 7 dat een melding juist het ondersteunende middel is dat mensen nodig hebben en fijn vinden. Respondent 7 haalt in Analyseschema 7 aan dat samenwerking zo meer toeneemt. Door de onderdelen toe te passen op het gedrag van de webredactie, is de webredactie ondersteunend, actief en aanwezig. Dit imago creëert zij dan binnen de organisatie. Dit past bij de identiteit die zij wil uitdragen. Zo komen imago en identiteit met elkaar in lijn te liggen, waardoor verbetering van de informatiestroom mogelijk is en de hypothese uitkomt.

Hypothese 2: Als een organisatie haar identiteit wil uitdrukken, dan is het van belang dat de communicatie van de organisatie hierop aansluit, zodat het imago en de identiteit op een lijn liggen. De webredactie moet ondersteunend, actief en aanwezig zijn. De identiteit van de webredactie omschreef al eerder dat dit het doel is. Op het moment is de webredactie dit niet en communiceert zij ook niet zo. De webredactie is onbekend en moeilijk te bereiken. In Analyseschema 1 gaf Respondent 5 aan dat het handig zou zijn als iedereen weet bij wie hij moet zijn. Momenteel zien de werknemers geen communicatie voorbijkomen vanuit de webredactie. Zo zegt Respondent 1 in Analyseschema 8 het afgelopen halfjaar zeker niks te hebben gehoord of gezien. Ook Respondent 3 geeft aan zich geen communicatie vanuit de webredactie te kunnen herinneren. Een aanwezige houding op Intranet helpt bij het uitdragen van een aanwezige, actieve en ondersteunende identiteit. Respondent 1 gaf in Analyseschema 8 aan dat het inzetten van Intranet als webredactie juist perfect moet zijn. Ook Respondent 2 geeft in Analyseschema 8 aan dat het inzetten van Intranet kan helpen. Het moet volgens de respondent duidelijk en gemakkelijk zijn; alles is nu een te hoge drempel. Respondent 12 benoemt in Analyseschema 8 de inzet van Intranet als profilering van de webredactie die nodig is. Gebruikmaken van contactpersonen maakt de webredactie ook meer aanwezig en actiever. Er ontstaan kortere lijnen met een gemakkelijkere werkwijze. Respondent 8 geeft in Analyseschema 9 aan dat het nu vaak lang zoeken is naar een contactpersoon. Het zou telefoontjes schelen als duidelijk is wie deze contactpersonen zijn. Het contact hoeft niet uitsluitend via de telefoon te gaan. De verwachting is dat de webredactie het contact actief opzoekt en dat zij de telefoon pakt wanneer dit nodig is. Respondent 9 geeft in Analyseschema 10 aan dat het voor sommige dingen, of als iets inhoudelijk mist, soms sneller kan werken om telefonisch contact op te nemen. Door de onderdelen toe te passen op de communicatie van de webredactie, is de webredactie ondersteunend, actief en aanwezig. Dit imago creëert zij dan binnen de organisatie. Dit past bij de identiteit die zij wil uitdragen. Zo komen imago en identiteit met elkaar in lijn te liggen en werkt iedereen gelijk. Hierdoor is verbetering van de informatiestroom mogelijk en komt de hypothese uit.

Hypothese 3: Als een organisatie haar identiteit wil uitdrukken, dan is het van belang dat de vormgeving van de organisatie hierop aansluit, zodat het imago en de identiteit op een lijn liggen. De webredactie moet ondersteunend, actief en aanwezig zijn. De identiteit van de webredactie omschreef al eerder dat dit het doel is. Op het moment is de webredactie dit niet en betreft zij dit niet in haar symboliek. Emailadressen staan bij HLTsamen symbool voor de teams. Het is het contactmiddel binnen de organisatie. Het emailadres van de webredactie is vaag en lastig te onthouden. Zo benoemt Respondent 2 in Analyseschema 11 dat het een verwarrend emailadres is. De respondent moet erg zoeken en vindt het te ingewikkeld. Het kost te veel inspanning. Het is daarom wenselijk om het emailadres aan te passen, om het te laten aansluiten op de identiteit. De webredactie heeft momenteel geen verdere symbolische uitingen. Andere uitingen, zoals een huisstijl of logo, zijn ook niet nodig. Respondent 1 geeft in Analyseschema 12 aan dat deze middelen voor een team in een bestaande organisatie niet belangrijk zijn. Respondent 2 gaf in Analyseschema 12 aan dat een eigen huisstijl zorgt voor een verlies van uniformiteit binnen de organisatie.

Het inzetten van een formulier via Topdesk is daarentegen wel nodig. Aanlevering via deze manier is gemakkelijk en herkenbaar. Het geeft de medewerker handvatten en is overzichtelijk. Door dit toe te passen op de symboliek van de webredactie, draagt ze een aanwezige identiteit uit. Zo komen imago en identiteit met elkaar in lijn te liggen en werkt iedereen gelijk. Hierdoor is verbetering van de informatiestroom mogelijk en komt de hypothese uit.

6. Conclusies

Naar aanleiding van de resultaten van dit onderzoek zijn meerdere conclusies naar boven gekomen. Ten eerste heeft de webredactie een beeld van haar identiteit, maar draagt ze deze niet uit. De werknemers zien de webredactie als onzichtbaar, afwezig en moeilijk bereikbaar. De werknemers zijn op zoek naar een webredactie die actief, ondersteunend en aanwezig is. Tot slot draagt de webredactie haar identiteit niet uit in haar gedrag, communicatie en symboliek. Dit zorgt voor een gat tussen de identiteit en het imago.

6.1 Conclusies deelvragen

Dit onderzoek kent drie deelvragen. Door middel van deskresearch en kwalitatief onderzoek zijn deze deelvragen beantwoord. De antwoorden komen voort uit de resultaten uit Hoofdstuk 5.

Deelvraag 1: Wat is de huidige identiteit van de webredactie?

Het hoofddoel van de webredactie is om informatie op een toegankelijke manier beschikbaar te stellen voor de organisatie, de inwoners, bedrijven, bezoekers en bestuurders op de websites. Het is de taak van de webredactie om deze websites te beheren. De informatie hiervoor krijgt zij aangeleverd via het emailadres HLTredactie@hltsamen.nl. Via dit mailadres ontvangt zij informatie, teksten en overige content die zij verwerkt op de website. Om dit zo goed mogelijk te laten verlopen, wil de webredactie aanwezig, actief en ondersteunend zijn in dit proces. Het is de taak van de webredactie om contact op te nemen met contactpersonen en om van informatie tot volledige actuele content te komen.

Deelvraag 2: Wat is het huidige imago van de webredactie?

Bij de webredactie ontbreekt de samenwerking met de andere werknemers. Ook is er te weinig contact; zo moet de samenwerking tussen het informatiecentrum beter, zodat iedereen op de hoogte kan zijn van alle informatie en elkaars kennis. Daarnaast is de webredactie onzichtbaar binnen de organisatie. Medewerkers weten veelal niet eens van het bestaan van de webredactie of hoe ze haar moeten bereiken. Ook mist de ondersteuning van de webredactie. Medewerkers verwachten meer hulp bij hoe, waar en wat zij aan informatie moeten aanleveren. Het imago van de webredactie is dus afwachtend en afwezig. Dit sluit niet aan bij de identiteit die de webredactie wil uitdragen.

Deelvraag 3: Wat zijn de wensen en behoeften van de doelgroep?

De webredactie moet aanwezig, actief en ondersteunend zijn; precies zoals de webredactie in haar identiteit omschrijft te willen zijn. De respondenten zijn op zoek naar meer handvatten, afstemming en ondersteuning vanuit de webredactie. De initiatiefnemer moet de webredactie zijn. Ook moet de verantwoordelijkheid duidelijker zijn voor de medewerkers. Hierbij is het nodig dat de webredactie meer contact opneemt en gebruikmaakt van contactpersonen.

6.2 Conclusies per hypothese

Voor dit onderzoek zijn drie hypothesen opgesteld aan de hand van *The Corporate Identity Mix* van Birkigt en Stadler (1986). Door middel van kwalitatief onderzoek, zijn er resultaten opgesteld. Hierdoor is het mogelijk om de hypothesen aan te nemen of te verwerpen.

Hypothese 1: Als een organisatie haar identiteit wil uitdrukken, dan is het van belang dat het gedrag van de organisatie hierop aansluit, zodat het imago en de identiteit op een lijn liggen.

Het gedrag is het dagelijks handelen van de medewerkers. Volgens Birkigt en Stadler (1988) moet het gedrag ook de identiteit uitdragen. Als dit gebeurt, vormt zich een imago dat aansluit bij de identiteit. In dit geval draagt de webredactie haar identiteit niet uit in haar gedrag. De webredactie is in haar gedrag niet aanwezig, actief en ondersteunend, hoewel dat juist is wat de medewerkers missen. Ook is er te weinig samenwerking en expertise terug te zien. Hierdoor creëert de webredactie een imago dat niet aansluit bij de identiteit. Dit maakt dat hypothese 1 is aan te nemen.

Hypothese 2: Als een organisatie haar identiteit wil uitdrukken, dan is het van belang dat de communicatie van de organisatie hierop aansluit, zodat het imago en de identiteit op een lijn liggen.

Birkigt en Stadler (1988) geven aan dat communicatie het contactpunt is met belangengroepen die bijdragen aan de vorming van het imago. Als de communicatie aansluit bij de identiteit, dan creëren de webredactie een imago dat hierbij past. De webredactie is in haar communicatie niet aanwezig, actief en ondersteunend. Binnen de organisatie komt er niks van communicatie voorbij vanuit de webredactie en ook de eigen pagina op Intranet is niet actueel. Ook missen de korte lijnen met de contactpersonen. Hierdoor creëert de webredactie een imago dat niet aansluit bij de identiteit. De werknemers missen juist communicatie vanuit en contact met de webredactie. Dit maakt dat hypothese 2 is aan te nemen.

Hypothese 3: Als een organisatie haar identiteit wil uitdrukken, dan is het van belang dat de vormgeving van de organisatie hierop aansluit, zodat het imago en de identiteit op een lijn liggen.

Birkigt en Stadler (1988) doelen met symboliek op de eenheid tussen merkontwerpen, productontwerpen, grafische ontwerpen en architectuurontwerpen. Als de webredactie de symbolieke uitingen aansluit op de identiteit, dan creëert zij een imago dat hierbij past. Dit gebeurt nu niet. De webredactie heeft geen symbolieke uitingen. Hiermee draagt dit dus ook niet bij aan de aanwezige actie en ondersteunende identiteit. Bij HLTsamen zijn emailadressen namen die symbool staan voor de teams. In dit geval onthouden de werknemers deze namen niet. Daarnaast is het belangrijk dat de uniformiteit in de organisatie blijft bestaan. Een eigen logo of huisstijl creëren is dus niet van toepassing. Wel is het wenselijk om formuleren als handvatten binnen de symboliek te creëren, die zorgen voor herkenbaarheid. Dit maakt dat hypothese 3 is aan te nemen.

6.3 Conclusies probleemstelling

De beantwoording van de deelvragen en het aannemen van de hypothesen zorgen ervoor dat het beantwoorden van de probleemstelling mogelijk is. De probleemstelling luidt: “Hoe kan HLTsamen de informatiestroom naar de webredactie verbeteren?”.

HLT samen kan de informatiestroom naar de webredactie verbeteren door het imago en de identiteit van de webredactie op een lijn te krijgen. De identiteit van de webredactie is aanwezig, actief en ondersteunend, terwijl het imago een onzichtbare en afwezige webredactie is. Medewerkers missen de aanwezigheid en de ondersteuning van de webredactie en zijn op zoek naar meer contactpunten en een gemakkelijk bereikbare webredactie. Aan de hand van *The Corporate Identity Mix* van Birkigt en Stadler (1986) is onderzocht hoe imago en identiteit dichter bij elkaar kunnen komen te liggen. Door de identiteit met de wensen van de medewerkers uit te drukken in het gedrag, de communicatie en de symboliek van de webredactie, sluit het imago weer aan bij de webredactie. Beide groepen liggen weer op een lijn, wat de aanwezigheid, activiteit en ondersteuning van de webredactie versterkt. Dit verbetert het werkproces voor de medewerkers en zo verbetert de informatiestroom naar de webredactie.

6.4 Vervolgonderzoek

Naar aanleiding van de resultaten en conclusies is een aantal onderwerpen geschikt voor eventueel vervolgonderzoek. Zo is het geschikt voor een eventueel vervolgonderzoek om te kijken wat per team goed of fout gaat. Tijdens de interviews bleek dat de teams op veel verschillende manieren te maken krijgen met de webredactie. Het ene team geeft alleen informatie door voor afspraakonderdelen en het andere werkt ook aan nieuwsberichten. De aanlevering van informatie en bekendheid met de webredactie kan hierdoor per team verschillen. Door te analyseren wat per team goed of fout gaat op het gebied van tekst, aanlevering, et cetera kunnen meer gegevens inzichtelijk komen voor een nog sterkere verbetering op teamniveau.

Ook is het geschikt om te kijken naar de samenwerking met het informatiecentrum bij eventueel vervolgonderzoek. Het informatiecentrum beantwoordt alle vragen die via sociale media binnenkomen, maar ook via telefoon en mail. Deze vragen zijn vaak naar aanleiding van de content die op sociale media en op de website staat. Tijdens het interviews met medewerkers uit het informatie centrum bleek dat zij de aanvulling van informatie missen, waardoor zij contact op moeten nemen met dit team. Zij vinden dat dit anders kan als de webredactie deze informatie al bij de aanlevering in de kennisbank plaatst. Hoe dit precies in zijn werk gaat, is in dit onderzoek niet meegenomen. Wel is het geschikt om te kijken naar hoe in dit onderdeel een verbeterslag te maken is. Daarnaast is dit onderdeel wel deels meegenomen in het creëren van formulieren via Topdesk. Dit stimuleert de bronhouder om achtergrondinformatie aan te leveren via het formulier, zie Hoofdstuk 7. Of dit het informatiecentrum genoeg helpt, ligt open voor vervolgonderzoek.

7. Aanbevelingen

De aanbevelingen op basis van de resultaten en conclusies van dit onderzoek zijn: een agenda inzetten, melding voor actualisatie, op Intranet posten, de eigen pagina op Intranet bijhouden, mailing inzetten, een contactsessie inzetten, het mailadres aanpassen en een formulier via Topdesk inzetten.

7.1 Identiteit in het gedrag

Het gedrag is het dagelijks handelen van de medewerkers (Birkigt & Stadler, 1988). Uit de resultaten blijkt dat de webredactie de identiteit niet uitdrukt in haar gedrag, waardoor het imago hier niet op aansluit. Om de identiteit en het imago op een lijn te krijgen, is het van belang dat de webredactie de identiteit uitdrukt in het gedrag aan de hand van de wensen van de medewerkers. Zo vormt de webredactie een imago dat aansluit bij de identiteit. HLTsamen kan daarom overwegen om de volgende adviezen mee te nemen in het verbeteren van de informatiestroom:

Jaarkalender op teamniveau

De medewerkers geven aan dat zij een plek missen waarbij zij jaarlijks terugkerende of aankomende momenten kunnen aangeven aan de webredactie. Zij zien dit als een ondersteunende taak van de webredactie die nu ontbreekt. Dit zorgt ervoor dat de medewerkers deze momenten niet altijd doorzetten naar de webredactie, of op de dag zelf pas bij de webredactie aankloppen. Dit resulteert veelal in een webredactie die achter de feiten aanloopt. Om dit voor te zijn, is het nodig om een jaarkalender op teamniveau in te zetten. Elk team kan hier jaarlijks terugkerende momenten of aankomende momenten in plaatsen. Als de webredactie dit inzet, ondersteunt zij de teams. De verwachting is dat de medewerkers zich hierdoor meer ondersteund voelen en de webredactie eerder betrokken kan zijn bij het creëren van content.

Melding voor bronhouder pagina's

De medewerkers gaven aan dat zij niet altijd op de hoogte zijn als aanpassing van hun informatie op de website nodig is. Dit zorgt ervoor dat er niet altijd volledige of actuele informatie op de website staat. De medewerkers geven aan meer initiatief en ondersteuning vanuit de webredactie te verwachten. Om dit te doen is het nodig om meldingen voor actualisatie van pagina's in te zetten. De webredactie werkt met het programma TYPO3 voor aanpassing van de websites. Via dit systeem zijn meldingen in te zetten om bronhouders op de hoogte te brengen dat een update of actualisatie nodig is. Met dit middel ondersteunt de webredactie de medewerkers actief bij het actualiseren van hun informatie. De verwachting is dat de medewerkers zich hierdoor meer betrokken en ondersteund voelen.

7.2 Identiteit in de communicatie

Birkigt en Stadler (1988) geven aan dat communicatie het contactpunt is met belangengroepen die bijdragen aan de vorming van het imago. De webredactie is in haar communicatie niet aanwezig, actief en ondersteunend. Binnen de organisatie komt geen communicatie voorbij vanuit de webredactie en ook de eigen pagina op Intranet is niet actueel. Om de identiteit en het imago op een lijn te krijgen, is het van belang dat de webredactie de identiteit uitdrukt in de communicatie aan de hand van de wensen van de medewerkers. Zo vormt de webredactie een imago dat aansluit bij de identiteit. HLTsamen kan daarom overwegen om de volgende adviezen mee te nemen ter verbetering van de informatiestroom:

Actief op Intranet

De medewerkers geven aan nauwelijks tot geen communicatie vanuit de webredactie te zien. Ook is de eigen pagina op Intranet niet actueel; er staan oude werknemers bij, terwijl de nieuwe ontbreken. Dit zorgt ervoor dat de webredactie onzichtbaar overkomt binnen HLTsamen. De medewerkers geven aan meer van de webredactie op Intranet te willen zien. Ook zien zij graag dat de eigen Intranetpagina actueel is en dat deze alle nodige documenten en informatie bevat. Door regelmatig te posten op Intranet en de eigen Intranetpagina te actualiseren en bij te houden, draagt de webredactie een actieve en aanwezige houding uit. De verwachting is dat de webredactie hierdoor zichtbaarder is binnen HLTsamen en dat de medewerkers dus beter bekend zijn met de webredactie. Dit kan de informatiestroom helpen verbeteren.

Actief mailen

De medewerkers geven aan vaak niet op de hoogte te zijn van het aanleverproces van de webredactie. Zij geven dan ook aan hier niks over voorbij te zien komen. Naast het delen van informatie over het aanleverproces op Intranet, is mailing inzetten om verandering van processen te delen een goed middel. Door dit te doen, presenteren zij zich actief en ondersteunt het de medewerker. De verwachting is dat de webredactie hierdoor zichtbaarder is binnen HLTsamen en dat de medewerkers beter op de hoogte zijn en zich ondersteund voelen.

Contactpersoon sessies

De medewerkers willen graag dat de webredactie zich actief, aanwezig en ondersteunend presenteert. Ook geven de medewerkers aan contact, samenwerking en korte lijntjes te missen. Door de contactpersonen te koppelen aan medewerkers van de webredactie, ontstaan kortere lijntjes. Wanneer informatie ontbreekt of er vragen zijn, kunnen medewerkers contact opnemen. Ook is het nodig om sessies met de contactpersonen in te plannen. Hierdoor kan eens in de zoveel tijd een gesprek plaatsvinden om knelpunten of verbeteringen te bespreken. De verwachting is dat de medewerkers zich zo meer betrokken voelen in het proces en ook weten waar ze moeten zijn wanneer ze vragen hebben of dingen niet lopen zoals gewenst.

7.3 Identiteit in het symboliek

Birkigt en Stadler (1988) doelen met symboliek op de eenheid tussen merkontwerpen, productontwerpen, grafische ontwerpen en architectuurontwerpen. Als de webredactie de symbolieke uitingen aansluit bij de identiteit, dan creëert zij een imago dat hierbij past. Dit gebeurt nu niet. De webredactie heeft geen symbolische uitingen. Dit draagt dus niet bij aan de aanwezige actie en ondersteunende identiteit. Om de identiteit en het imago op een lijn te krijgen, is het van belang dat de webredactie de identiteit uitdrukt in de symboliek aan de hand van de wensen van de medewerkers. Zo krijgen de medewerkers het aanwezige, actieve en ondersteunende imago dat aansluit bij de identiteit. HLTsamen kan daarom overwegen om de volgende adviezen mee te nemen in het verbeteren van de informatiestroom:

Aanpassing mailadres

De medewerkers geven aan dat het mailadres van de webredactie niet goed te onthouden is. Dit zorgt ervoor dat de webredactie onzichtbaar is en sommige medewerkers zelfs niet weten of de webredactie nog bestaat. Gezien het feit dat mailadressen binnen de organisatie ook de naam van een team uitdragen, is het van belang dat de adressen te onthouden zijn. Als dit niet zo is, weten medewerkers niet waar ze informatie moeten aanleveren en ligt de drempel te hoog om dit te zoeken, waardoor ze aankloppen bij team Communicatie. Door het mailadres aan te passen naar iets wat gemakkelijk te onthouden valt, zoals Webredactie@hltsamen.nl of Redactie@hltsamen.nl, is de verwachting dat medewerkers bekender zijn met de webredactie en dat zo de informatiestroom ook verbetert.

Formulier via Topdesk

De medewerkers geven aan dat ze handvatten missen voor de aanlevering van informatie. Ze zijn veelal niet op de hoogte van wat er bij de aanlevering moet zitten. De webredactie loopt ertegenaan dat er informatie of onderdelen ontbreken bij de aanlevering. Dit zorgt ervoor dat de webredactie veel tijd kwijt is aan het achterhalen van informatie of onderdelen om content te creëren. Door een formulier te creëren waarin alle nodige onderdelen betrokken zijn, verkleint de kans op ontbrekende informatie. Het formulier dwingt medewerkers om alle betrokken informatie bij te voegen, zoals contactpersonen, achtergrondinformatie, FAQ's, et cetera. Daarnaast is het aanleveren van informatie via het formulier dan via Topdesk te doen. Topdesk is een algemeen bekend platform binnen de organisatie. Bij Topdesk weten de medewerkers al waar zij moeten zijn. Dit zorgt voor duidelijke handvatten voor de medewerkers, waarin openligt wat de medewerker aanlevert, in plaats van de mogelijkheid om een mail te sturen. De bedoeling is dat dit formulier symbool staat voor het contact met de webredactie. De verwachting is dat de medewerkers zo meer duidelijkheid hebben en de informatiestroom verbetert.

8. Implementatieplan

Om de aanbevelingen van dit onderzoek te realiseren, is de implementatiestrategie geformuleerd aan de hand van *The Corporate Identity Mix* van Birkigt en Stadler (1986). Als communicatiemiddelen zijn Intranet, mailing, melding voor actualisatie, jaarkalender, contactsessies en een Topdeskformulier geschikt. De totale geschatte kosten van de implementatie bedragen 3.175,- euro. De totale geschatte opbrengsten bedragen 10.950,- euro.

8.1 Strategie

HLTsamen wil de informatiestroom naar de webredactie verbeteren. De reden hiervoor is dat HLTsamen negatieve reacties ontvangt op de websites van de gemeente Hillegom, Lisse en Teylingen over de informatie. Inwoners klagen dat ze informatie missen of dat informatie niet meer actueel is.

Om de informatiestroom te kunnen verbeteren, moet de webredactie kijken naar de bronhouders van informatie. Dat zijn de werknemers van HLTsamen. Uit het onderzoek blijkt dat deze aanlevering niet duidelijk is voor de werknemers. Ook kijken zij anders tegen de webredactie aan dan hoe de webredactie zichzelf ziet en missen zij een ondersteunende, actieve en aanwezige webredactie. Op het moment ligt er een gat tussen de identiteit en het imago van de webredactie. *The Corporate Identity Mix* van Birkigt en Stadler (1986) maakt duidelijk dat het uitdragen van de identiteit in het gedrag, de communicatie en de symboliek leidt tot een imago dat aansluit op de identiteit. Dit is van belang voor verbetering van de informatiestroom. Uit het onderzoek is een aantal middelen naar voren gekomen die kunnen helpen bij het uitdragen van de identiteit. De middelen zijn: het inzetten van een jaarkalender, het inzetten van een melding voor actualisatie, het gebruik maken van Intranet, het inzetten van mailing, het houden van contactsessies, het mailadres wijzigen en het inzetten van een formulier via Topdesk.

Communicatiedoelen

De doelen van de communicatiestrategie zijn geformuleerd aan de hand van de theorie van Boonstra (1992). Dit model geeft verschillende niveaus waarop doelen zijn te formuleren: *input*, *throughput*, *output* en *outcome*. De doelen geven aan wat de doelgroep moet weten, vinden of doen binnen een bepaalde tijd. Voor deze doelstelling is gekozen voor een outcomeniveau. Dit niveau geeft vooraf weer wat de organisatie wil bereiken en het is achteraf meetbaar of het doel is bereikt. De communicatiedoelen zijn:

- **Kennis:** Op 31 maart 2021 weet 85% van de 500 medewerkers van HLTsamen van het bestaan van de webredactie.
- **Houding:** Op 31 juni vindt 75% van de medewerkers van HLTsamen de webredactie ondersteunend, aanwezig en actief.
- **Gedrag:** Op 31 september levert 50% van de medewerkers van HLTsamen volledige, actuele en op de juiste manier informatie aan bij de webredactie.

Communicatiedoelgroep

Voor de start van het onderzoek heeft de opdrachtgever een groep van twaalf contactpersonen samengesteld. Deze groep is gebruikt om de resultaten, conclusies en aanbevelingen te verkrijgen. De contactpersonen deelden hun ervaringen en spraken namens hun teams. Zo ontstond een beeld van de ervaringen met de webredactie van de verschillende teams. Hierbij was het belangrijk dat de contactpersonen minimaal een jaar in dienst waren bij HLTsamen, zodat de contactpersonen wisten hoe HLTsamen werkt. Ook moesten de contactpersonen ervaring hebben gehad met de huidige informatiestroom. Zo konden zij inzicht geven vanuit hun ervaring.

De strategie richt zich op een grotere doelgroep dan de onderzoeksdoelgroep. Bij het onderzoek was het van belang om de ervaringen in kaart te brengen. Bij de uitvoering is van belang de gehele groep te bereiken, namens wie de contactpersonen praten. Deze groep bestaat uit de medewerkers van HLTsamen. Alle medewerkers moeten namelijk bekend zijn met de webredactie en het aanleveren van informatie.

Communicatieboodschap

Een communicatieboodschap vat samen wat de betreffende doelgroep moet weten, vinden of doen. Daarom zijn drie boodschappen geformuleerd die kennis, houding en gedrag helpen te verbeteren ten aanzien van de webredactie. De communicatieboodschappen zijn:

- **Kennis:** De webredactie kan je helpen met het verwerken van jouw informatie naar tekst en plaatst het online voor onze inwoners.
- **Houding:** De webredactie is ondersteunend, actief en aanwezig in HLTsamen.
- **Gedrag:** Gebruik de nieuwe en gemakkelijke jaarkalender en het Topdeskformulier voor het aanleveren van jouw informatie aan de webredactie.

8.2 Middelenmix

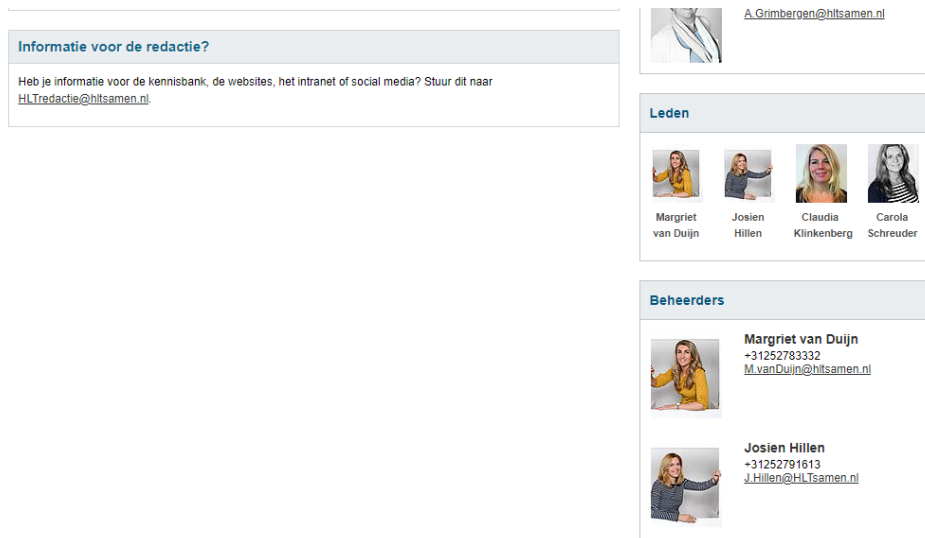
Deze paragraaf beschrijft hoe communicatie met welke doelgroep het geformuleerde doel kan realiseren. Hierbij is gelet op de specifieke eigenschappen, werking en effect van het voorgestelde middel. Ook zijn de keuzes voor de middelen onderbouwd. Als voorstel om de aanbevelingen te implementeren is gekozen voor de volgende instrumenten: de jaarkalender, melding actualisatie, Intranet, mailing, contactsessies, mailadres en het formulier via Topdesk. De gekozen middelen inzetten zal ertoe bijdragen dat de werknemers van HLTsamen bekend zijn met de webredactie en bijdragen aan een juiste manier van informatie-aanlevering. Hieronder staan de middelen nader toegelicht. Ze zijn weergegeven in een matrix waarin een middel met de doelgroep en de boodschap is gecombineerd.

Intranet

Intranet is een veel gelezen en gebruikt platform binnen HLTsamen. Dagelijks zijn er nieuwe berichten op te vinden. Momenteel plaatst de webredactie niks op Intranet en is ook de eigen pagina op Intranet niet actueel. Doordat Intranet een veelgebruikt middel is, kan de inzet hiervan bijdragen aan de bekendheid van de webredactie. Hiervoor moet de webredactie allereerst de eigen Intranetpagina actualiseren. Momenteel staat hier geen informatie en is ook niet te zien wie bij de webredactie horen. Op deze Intranetpagina moeten alle nodige informatie, medewerkers- en contactgegevens beschikbaar zijn. Ook moet de webredactie regelmatig gebruikmaken van het posten op Intranet. Wanneer er veranderingen zijn, is het nodig om Intranet in te zetten. Dit zorgt voor vergroting van de aanwezigheid van de webredactie binnen de organisatie en houdt de medewerkers op de hoogte. Onderstaande afbeelding geeft de eigen pagina van de webredactie weer.



Afbeelding 1. Intranet (Bron: webredactie, 2020)



Afbeelding 2. Intranet (Bron: webredactie, 2020)

Mailing

Ook mailing helpt om de bekendheid van de webredactie te vergroten. Het is een middel dat ervoor kan zorgen dat de webredactie actiever en meer aanwezig is. Naast het inzetten van Intranet is het inzetten van mailing voor het delen van veranderingen, informatie voor aanlevering en informatie over de webredactie een goed middel. Om medewerkers niet te overspoelen met mail is het ook niet aan te raden om dit wekelijks te doen, maar eens in de maand of zelfs om de maand. Daarnaast is het ook iets om nog specifiek in te zetten voor de contactpersonen. Hierin moet staan wat er voor hen of in het proces verandert, of eventuele informatie die voor hen van belang is. Dit maakt het contact persoonlijker dan wanneer dit enkel via Intranet gaat.

Melding actualisatie

De organisatie kan de informatiestroom verbeteren door een melding te maken voor de actualisatie van informatie op de website. De webredactie werkt met het programma TYPO3 voor aanpassing van de websites. Via dit systeem kan de webredactie meldingen aanzetten om de contactpersonen op de hoogte te brengen dat er een update of actualisatie nodig is. Ook dit zorgt voor een ondersteunende rol van de webredactie. De contactpersonen kunnen met de melding aan de slag en informatie ophalen als dit nodig is. Dit zetten zij weer door aan de webredactie. Ook is het bij dit middel handig om meldingen in te zetten. Vooraf een aankondiging van de melding doen en daarbij te beschrijven wat een contactpersoon moet doen, helpt bij de ondersteunende rol. Hierbij is het ook goed om aandacht te geven aan welke voordelen actualisatie heeft, zoals minder telefoonoproepen ontvangen voor de contactpersoon zelf. De webredactie is verantwoordelijk voor het aanpassen van de informatie op de website nadat deze is aangeleverd. De contactpersonen zijn verantwoordelijk voor het oppakken van de melding.

Jaarkalender

De organisatie kan de informatiestroom verbeteren door een jaarkalender in te zetten. Voor de inzet van deze kalender is de webredactie verantwoordelijk. In deze jaarkalender kunnen medewerkers van de organisatie terugkerende of aankomende momenten aangeven, waardoor de webredactie hiervan op de hoogte is en op in kan spelen. Dit zorgt voor een ondersteunende rol vanuit de webredactie. De webredactie vult allereerst de basis in van de kalender; daarna is het aan de contactpersonen. De contactpersonen weten wat er speelt binnen hun team en kunnen hier eenvoudig informatie voor ophalen. Het invullen van de kalender is iets waar de contactpersonen samen met hun gelinkte webredacteur (zie Paragraaf 8.5.5) regelmatig aandacht aan besteden (zie Paragraaf 8.6 - Communicatieplanning). Bijlage VIII laat een eerste opzet zien van de jaarkalender.

Contactsessies

Om kortere lijnen te creëren met de webredactie, is de inzet van contactpersonen nodig. Zoals bij de andere middelen beschreven, spelen de contactpersonen een rol in de verbetering van de informatiestroom. Bij het verzamelen van de contactpersonen door de organisatie zijn ze op de hoogte gebracht van het belang van hun rol. Naast de rol die zij hierin spelen, is het van belang om de band met deze contactpersonen te verbeteren. Zo is het nodig om contactpersonen met de medewerkers van de webredactie te koppelen om de lijnen te vergemakkelijken. Zij moeten maandelijks het gesprek aan gaan om te bespreken waar aandachtspunten liggen. Ook is in het eerste jaar noodzakelijk om per kwartaal een contactsessie met de gehele groep te plannen. Zo ligt de mogelijkheid tot dialoog in het verbeterproces open. De taak om deze sessies in te plannen en maandelijks contact op te nemen ligt bij de webredactie.

Formulier Topdesk

Door een formulier te creëren waarin alle nodige onderdelen betrokken zijn, verkleint de kans op het ontbreken van informatie. Het formulier helpt de medewerkers om alle betrokken informatie hierbij te voegen, zoals een contactpersoon, achtergrondinformatie, FAQ's, et cetera. Daarnaast verloopt de aanlevering van informatie via het formulier dan via Topdesk. Topdesk is een algemeen bekend platform binnen de organisatie. Hierdoor weet de medewerker al waar hij of zij zijn moet. Dit zorgt voor duidelijke handvatten voor de medewerkers in plaats van de mogelijkheid om een mail te sturen, waarin openligt wat de medewerker aanlevert. De webredactie pakt deze meldingen vervolgens op om ze te plaatsen op de website. Afbeelding 3 laat het huidige Topdesk-platform zien. In Bijlage VIII is een dummy van het formulier te vinden.



Afbeelding 3. Topdesk (Bron: HLTsamen, 2020)

8.3 Middelenmatrix

De middelen zijn weergegeven in een matrix waarin een middel met een doelgroep en boodschap is gecombineerd. Uitwerkingen van de middelen staat in Paragraaf 8.2.

Doelgroep	Gewenst effect	Boodschap	Middelen	Wanneer
Werknemers van HLTsamen	Kennis: weten van het bestaan van de webredactie	De webredactie kan je helpen met het verwerken van jouw informatie naar tekst en plaatst het online voor onze inwoners.	Intranet Mailing	Maandelijks en bij veranderingen
Werknemers van HLTsamen	Houding: de webredactie ondersteunend actief en aanwezig vinden	De webredactie is ondersteunend, actief en aanwezig in HLTsamen.	Melding actualisatie Jaarkalender Contactsessies	Maandelijks en contactsessies per kwartaal
Werknemers van HLTsamen	Gedrag: volledige, actuele en op de juiste manier informatie aanleveren bij de webredactie.	Gebruik de nieuwe en gemakkelijke jaarkalender en Topdeskformulier voor het aanleveren van jouw informatie aan de webredactie.	Topdesk-formulier Jaarkalender	Altijd

Tabel 2 Middelenmatrix (auteur, 2020)

8.4 Communicatieplanning

De planning geeft aan wat de processtappen voor de ontwikkeling en realisatie zijn. Ook geeft de planning inzicht in het uitvoeren van de strategie gedurende het eerste jaar. De verantwoording van de uitvoering van de planning ligt bij de webredactie.

Middel	Januari	Februari	Maart	April	Mei	Juni
Intranetpagina	Bijwerken van eigen pagina: medewerkers, documenten, contact etc.	Checken voor bijwerking	Topdesk toevoegen	Checken voor bijwerking	Checken voor bijwerking	Checken voor bijwerking
Post Intranet	Post: Wie is de webredactie, wat doen ze en hoe kan je ze bereiken (nieuwe mailadres + Intranetpagina)	Post: inzetten van melding en hoe dit werkt.	Post: aanlevering informatie via Topdesk	Post (eventueel): over updates	Post (eventueel): over updates	Post (eventueel): over updates
Mailing	Mail: Wie is de webredactie, wat doen ze en hoe kan je ze bereiken (nieuwe mailadres + Intranetpagina)	Mail: inzetten van melding en hoe dit werkt	Mailing: aanlevering informatie via Topdesk	Mailing (eventueel): over updates + aankondiging melding voor actualisatie	Mailing (eventueel): over updates	Mailing (eventueel): over updates
Melding actualisatie	Per team contactpersonen zoeken van de onderwerpen en deze aan systeem toevoegen	Aanzetten van melding voor eens in het kwartaal + Melding 1	-	Melding 2	-	-
Jaarkalender	Zelf jaarkalender invullen met de informatie die webredactie bezit	Items vanuit contactpersonen toevoegen	-	-	-	-
Contactsessies	Eerste bijeenkomst met alle contactpersonen: wat veranderd er allemaal	Contactpersonen linken aan webredactie medewerkers + maandelijks contact met contactpersoon	Toepassen van uitkomsten uit contactsessies + maandelijks contact met contactpersoon	Maandelijks contact met contactpersoon	Maandelijks contact met contactpersoon + tweede bijeenkomst	Maandelijks contact met contactpersoon
Formulier Topdesk	Uitzoeken welke items in dit formulier moeten staan + mogelijkheid via Topdesk	Eerste voorstel formulier rond + uiteenzetting mogelijkheden Topdesk	Inzetten van formulier via Topdesk	-	-	-
Aanpassing mailadres	Aanpassen van het adres + communiceren	-	-	-	-	-

Tabel 3 Communicatieplanning eerste halfjaar (auteur, 2020)

Middel	Juli	Augustus	September	Oktober	November	December
Intranetpagina	Checken voor bijwerking	Checken voor bijwerking	Checken voor bijwerking	Checken voor bijwerking	Checken voor bijwerking	Checken voor bijwerking
Post Intranet	Post (eventueel): over updates	Post (eventueel): over updates	Post (eventueel): over updates	Post (eventueel): over updates	Post (eventueel): over updates	Post (eventueel): over updates
Mailing	Mailing (eventueel): over updates + aankondiging melding voor actualisatie	Mailing (eventueel): over updates	Mailing (eventueel): over updates	Mailing (eventueel): over updates + aankondiging melding voor actualisatie	Mailing (eventueel): over updates	Mailing (eventueel): over updates
Melding actualisatie	Melding 3	-	-	Melding 4	-	-
Jaarkalender	-	-	-	-	-	Contact opnemen met contactpersonen voor items.
Contactsessies	Maandelijks contact met	Maandelijks contact met contactpersoon + derde bijeenkomst	Maandelijks contact met contactpersoon	Maandelijks contact met contactpersoon	Maandelijks contact met contactpersoon + vierde bijeenkomst	Maandelijks contact met contactpersoon
Formulier Topdesk	-	--	-	-	--	-

Tabel 4 Communicatieplanning tweede halfjaar (auteur, 2020)

8.5 Kosten en opbrengsten

Deze paragraaf bevat een overzicht van de kosten voor de realisatie van de communicatiemiddelen die voorgesteld zijn in de strategie voor het eerste jaar. Ook is zichtbaar wat de voorgestelde communicatiemiddelen opbrengen.

Kosten

Bij de verbetering van de informatiestroom binnen HLTsamen zijn vooral al bestaande middelen van de organisatie in te zetten. Hierbij is een onderscheid gemaakt tussen de verwachte eenmalige en structurele kosten. Een communicatiemedewerker van de webredactie kost gemiddeld 25,- euro per uur (personeelszaken, 2020).

Middel	Eenmalige kosten	Structurele kosten	Totale kosten jaar 1 in euro's
Intranetpagina	Updaten pagina: 2 uur	Bijwerken Intranet: 1 uur per maand	14 x 25,- = 350,-
Post Intranet	Updaten op Intranet: 1 uur	Posten over updates: 1 uur per maand	13 x 25,- = 325,-
Mailing	Update via mail: 1 uur	Mailen over updates: 1 uur per maand	13 x 25,- = 325,-
Melding actualisatie	Ophalen contactpersonen: 4 uur Inzetten van melding: 8 uur	Vooraankondiging melding: 1 uur per kwartaal	15 x 25,- = 375,-
Jaarkalender	6 uur	-	6 x 25,- = 150,-
Contactsessies	Eerste bijeenkomst: 3 uur Linken van de contactpersonen: 2 uur	Contact: 2 uur per maand	29 x 25,- = 725,-
Formulier Topdesk	Uitzoeken onderdelen: 3 uur Uitzoeken mogelijkheden: 3 uur Eerste voorstel: 3 uur Inzetten formulier: 3 uur	-	12 x 25,- = 300,-
Aanpassing mailadres	Aanpassen van de mail: 1 uur	Meer werk door grotere bekendheid: 2 uur per maand	25 x 25,- = 625,-
Totale kosten			3.175,- per jaar

Tabel 5. Kosten (auteur, 2020)

Opbrengsten

Bij het verbeteren van de informatiestroom in HLTsamen zijn vooral al bestaande middelen van de organisatie in te zetten. Deze middelen brengen iets op. Hierbij is onderscheid gemaakt tussen de verwachte materiële en immateriële opbrengsten.

Middel	Immateriële opbrengsten	Materiële opbrengsten	Totale opbrengsten jaar 1 in euro
Intranetpagina	Toename van bekendheid	-	-
Post Intranet	Toename van bekendheid	-	-
Mailing	Toename van bekendheid	-	-
Melding actualisatie	Juiste informatie staat online, webredactie is minder aan het achterhalen, minder negatieve reacties, minder werk voor afhandeling reacties.	0,5 uur per dag minder tijd kwijt aan achterhalen van informatie.	178 x 25,- = 4.450,-
Jaarkalender	Webredactie weet wat komt en kan vroegtijdig nodige informatie achterhalen in plaats van heen en weer mailen	Afname van 1 uur aan werk per week	52 x 25,- = 1.300,-
Contactsessies	Snellere lijnen en beter contact	Minder tijd kwijt aan zoeken naar juiste persoon voor informatie: 1 uur per week	52 x 25,- = 1.300,-
Formulier Topdesk	Betere aanlevering	Afname tijd informatieverzameling door juiste aanlevering: 3 uur per week minder.	156 x 25,- = 3.900,-
Aanpassing mailadres	Toename bekendheid	-	-
Totale kosten			10.950,- per jaar

Tabel 6. Opbrengsten (auteur, 2020)

8.6 Accountability

In deze paragraaf gaat het o wie waarvoor de verantwoordelijkheid heeft en hoe hij deze af legt. Onderstaande tabel laat zien welk deel van de communicatie onder de verantwoordelijkheid van de communicatieprofessional valt en wat onder de verantwoordelijkheid van anderen. De communicatieprofessionals behoren tot de webredactie.

Middel	Verantwoordelijke	Overige verantwoordelijkheden
Intranetpagina	Webredactie	-
Post Intranet	Webredactie	-
Mailing	Webredactie	-
Melding actualisatie	Inzetten: webredactie	Oppakken: contactpersonen
Jaarkalender	Webredactie	Contactpersonen
Contactsessies	Webredactie	-
Formulier Topdesk	Voorstel: webredactie	Uitvoering: ICT
Aanpassing mailadres	Webredactie	-

Tabel 7. Verdeling verantwoordelijkheden (auteur, 2020)

Uit het onderzoek zijn middelen naar voren gekomen die bijdragen aan een verbetering van de informatiestroom binnen HLTsamen naar de webredactie. De vergroting van de bekendheid en het uitdragen van de identiteit helpt hierbij. Dit zorgt ervoor dat de webredactie uiteindelijk minder uren kwijt is aan het achterhalen van informatie, zie de kosten en opbrengsten uit Paragraaf 8.5. Ook nemen zo de negatieve reacties van de inwoners af, wat zorgt voor een afname van het werk bij de webredactie. Dit betekent niet dat er minder werknemers nodig zijn. Het vrijkomen van deze uren kan de webredactie steken in het ondersteunen van andere teams bij het maken van teksten en campagnes. Juist dit was wenselijk, bleek uit het onderzoek. Ook geeft dit de mogelijkheid om meer tijd te kunnen steken in het creëren van content voor de website of op andere kanalen. Doordat de webredactie werkt met een verbeterde informatiestroom, loopt zij niet meer achter de feiten aan en maakt zij meer tijd vrij voor de uitoefening van een verbeterde webredactie. Dit komt de kwaliteit en kwantiteit ten goede.

Literatuurlijst

Balmer, J. (2001). *Corporate identity, corporate branding and corporate marketing*. Bradford: The University of Bradford.

Balmer, J. & Soenen, G.B. (1999). *The Acid Test of Corporate Identity Management*. Journal of Marketing Management.

Bekkum, T. van (2014). *Bouwen aan organisatie identiteit*. Amsterdam: Adfo Books.

Birkigt, K., & Stadler, M. M. (1986). *Corporate identity, Grundlagen, Funktionen, Fallspielen*. Landsberg

Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture*. John Wiley & Sons Inc.

Communicatie magazine 10-2015, *Het Strategisch Communicatie Frame*. Adfagroep

Gray, E.R. & Balmer, J. (1998). *Managing Corporate Image and Corporate Reputation*, Long Range Planning Vol. 31,

Hatch, M. & Schultz, M. (2003). *Bringing the corporation into corporate branding*. European Journal of Marketing, 37(7), 1041-1064.

HLTsamen (2019). *Over ons*. Geraadpleegd op 1 oktober 2020, van <https://www.werkenbijhltsamen.nl/over-ons.html>

De Teyding (z.d.). *HLTsamen levert wel besparingen, maar nog geen verbeteringen op*. Geraadpleegd op 1 oktober 2020, van <http://www.deteyding.nl/hltsamen-levert-wel-besparingen-maar-nog-geen-verbeteringen-op/>

Meier, U. & Broekhoff, M. (2012). *Kwalitatief marktonderzoek*. (3^e ed.) Houten: Noordhoff.

Rijksoverheid (2020). *Overheidscommunicatie. Communicatiebeleid van de overheid*. Geraadpleegd op 10 september 2020, van: <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/overheidscommunicatie/communicatiebeleid-van-de-overheid>

Trompenaars, F. & Coebergh, P.H. (2014). *100+ Management Models: How to Understand and Apply the World's Most Powerful Business Tools*. Oxford: Infinite Ideas.

Van Duijn, M. (2020) *Communicatieplan webredactie*. Geraadpleegd op 20 november van HLTsamen

Van der Grinten, J. (2010). *Mind the Gap* (4^e druk). Amsterdam: Boom.

Van der laan, K. (2020). *Wat kunnen de gemeente en de veiligheidsregio doen om de corona crisis te beteugelen*. Geraadpleegd op 1 oktober 2020, van: <https://kvdI.com/artikelen/wat-kunnen-de-gemeente-en-de-veiligheidsregio-doen-om-de-corona-crisis-beteugelen>

Van Riel, C.B.M. (2010). *Identiteit en imago* (4^e druk). Den Haag: Sdu Uitgevers.

Verhoeven, N. (2014). *Wat is onderzoek?* Praktijkboek voor methoden en technieken (5de editie). Den Haag