

Gemeente Zaltbommel

Afstudeerrapport

Joyce Mulders
Hogeschool Utrecht

Joyce Mulders
1548162

HU - Instituut voor Communicatie
Communicatiemanagement - Utrecht

9 januari 2012

Interne communicatie onder de loep

Onderzoek naar en advies over de interne communicatie en de positie van het intranet binnen de gemeente Zaltbommel.

Afstudeerrapport

HU, Instituut voor Communicatie, Communicatiemanagement, Utrecht

Afstudeerrichting: Interne en Corporate Communicatie

Joyce Mulders

Studentnummer: 1548162

E-mail: joyce.mulders@student.hu.nl

Stagebegeleider:

Lukas Deknatel

Stageperiode:

april 2011 – oktober 2011

Opleverdatum:

9 januari 2012

Stagebedrijf:

Gemeentekantoor Zaltbommel

Postbus 10.002
5300 DA Zaltbommel

Hogeweg 11
5301 LB Zaltbommel

Telefoon: 0418 - 68 16 81
Fax: 0418 - 68 16 45
E-mail: info@zaltbommel.nl

Bedrijfsbegeleider:

Wendelmoet van der Gugten

Functie: Webmaster
Afdeling: Publiekszaken – team: Communicatie

Telefoon: 0418 - 68 19 06
E-mail: vvandergugten@zaltbommel.nl

Voorwoord

Voor u ligt het adviesrapport dat is geformuleerd voor de gemeente Zaltbommel. De gemeente Zaltbommel heeft de vraag uitgezet om een onderzoek te doen naar de huidige interne communicatie en de positie van het intranet daarin. De gemeente Zaltbommel wil namelijk het intranet vernieuwen, maar wil dit in een passend kader plaatsen door hierbij te kijken naar de communicatie als geheel. In dit adviesrapport zullen dan ook de positieve en ontwikkelpunten van zowel de interne communicatie als het intranet tegen het licht worden gehouden, dit naar aanleiding van het gedane onderzoek.

In dit rapport ga ik bij de term ‘interne communicatie’ uit van de volgende definitie:

“Interne communicatie is het intentioneel produceren van boodschappen waarop ontvangst en interpretatie kan plaatsvinden. Deze productie van boodschappen vindt plaats binnen een organisatie in een informationele en relationele context.” (Koeleman e.a., 2002)

Daarnaast houd ik de volgende vier hoofdfuncties van interne communicatie aan (Koeleman e.a., 2002):

- Het faciliteren van werkprocessen;
- Het optimaal gebruiken van aanwezige kennis;
- Het richten van de organisatie;
- Het motiveren en (ver)binden van de medewerkers.

Verderop in het rapport zal ik meermaals deze hoofdfuncties aanhalen.

Voor mij is dit als vierdejaars student Communicatiemanagement een belangrijk rapport; het is immers mijn afstudeerrapport, welke nodig is om de opleiding succesvol af te kunnen ronden. Tijdens de periode waarin ik werkzaam ben geweest binnen de gemeente Zaltbommel, heb ik de nodige praktijkervaring op kunnen doen en heb ik ook gelegenheid gekregen om de vereiste energie in dit rapport te steken. Hier wil ik dan ook in het bijzonder mijn bedrijfsbegeleider Wendelmoet van der Gugten (Webmaster) voor bedanken. Verder bedank ik ook andere collega's die mij meermaals hun diensten hebben aangeboden: Hen van Gelderen (Beleidsmedewerker Dienstverlening), Marijke ten Hoeve (Programmamanager Dienstverlening), Sylvia Koster (Communicatieadviseur) en Robert-Jan Bax (Persvoorlichter).

Daarbij maak ik hier graag gelegenheid om ook mijn stagebegeleider Lukas Deknatel mijn dank te geven voor het prettige contact en de oprechte adviezen.

Ik wens u veel plezier bij het lezen van dit rapport.

Joyce Mulders

Managementsamenvatting

Het team Communicatie van de gemeente Zaltbommel wil actiever aan de slag met het intranet. Het intranet moet vooral voorzien in versimpeling van werkprocessen en het gebruiken en delen van aanwezige kennis. In het verleden is er een Programma van Eisen opgesteld, dit tegelijk voor de website. De nieuwe website is inmiddels gelanceerd en werkt naar behoren, echter is er niets meer met het intranet gedaan. Het doel van dit rapport is dan ook om de gemeente Zaltbommel een advies te geven over de inzetbaarheid van het intranet, waarbij is gekeken naar de mogelijkheden en onmogelijkheden. Hierbij is de volledige interne communicatie bekeken, aangezien intranet slechts een middel is en misschien niet de oplossing. De behoefte van de medewerkers is dan ook bepaald door middel van het gedane onderzoek.

De probleemstelling /centrale vraag die ik dan ook opgesteld heb luidt:

Kan het intranet bijdragen aan een effectieve en efficiënte interne communicatie?

Om tot een antwoord op deze vraag te komen heb ik diverse onderzoeksmethodes aangereikt. Ik heb zowel deskresearch gedaan, een enquête gehouden en diepte-interviews gedaan. De belangrijkste conclusies die ik heb kunnen doen uit dit onderzoek, zijn:

- Medewerkers zijn goed op de hoogte van wat er binnen hun eigen afdeling speelt, maar niet van wat er binnen andere afdelingen speelt. Ook is de communicatie vanuit de gehele organisatie (managementniveau) richting de afdelingen niet voldoende;
- Het team Communicatie van de gemeente Zaltbommel wordt gezien als professioneel, maar tegelijk vooral als ‘middelenmaker’.
- Het intranet vervult geen noodzakelijke rol binnen gemeente Zaltbommel. Slechts 16% van de medewerkers heeft het intranet dagelijks nodig bij het uitvoeren van werkzaamheden;
- Vooral de layout, de zoekfunctie en het smoeleboek op het intranet worden als zeer slecht bestempeld.
- Formele en informele informatie wordt als even belangrijk gezien.

Advies 1: Interne communicatie

Wat betreft de interne communicatie ben ik tot het advies gekomen om meer te communiceren vanuit het management. Dit zorgt ervoor dat individuele medewerkers meer op de hoogte zijn van organisatiebrede ontwikkelingen. Dit kan worden verwezenlijkt door maandelijkse bijeenkomsten, welke continu zijn van karakter maar wellicht wel steeds een andere invulling hebben.

Binnen de gemeente Zaltbommel verspreiden verschillende afdelingen een nieuwsbrief genaamd ‘Even bijpraten’. Omwille van de communicatie tussen afdelingen onderling, moet het Even bijpraten tussen afdelingen worden verspreid (per e-mail of via het nieuwe intranet in een apart katern).

Het team Communicatie moet zijn professionele imago waarmaken door meer de organisatie in te treden als afdeling. Hiermee moeten zij vanuit henzelf communiceren, om zo medewerkers op de hoogte te stellen van communicatiegerelateerde ontwikkelingen. Ook moeten zij het intranet onder hun hoede hebben (daar dit momenteel ten dele is) en de hiervoor beschreven maandelijkse managementbijeenkomsten faciliteren en de Even bijpraten per afdeling de organisatie in brengen. Kortom: de afdeling Communicatie dient in elke interne communicatie-uiting een rol te hebben.

Advies 2: Intranet

Het nut en de noodzaak van het intranet moet duidelijk worden onder medewerkers. Programma's waarmee binnen de gemeente wordt gewerkt, moeten gekoppeld worden aan het intranet. Op deze

manier wordt het dagelijks gebruik bevorderd, doordat het intranet nodig is bij het uitvoeren van de werkzaamheden.

Ook moet het smoelenboek geüpdate worden. Het smoelenboek zou per medewerker alle functionele informatie moeten bevatten. Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat 65% van de medewerkers dit onderdeel bijzonder slecht vindt. Daarbij moet er voor elke afdeling ruimte komen op het intranet, waarop zij onderling dialoog kunnen voeren (forum) maar ook kennis kunnen delen. Medewerkers van andere afdelingen hebben hier wel inzage in, zodat zij op de hoogte kunnen zijn van waar andere afdelingen zich mee bezig houden. Afdelingen, projectgroepen en individuele medewerkers (smoelenboek) worden op deze manier aan elkaar gekoppeld.

Ook moet er nieuws op het intranet te vinden zijn; zowel intern nieuws als extern (relevant) nieuws. Verder moet de zoekfunctie en de structuur van het intranet worden herzien. Niet alles is nu logisch opgeslagen, waardoor de vindbaarheid, duidelijkheid en aantrekkelijkheid aanzienlijk terugloopt. De layout in het algemeen moet hier ook aan bijdragen, waarbij deze functioneel is en mogelijkheden heeft op het gebied van de geadviseerde nieuwe toepassingen.

Voorgaande punten zullen bijdragen aan een balans tussen informele en formele informatie.

Concluderend kan ik stellen dat het intranet kan bijdragen aan een meer effectieve en efficiënte interne communicatie. Intranet is wel slechts een middel dat een deel kan opvangen. Interne communicatie als geheel mag hierbij zeker niet uit het oog worden verloren. Vandaar dan ook de adviezen op beide gebieden.

Bij de invoering is het belangrijk om te werken vanuit de ontwikkelbenadering. De ontwikkelbenadering sluit meer aan bij veranderkundige inzichten over de vormgeving van veranderprocessen en het gedrag van alle medewerkers van de organisatie. (Reijnders, 2008) Om weerstand te overwinnen, onderscheidt De Boer vier fases om te doorlopen, welke passen binnen de ontwikkelbenadering (De Boer, 2005): luisteren, weerstand, exploratie en vertrouwen. Het doorvoeren van de beschreven adviezen vereist creativiteit. De adviezen hebben betrekking op meerdere lagen van de organisatie; van het management tot individuele medewerkers. Om de adviezen door te voeren is medewerking vanuit het management nodig omwille van het benodigde geld, tijd en inzet. Belangrijk is verder om ook onder medewerkers te inventariseren, want zij mogen niet vergeten worden. Dit kan door middel van projectgroepen (zoals beschreven in hoofdstuk 2.6.1). Na de invoering dient geëvalueerd te worden om te zien of de veranderingen op wenselijke wijze zijn geland binnen de organisatie. Dit kan door middel van enquêtes (apart voor het onderdeel interne communicatie en het onderdeel intranet).

Inhoudsopgave

Voorwoord	blz. 3
Managementsamenvatting	blz. 4 t/m 5
Inhoudsopgave	blz. 6 t/m 7
Deel 1 – Analyse	blz. 8 t/m 13
1.1 Organisatiebeschrijving	blz. 9 t/m 10
1.1.1 Introductie	blz. 9
1.1.2 Inrichting van de organisatie	blz. 9 t/m 10
1.1.3 Missie	blz. 10
1.1.4 Visie	blz. 10
1.2 Het probleem	blz. 10 t/m 12
1.2.1 Huidige situatie	blz. 10 t/m 11
1.2.2 Gewenste situatie	blz. 11
1.2.3 Doelstelling	blz. 11 t/m 12
1.2.4 Probleemstelling / centrale vraag	blz. 12
1.2.5 Deelvragen	blz. 12
1.3 Het onderzoek	blz. 12 t/m 14
1.3.1 Deskresearch	blz. 12
1.3.2 Enquêtes	blz. 12 t/m 13
1.3.3 Diepte-interviews	blz. 13
Deel 2 – Advies	blz. 14 t/m 35
2.1 Conclusies	blz. 15 t/m 16
2.1.1 Belangrijkste kwalitatieve conclusies aan de hand van de enquête	blz. 15 t/m 16
2.1.2 Belangrijkste kwantitatieve conclusies aan de hand van de diepte-interviews en de enquête	blz. 16
2.2 Beantwoording deelvragen	blz. 16 t/m 18
2.3 Advies (algemeen)	blz. 19 t/m 21
2.4 Advies 1: Interne communicatie	blz. 22 t/m 24
2.4.1 Meer communicatie vanuit het management	blz. 23
2.4.2 ‘Even bijpraten’ moet binnen de hele organisatie verspreid worden	blz. 23
2.4.3 Het team Communicatie neemt een prominentere rol aan	blz. 24
2.5 Advies 2: Intranet	blz. 25 t/m 28
2.5.1 Nut en noodzaak	blz. 25
2.5.2 Ons kent ons	blz. 26
2.5.3 Voor en door medewerkers	blz. 26
2.5.4 Heb je het ook al gehoord?	blz. 27
2.5.5 Zoekt en gij zult vinden	blz. 27
2.5.6 Layout	blz. 28
2.6 Invoering	blz. 29 t/m 34
2.6.1 Invoering adviezen (algemeen)	blz. 29 t/m 31

2.6.2	Invoering adviezen interne communicatie	blz. 31
2.6.2	Invoering adviezen intranet	blz. 32 t/m 33
2.7	Evaluatie	blz. 34
2.7.1	Evalueren interne communicatie	blz. 34
2.7.2	Evalueren intranet	blz. 34
2.8	Planning invoering adviezen	blz. 35
2.9	Nawoord	blz. 36
2.10	Literatuurlijst	blz. 37 t/m 38
2.11	Begrippenlijst	blz. 39
2.12	Afkortingen	blz. 40
Deel 3 – Bijlagen		blz. 41 t/m 83
Bijlage 1:	Toelichting bij het organogram	blz. 42 t/m 43
Bijlage 2:	Achtergrondinformatie gemeenten	blz. 44 t/m 48
Bijlage 3:	Steekproefgrootte	blz. 49
Bijlage 4:	Enquête	blz. 50 t/m 53
Bijlage 5:	Resultaten enquête	blz. 54 t/m 60
Bijlage 6:	Kwalitatieve conclusies aan de hand van de enquête	blz. 61 t/m 62
Bijlage 7:	Leidraad diepte-interviews	blz. 63
Bijlage 8:	Uitwerkingen diepte-interviews	blz. 64 t/m 73
Bijlage 9:	Kwantitatieve conclusies aan de hand van de enquête en de diepte-interviews	blz. 74
Bijlage 10:	Plan van Aanpak	blz. 75 t/m 83

Deel 1

Analyse

1.1 Organisatiebeschrijving

1.1.1 Introductie

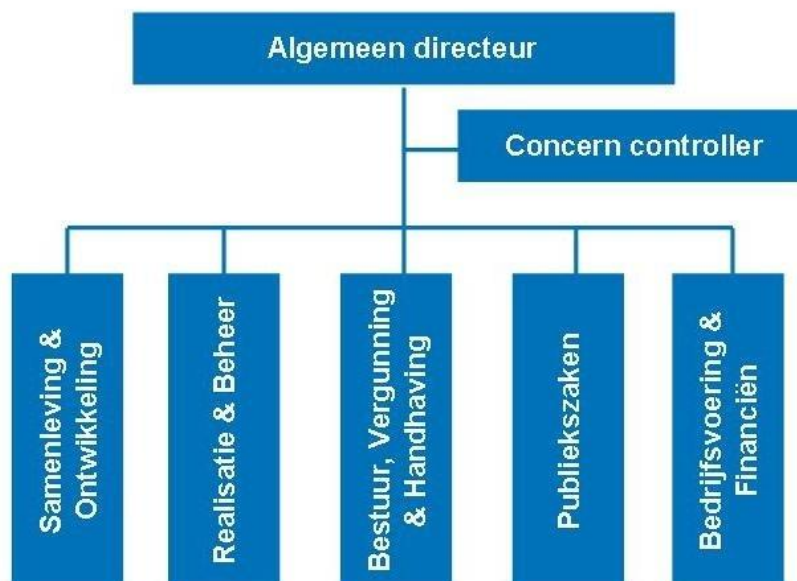
De gemeente Zaltbommel ligt in de provincie Gelderland. Deze gemeente bestaat uit de stad Zaltbommel en de elf dorpen Aalst, Bern, Brakel, Bruchem, Delwijnen, Gameren, Kerkwijk, Nederhemert (Noord en Zuid), Nieuwaal, Poederrijen en Zuilichem. Op 1 januari 2011 telde de gemeente 26.643 inwoners. De oppervlakte van de totale gemeente is 89,67 km², waarvan 2,34 km² water is. De gemeente ligt dan ook tussen de rivieren de Maas en de Waal. Verder ligt de gemeente aan de A2 en aan het spoor. Samen met buurgemeente Maasdriel vormen zij de Bommelerwaard. (Gemeente Zaltbommel, 2010)

1.1.2 Inrichting van de organisatie

Binnen de gemeente Zaltbommel werken 219 mensen. Aan het hoofd van de ambtelijke organisatie staat de gemeentesecretaris, ook wel algemeen directeur genoemd. Dit is dhr. Huug Derksen. Ter ondersteuning van de algemeen directeur is er de concerncontroller.

Binnen de organisatie zijn vijf afdelingen: Samenleving & Ontwikkeling, Realisatie & Beheer, Bestuur, Vergunning & Handhaving, Publiekszaken en Bedrijfsvoering & Financiën.

Ter verduidelijking van bovenstaande ziet u hier het organogram van de gemeente:



Figuur 1.1: Organogram gemeente Zaltbommel (gemeente Zaltbommel, 2011)

Elke afdeling heeft een eigen afdelingshoofd. Ook wordt er binnen de organisatie in diverse projectgroepen gewerkt, veelal op tijdelijke basis, welke dan ook niet terug te vinden zijn in bovenstaand organogram. Het team Communicatie valt onder de afdeling Publiekszaken.

De burgemeester en wethouders vormen samen het College van Burgemeester en Wethouders, afgekort B&W. Het College bestuurt de gemeente en voert de besluiten van de gemeenteraad uit. Het College maakt geen onderdeel uit van de organisatie maar zetelt wel in het gemeentekantoor. De burgemeester van gemeente Zaltbommel is dhr. Albert van den Bosch. Hij is voorzitter van zowel de gemeenteraad als

het College. Het College bestaat uit vier wethouders met ieder een eigen portefeuille. De gemeentesecretaris vormt de schakel tussen het College en de ambtelijke organisatie.

De gemeenteraad is het hoogste orgaan binnen de gemeente en telt in Zaltbommel 21 leden. Na de verkiezingen van 2010 hebben CDA, VVD, ZVV en ChristenUnie een coalitie gevormd. De PvdA, GroenLinks en de SGP zitten in de oppositie. **De gemeenteraad zal in dit rapport géén belangrijke rol spelen, aangezien zij niet behoren tot de doelgroep.** Zij zijn vrijwel nooit aanwezig binnen het pand van het gemeentekantoor (de functie als raadslid is immers niet fulltime) en kunnen in deze dan ook niet worden beschouwd als doelgroep. De gemeenteraad is ook niet meegeteld in het totaal aantal medewerkers van 219, het College wel.

Voor een uitgebreidere toelichting op het organogram verwijs ik u graag naar bijlage 1. Wanneer u meer wilt weten over de achtergrond van een gemeente verwijs ik u graag naar bijlage 2.

1.1.3 Missie

“Realiseren van een professionele extern gerichte organisatie die slagvaardig reageert op veranderingen in de samenleving. Daarbij staan de ‘inwoners’ centraal. Onze acties zijn resultaatgericht en meetbaar.” (Gemeente Zaltbommel, 2010)

1.1.4 Visie

“In balans koersen naar gewaardeerde dienstverlening.” (Gemeente Zaltbommel, 2010)

1.2 Het probleem

1.2.1 Huidige situatie

De gemeente Zaltbommel heeft op dit moment diverse interne communicatiemiddelen, waarvan een aantal structureel en een aantal afhankelijk van het moment. De structurele middelen van de gemeente zijn:

- Het Managementnieuws, een wekelijkse nieuwsbrief met organisatiegerelateerde nieuws- en/of aandachtspunten, opgesteld door de gemeentesecretaris;
- ‘Even Bijpraten’, een wekelijkse nieuwsbrief per afdeling (kan qua naam per afdeling iets verschillen, maar veelal wordt hiervoor de uitdrukking Even Bijpraten gebruikt);
- Het intranet;
- Personeelsblad ‘Bommelpraat’ (vanwege de kleine verschijningsfrequentie en de in mindere mate van structurele verschijning, wordt het personeelsblad verder niet actief meegenomen in dit rapport).

Een belangrijk structureel middel, is het intranet. Dit is namelijk het enige middel wat de hele organisatie bereikt op gelijkwaardig niveau (dus niet enkel vanuit management). Het intranet dient vooral om te informeren. Procedures/regelgeving, formats en nieuws worden (voornamelijk) door middel van intranet verspreid. De doelgroep zijn de medewerkers van gemeente Zaltbommel en de buitendienst (Gemeentewerf).

Het intranet vervult op dit moment niet genoeg hetgeen waarvoor deze primair in het leven is geroepen: het intranet is verkozen boven mogelijke andere middelen omwille van de kosten/baten, de snelheid van het medium (het bereik) en de mogelijkheid tot effectief communiceren. Dit laatste verloopt dan ook momenteel niet naar wens, waardoor ook de kosten/baten en het bereik niet naar wens zijn. (Gemeente Zaltbommel, 2009)

De gemeente heeft in januari 2011 een nieuwe website gelanceerd (in samenwerking met buurgemeente Maasdriel). De website is inmiddels dan ook enige tijd online en werkt naar tevredenheid. Bij het opstellen van het Programma van Eisen voor deze website, is destijds ook meteen het intranet meegenomen. Het onderdeel intranet is echter nog niet van de grond gekomen.

1.2.2 Gewenste situatie

Vanuit het communicatieteam is het een wens om het intranet in te zetten als kennis- en informatiecentrum, om zo de medewerkers van (primair) benodigde informatie te voorzien. Het bundelen van al deze informatie helpt bij de ‘versimpeling’ van processen. Het eerste doel is dan ook informeren en voorzien in kennis. In bepaalde gevallen is het ook de bedoeling om houding en gedrag van de doelgroep te beïnvloeden. Om voorgaande zaken te bewerkstelligen, is een kwalitatief goed intranet nodig.

Het Programma van Eisen wat in 2009 is opgesteld, formuleerde de uitgangspunten als volgt:

*“Het uitgangspunt voor het intranet is het daadwerkelijk **dagelijkse gebruik**. Het intranet dient ook echt een bijdrage te leveren om de dagelijkse werkzaamheden te **ondersteunen**.*

*Naast het **uitwisselen** van nieuws, telefoonnummers, verjaardagen etc., moet het nieuwe intranet gebaseerd zijn op daadwerkelijk **digitaal afhandelen van zaken**, zoals bijvoorbeeld menu kantine + bestellen, verlof aanvragen, vergaderruimte reserveren, declaratie afhandeling en kantoorartikelen bestellen. Hiervoor is bijvoorbeeld een koppeling met het salarispakket van Raet, integratie met het personeelsinformatiesysteem (Beaufort) een koppeling met het tijdsregistratiesysteem Efficiënt (Captor) en een koppeling met het afsprakensysteem Q-kalender (Q-matic) nodig.*

*Daarnaast heeft de gemeente Zaltbommel de voorkeur voor een **'dynamisch portaal'**.*

*Met een zogenaamd dynamisch portaal moet het mogelijk zijn voor iedere werknemer een **eigen homepage** te maken binnen de intranetomgeving. De werknemer moet zelf kunnen bepalen welke informatie voor hem/haar interessant is en op die homepage komt te staan. Hierdoor krijgt het intranet een persoonlijk tintje wat het gebruik ervan stimuleert.*

*Ook is het wenselijk dat het intranet de functie van een **kennisarchief/documentencentrum** heeft zodat alle medewerkers daar ‘alles’ kunnen vinden wat ze willen weten.*

*Het intranet moet ook voorzien zijn van een **beeldenbank** waarin de medewerkers foto's kunnen bekijken en downloaden.” (Gemeente Zaltbommel, 2009)*

1.2.3 Doelstelling

Het doel van dit rapport is het geven van een advies aan de gemeente Zaltbommel over de inzetbaarheid van het intranet. Hierbij zullen mogelijkheden en onmogelijkheden tegen het licht worden gehouden,

met daarbij in acht genomen de gehele interne communicatie en de (huidige en mogelijke) positie van het intranet hierin. Intranet zal worden bekeken in een bredere context, er zal dus niet worden uitgegaan van het middel an sich, maar van de totaliteit van interne communicatie binnen de organisatie en de strategische mogelijkheden. Intranet is immers slechts een middel om hoger liggende doelen te kunnen bereiken. Wat deze doelen zijn en hoe deze ingericht moeten worden, zal duidelijk worden in dit rapport.

1.2.4 Probleemstelling / centrale vraag

Kan het intranet bijdragen aan een effectieve en efficiënte interne communicatie?

1.2.5 Deelvragen

Om de centrale vraag te beantwoorden, heb ik de volgende deelvragen opgesteld:

1. In hoeverre is de huidige interne communicatie toereikend voor de doelgroep?
2. Hoe is eventueel gebrek op te vullen? Kan intranet hierin een positie innemen?
3. Waarom/waardoor wordt het huidige intranet onvoldoende gebruikt?
4. Wat zijn wensen en behoeften *vanuit de organisatie* ten aanzien van het intranet?
5. Wat zijn wensen en behoeften *vanuit de medewerkers* ten aanzien van het intranet?
6. Wat is een geschikte aanpak om het nieuwe intranet in te voeren?

1.3 Het onderzoek

1.3.1 Deskresearch

Tijdens de volledige periode waarin dit rapport is geschreven, heb ik deskresearch gedaan. In het begin was dit vooral om op de hoogte te raken van de organisatorische aangelegenheden van gemeenten in het algemeen en van de gemeente Zaltbommel specifiek. Later is er ook veel deskresearch uitgevoerd in het kader van de theoretische kant van dit rapport en het versterken van de gegeven adviezen.

1.3.2 Enquêtes

Onder de medewerkers van de gemeente Zaltbommel heb ik een enquête gehouden. Dit heb ik digitaal gedaan, met behulp van Google Documents. Binnen gemeente Zaltbommel werken 219 personen. De benodigde steekproefgrootte was dan ook 67 medewerkers (op basis van een foutmarge van 10%, een betrouwbaarheid van 95% en een spreiding van 50).

Ik heb gekozen voor deze manier van onderzoek, zodat ik objectief, kwantitatief onderzoek kon doen en de onderzoekssituatie zoveel mogelijk zelf kon beheersen. Daarbij maakt het cijfermatige karakter dat het onderzoek herhaalbaar en controleerbaar is, theoretisch gezien volgens de empirisch-analytische aanpak. (Verhoeven, 2007) Empirisch door waar te nemen wat er binnen de organisatie gebeurt,

analytisch door het analyseren van de resultaten en het concluderen hieruit. Dit zorgt voor een sterk(er) fundament.

In deze enquête was een beperkt deel gereserveerd voor open vragen. De open vragen zijn geïntegreerd om medewerkers de ruimte te geven om eventuele suggesties, opmerkingen en/of bijzonderheden kwijt te kunnen.

Voor een toelichting op de steekproefgrootte verwijs ik u graag naar bijlage 3.

Voor de enquête verwijs ik u graag naar bijlage 4.

1.3.3 Diepte-interviews

Naast het doen van empirisch onderzoek, wilde ik eveneens interpretatief onderzoek uitvoeren. Op deze manier was ik in de gelegenheid om ervaringen van personen te horen en de achterliggende ideeën te onderzoeken. (Verhoeven, 2007) Dit heb ik dan ook gedaan door middel van diepte-interviews. Ik heb vijf diepte-interviews gehouden met verschillende personen van verschillende afdelingen met verschillende functies.

Voor de leidraad bij de gehouden diepte-interviews kunt u kijken naar bijlage 7.

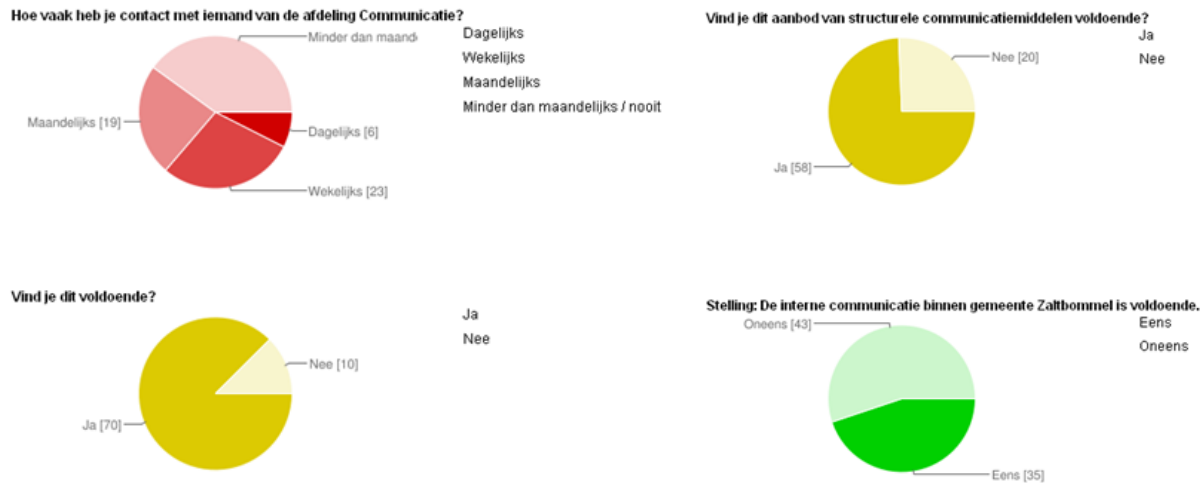
Deel 2

Advies

2.1 Conclusies

2.1.1 Belangrijkste kwalitatieve conclusies aan de hand van de enquête

Het contact met 'interne communicatie' over het algemeen, wordt door een kleine meerderheid als voldoende bestempeld. De tevredenheid over het contact met het team Communicatie is goed.



Figuur 2.1: Vragen enquête 1

De interne communicatie wordt structureel gezien als voldoende ervaren. Interne communicatie los van het structurele karakter wordt niet als voldoende bestempeld. **Medewerkers zijn niet op de hoogte van wat er binnen de volledige organisatie en andere afdelingen speelt.** Wel zijn medewerkers ervan op de hoogte wat er binnen hun eigen afdeling speelt.



Figuur 2.2: Vragen enquête 2

Het intranet wordt te weinig gebruikt en heeft **geen noodzaak**. Het huidige intranet is **niet functioneel, volledig en duidelijk**. Waar iets te vinden is, is niet helder. De opmaak hierbij is niet goed. Het huidige intranet wordt als niet prettig ervaren om mee te werken. **Het intranet vervult geen noodzakelijke rol binnen de interne communicatie, maar zou dit wel moeten vervullen.** In het bijzonder komt het smoelenboek naar voren als erg slecht. Er zijn meer onderdelen die herzien moeten worden. Ook

ontbreken praktische informatie, archief met zoekfunctie, nieuwsupdates en een onderdeel over en voor medewerkers.



Figuur 2.3: Vragen enquête 3

De volledige uitkomsten van de enquête kunt u vinden in bijlage 5. Voor de volledige kwalitatieve conclusies aan de hand van de enquête verwijs ik u graag naar bijlage 6.

2.1.2 Belangrijkste kwantitatieve conclusies aan de hand van diepte-interviews en de enquête

Medewerkers zijn niet tevreden over in hoeverre zij op de hoogte zijn van wat er binnen andere afdelingen en de organisatie als geheel speelt, dit is namelijk te weinig. Medewerkers zijn wel tevreden over de rol en invulling van het team Communicatie. De associatie met het team Communicatie (wanneer een medewerker geen direct contact heeft met het team vanwege zijn functie) is vooral het 'maken van middelen', bijvoorbeeld het Managementnieuws. Het team zou prominenter aanwezig mogen zijn binnen de organisatie op het gebied van andere werkvlakken (zoals advisering/consulentschap, beleidsontwikkeling, persvoorlichting, etc.) waarin zij zich begeven.

Formele informatie (vanuit het management) wordt als belangrijk ervaren, waar tegelijkertijd informele, persoonlijke informatie eveneens als belangrijk wordt ervaren. Een balans hierin is noodzakelijk.

Medewerkers zien het als niet-realistisch om het intranet nu een belangrijke positie in te laten nemen binnen gemeente Zaltbommel, aangezien het deze positie nu niet vervult en dit in het verleden ook nooit heeft gedaan. Het is ook niet duidelijk wie intranet onderhoud, dit zou het team Communicatie moeten zijn in de beleving.

Voor de layout, de zoekfunctie en het smoeienboek van het intranet zijn onder de maat.

U kunt de uitwerkingen van de diepte-interviews vinden in bijlage 8. Voor de volledige kwantitatieve conclusies aan de hand van de diepte-interviews en de enquête verwijs ik u graag naar bijlage 9.

2.2 Beantwoording deelvragen

1. In hoeverre is de huidige interne communicatie toereikend voor de doelgroep?

De huidige interne communicatie is niet compleet toereikend voor de doelgroep. Er is voldoende communicatie *binnen* afdelingen. Tussen verschillende afdelingen en vanuit de organisatie naar de specifieke afdelingen laat de communicatie echter te wensen over.

2. Hoe is eventueel gebrek op te vullen? Kan intranet hierin een positie innemen?

Het intranet kan een belangrijk deel van het gebrek opvullen. Er is namelijk te weinig communicatie tussen afdelingen en tussen de organisatie als geheel en afdelingen en het intranet biedt mogelijkheden om hierin een 'intermediairfunctie' te vervullen. Wel moet hierbij de kanttekening worden gemaakt dat het intranet alleen niet voldoende is. De communicatie zal intern gezien aangepakt moeten worden door zich meer kenbaar te maken in de organisatie, waarbij het intranet dan ook één van de middelen is. Samenvattend kan gezegd worden dat het team Communicatie in elke communicatie-uiting een rol moet hebben (zie verder paragraaf 2.4).

3. Waarom/waardoor wordt het huidige intranet onvoldoende gebruikt?

Het intranet vervult geen nut en noodzaak. Medewerkers vinden geen functionele informatie op het intranet; deze is elders sneller/gemakkelijker te verkrijgen of is helemaal niet te vinden op het intranet. Het intranet is dan ook niet nuttig voor medewerkers. Hierbij vul ik aan dat het intranet dan ook geen noodzaak heeft. Een medewerker van de gemeente Zaltbommel kan functioneren zonder intranet. Daarbij heerst het idee dat het intranet ook geen noodzakelijke rol kan vervullen in de toekomst, aangezien deze die nu niet vervult en ook nooit heeft gedaan.

4. Wat zijn wensen en behoeften vanuit de organisatie ten aanzien van het intranet?

Vanuit de gemeente Zaltbommel zijn de volgende wensen en behoeften opgesteld:

- Er is noodzaak tot dagelijks gebruik van het intranet;
- Het intranet biedt ondersteuning van de dagelijkse werkzaamheden;
- Er vindt uitwisseling plaats op het intranet (van nieuws, telefoonnummers, verjaardagen, etc.);
- Via intranet kunnen zaken digitaal afgehandeld worden;
- Het intranet is een 'dynamisch portaal': persoonlijke voorkeuren kunnen ingesteld worden;
- Het intranet dient als kennisarchief/documentencentrum;
- Er is een beeldbank aanwezig op het intranet;
- Het intranet biedt toegang tot systemen die gemeente Zaltbommel gebruikt (zoals Raet, etc.).

5. Wat zijn wensen en behoeften vanuit de medewerkers ten aanzien van het intranet?

Uit het onderzoek zijn de volgende wensen en behoeften naar voren gekomen:

- Medewerkers willen niet alleen op de hoogte zijn van wat er binnen hun eigen afdeling speelt, maar ook wat er bij andere afdelingen en in de hele organisatie speelt. Een ruimte hiervoor op intranet heeft de voorkeur;
- Het team Communicatie beheert het intranet;
- De zoekfunctie op het intranet moet handig in gebruik zijn;
- Het intranet zou noodzakelijk moeten zijn bij het uitvoeren van de dagelijkse werkzaamheden (zonder het intranet kunnen de dagelijkse werkzaamheden niet uitgevoerd worden);
- Het smoelenboek op intranet moet up-to-date en volledig zijn;
- Er moet functionele, praktische informatie en nieuws te vinden zijn op het intranet;
- De layout van het intranet moet overzichtelijk zijn.

6. Wat is een geschikte aanpak om het nieuwe intranet in te voeren?

Bij de invoering is het belangrijk om te werken vanuit de ontwikkelbenadering. De ontwikkelbenadering sluit meer aan bij veranderkundige inzichten over de vormgeving van veranderprocessen en het gedrag van alle medewerkers van de organisatie. (Reijnders, 2008) Om weerstand te overwinnen, onderscheidt De Boer vier fases om te doorlopen, welke passen binnen de ontwikkelbenadering (De Boer, 2005): luisteren, weerstand, exploratie en vertrouwen. Het doorvoeren van de beschreven adviezen vereist creativiteit. Zoals eerder gezegd hebben medewerkers het idee dat het intranet geen pionierspositie kan aannemen, aangezien deze die nu niet heeft en ook nooit heeft gehad. Dit wijst op de factor “De veranderhistorie”, zoals Reijnders deze formuleert (Reijnders, 2008). “Medewerkers zetten soms de hakken in het zand omwille van ervaringen en wrok uit het verleden: de erfenis van wantrouwen.” (Reijnders, 2008) Om te waarborgen dat medewerkers van gemeente Zaltbommel eventueel aanwezig wantrouwen om kunnen zetten in vertrouwen, is het belangrijk juist genoeg te communiceren. Wanneer voldoende participatie wordt toegestaan, wordt de slaagkans vergroot. Participatie vergroot namelijk de betrokkenheid. Ik adviseer u dan ook om creatief te werk te gaan als het aankomt op de aansporing van medewerkers. Belangrijk hierbij is wel om ook de steun van het management te hebben. Een voorstel over de invoering zal dan ook aan hen moeten worden gedaan.

Het intranet moet allereerst technisch gezien opgezet worden. Wanneer dit gebeurd is, kan het echte werk beginnen: de organisatie moet overtuigd worden van het belang. Het is wenselijk om ook hier een projectgroep voor op te zetten. Doordat er vanuit elke afdeling vertegenwoordigers aanwezig zijn, reduceert de kans op verweer aanzienlijk. Ook biedt het werken in projectgroepen de kans om nog eens gedetailleerd in te gaan op de invulling van het intranet.

Het is een optie om de beschreven maandelijkse bijeenkomsten eveneens aan te reiken als gelegenheid tot dialoogvoering over het nieuwe intranet. Zo blijft het niet bij de beperking tot de projectgroepen (waarbij enkel een aantal vertegenwoordigers per afdeling aanwezig zijn), maar wordt in feite de hele organisatie bereikt.

2.3 Advies (algemeen)

Aan de hand van het gedane onderzoek is aangetoond dat er meer behoefte is aan informatie. Er is behoefte om meer te weten over bijvoorbeeld werkzaamheden, projecten en leden van een bepaalde afdeling (formele informatie). Ook is het belangrijk om bijvoorbeeld op de hoogte te kunnen zijn van verjaardagen en jubilea (informele informatie). Slechts 21% van de ondervraagden vindt namelijk dat zij door de interne communicatie voldoende op de hoogte is van wat er binnen andere afdelingen speelt. Daarbij vindt 26% dat zij door de interne communicatie voldoende op de hoogte is van wat er binnen de hele organisatie speelt. Deze cijfers zijn te laag.

Om in deze informatiebehoefte te voorzien, is het intranet een goede optie. Hierbij reik ik de vier hoofdfuncties van interne communicatie opnieuw aan, waarbij ik zal toelichten welke rol het intranet binnen deze vier functies kan aannemen (Koeleman e.a., 2002):

- Het faciliteren van werkprocessen;
- Het optimaal gebruiken van aanwezige kennis;
- Het richten van de organisatie;
- Het motiveren en (ver)binden van de medewerkers.

Het faciliteren van werkprocessen

Het intranet is geschikt om handleidingen, voorschriften en andere omschrijvingen van werkprocessen op te slaan. Deze kunnen medewerkers raadplegen, waardoor het intranet een soort archieffunctie op zich neemt. Dit draagt bij aan de standaardisering van werkzaamheden. Ook kan intranet bijdragen aan het overleggen en afstemmen, door bijvoorbeeld online discussies. Deze kunnen zo sneller, makkelijker en overzichtelijker plaatsvinden.

Het optimaal gebruiken van aanwezige kennis

Het intranet kan ook bijdragen aan het verzamelen en delen van zowel expliciete kennis als impliciete kennis. Zoals eerder genoemd kan het intranet helpen met een archieffunctie, oftewel bij het opslaan van de expliciete kennis. Het opslaan van impliciete kennis is moeilijker. Dit kan bijvoorbeeld door een kennisdatabank per medewerker. Ook discussieplatforms zijn een vorm voor het delen van impliciete kennis.

Het richten van de organisatie

Bij het richten van de organisatie worden onderscheiden:

- Beleidsvoorbereiding: de interactie tussen mensen kan vergroot worden door bijvoorbeeld discussieplatforms. Verschillende afdelingen en niveaus komen gemakkelijker met elkaar in contact, waardoor in principe meer participatie in beleidsontwikkeling mogelijk is.
- Het informeren over besluiten (bijvoorbeeld van het College): het intranet kan actualiteiten tonen met koppelingen naar verwante informatie.

Het motiveren en (ver)binden van de medewerkers

Er zijn geen specifieke onderdelen van een intranet die bijdragen aan 'motiverende communicatie'. Wel kan het intranet aan deze functie bijdragen door het interne communicatieproces te verbeteren. Mocht het intranet zich ontwikkelen tot 'virtueel kantoor' van de organisatie, dan kan het intranet wel bijdragen aan het 'wij-gevoel'.

De probleemstelling/centrale vraag kan dan ook beantwoord worden met: ja, het intranet kan bijdragen aan een effectieve en efficiënte interne communicatie. Het intranet kan eraan bijdragen om

het kennisniveau van de medewerkers te verhogen. **Wel moet hierbij in acht worden genomen dat het intranet een middel is wat vooral kan voorzien in het informeren.**

Om nader te verklaren wat de brede mogelijkheden van de (interne) communicatie en de beperkingen van het intranet zijn, gebruik ik de theorie rondom de actie-visie en de interactie-visie, zoals Reijnders (2008) deze beschrijft.

Actie-visie

De actie-visie ziet interne communicatie als een instrument en stelt het overbrengen van boodschappen centraal. De kern is dan ook *informeren*. De aandacht gaat hier vooral uit naar het formuleren en zenden van de boodschap, waarbij de boodschap de kern van de bedoeling van de zender uitdraagt op een wijze die de ontvanger snapt. De overdracht stopt dan ook bij de ontvanger. De huidige informatiestromen binnen de organisatie moeten in acht worden genomen bij deze visie.

De kernvraag in de actie-visie:

“Hoe kunnen we onze boodschap zo formuleren en overdragen, dat een van tevoren geselecteerd publiek in de organisatie (een doelgroep) te weten komt wat er gaande is en zich een oordeel kan vormen over de thematiek?” (Reijnders, 2008)

Interactie-visie

De interactie-visie ziet interne communicatie als tweerichtingsverkeer, waarbij dialoogvoering en betekenisverlening centraal staan. Communicatie is altijd en overal en vindt plaats *tussen* mensen. Het draait hier om de ontvanger en de *interpretatie* die deze ontvanger doet, in plaats van enkel het zenden ten behoeve van informatieoverdracht.

Aanname in de interactie-visie:

“De dominante aanname in deze visie is dat de (on)gestructureerde interactie met elkaar een gedeeld handelingsperspectief oplevert, grotere betrokkenheid bij elkaar en het werk en rijkere uitkomsten die bijdragen aan het dagelijks werk, het beleid of de verandering.” (Reijnders, 2008)

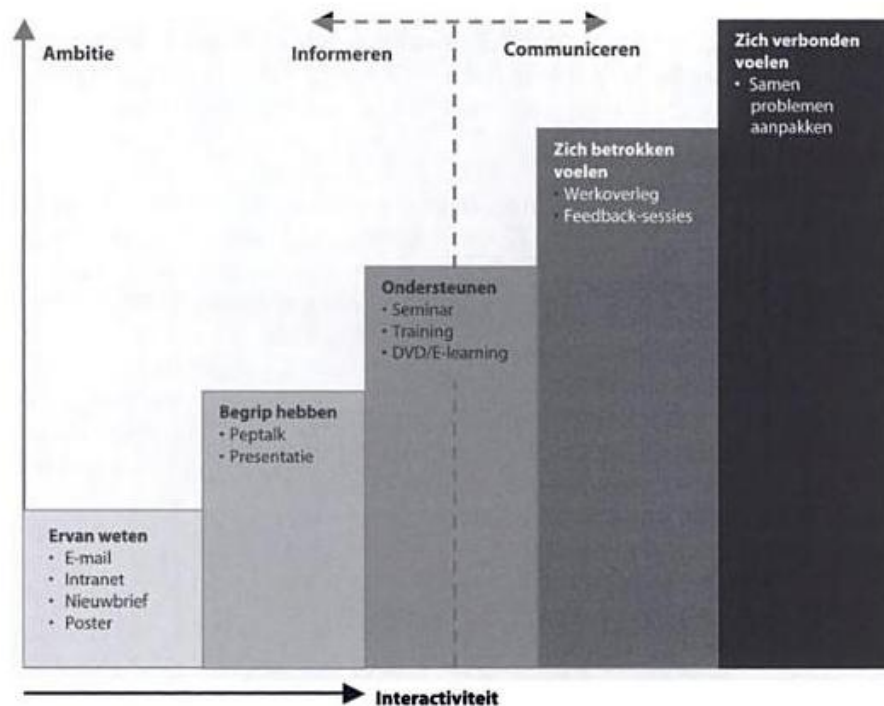
Binnen de actie-visie past het gebruik van een intranet. Het intranet is namelijk een statisch overdraagmiddel, waarbij beperkte dialoog mogelijk is (zoals door middel van een forum, polls of feedbackformulieren). Op het intranet wordt voornamelijk informatie overgedragen; in feite stopt de overdracht bij de ontvanger.

Het is echter de interactie-visie welke zorgt voor werkelijke ruimte voor een dialoog en betekenisverlening. Dit kan bijdragen aan het gebrek aan onderlinge communicatie tussen afdelingen en vanuit de gehele organisatie naar de afdelingen. Voorbeelden van middelen volgens de interactie-visie zijn werkconferenties en workshops. Hier is ruimte voor meerdere gezichtspunten, onderlinge patronen worden zichtbaar en het proces van gemeenschappelijke betekenisverlening en handeling wordt ondersteund. (Reijnders, 2008)

Realistisch gezien is het niet mogelijk om enkel te werken volgens de interactie-visie. Dit zou alleen al wat betreft tijd en geld te intensief zijn. Ook is het denkbaar dat medewerkers er moe van zouden worden als zij steeds weer werden uitgenodigd voor het zoveelste ‘interactiemoment’. Het is dan ook

realistischer en aangenamer om te streven naar een balans tussen de kern van de actie-visie en de kern van de interactie-visie.

Concluderend kan ik dus stellen dat het intranet een ondersteunend middel is. Het is niet hét middel wat oplossing biedt tot alle problemen. Interne communicatie stopt niet bij statische informatieoverdracht. Dit wordt dan ook bevestigd door figuur 2.3. In figuur 2.3 is te zien dat het intranet slechts bijdraagt aan het op de hoogte stellen van medewerkers, ofwel het informeren. We zouden kunnen stellen dat het 'Ervan weten' valt onder de eerder beschreven actie-visie, samen met 'Begrip hebben'. De stippellijn in het midden kunnen we zien als de scheiding tussen actie-visie en interactie-visie. Om te handelen volgens de interactie-visie is het dus noodzakelijk om buiten het intranet te streven naar andere middelen die bijdragen aan het 'Ondersteunen', 'Zich betrokken voelen' en het 'Zich verbonden voelen'.



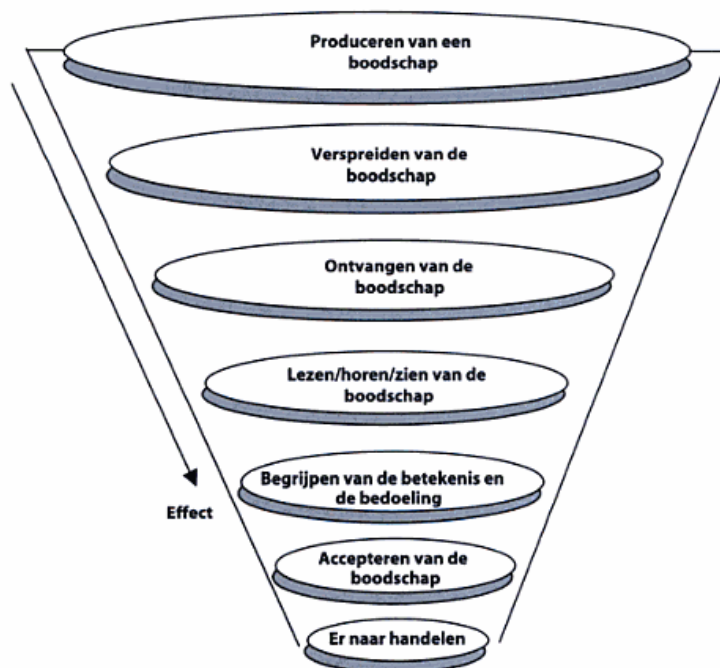
Figuur 2.3: Doelen/middelenschema van Quirke (Reijnders, 2008, pp 71)

Het intranet is een middel om kennis te delen, vermeerderen en vereenvoudigen, maar er is slechts ruimte voor beperkte dialoog en (ver)binding van de medewerkers. In de volgende paragrafen belicht ik dan ook mijn adviezen op het gebied van de interne communicatie in het algemeen voor de gemeente Zaltbommel, maar ook wat betreft het intranet als specifiek middel.

2.4 Advies 1: Interne communicatie

De interne communicatie binnen gemeente Zaltbommel niet als voldoende bestempeld. Er is zeker een prettig contact op afdelingen onderling: 78% van de medewerkers komt vooral in contact met de eigen afdeling en weet ook wat er speelt op de afdeling door de interne communicatie. Ook het contact met het team Communicatie ervaart men als voldoende: 86% van de medewerkers is tevreden met de hoeveelheid contact die zij met het team Communicatie hebben. Daar staat tegenover dat slechts 26% op de hoogte is wat er binnen de gehele organisatie speelt en slechts 21% weet wat er binnen andere afdelingen speelt. Het mag dan ook duidelijk zijn dat aan deze laatste cijfers gewerkt moet worden.

Om de communicatie tussen afdelingen te vergroten, zal er meer onderlinge informatie-uitwisseling moeten plaatsvinden. Dat klinkt wellicht makkelijker dan het is. Het produceren van een boodschap is prima te verwezenlijken, maar houdt daarbij rekening met het volgende:



Figuur 2.4: Effectfilter van informatieoverdracht (Reijnders, 2008, pp 69)

De Effectfilter van informatieoverdracht toont aan dat het produceren van een boodschap een eerste, juiste stap is, maar dat het daarna niet ophoudt. Om uiteindelijk het gedrag van een medewerker aan te passen, en dus zijn ideeën te veranderen, moet de medewerker de boodschap uiteindelijk accepteren en ernaar handelen. Hier grijp ik nogmaals terug naar de actie-visie: in de actie-visie is de vraag hoe de boodschap te formuleren en over te dragen aan de doelgroep. Als we hierna kijken naar de interactie-visie, kunnen we ons afvragen hoe we ervoor zorgen dat er een gedeeld handelingsperspectief ontstaat, wat uiteindelijk weer zorgt voor een grotere betrokkenheid. Samenvattend is het dus van belang om de boodschap juist te formuleren, waar tegelijkertijd wordt gekeken naar het creëren van gedeelde perspectieven en dus betrokkenheid. Ik tracht u hier een aantal bruikbare adviezen te geven, waarbij ik nogmaals de vier hoofdfuncties van interne communicatie in het oog houd (Koeleman e.a., 2002):

- Het faciliteren van werkprocessen;
- Het optimaal gebruiken van aanwezige kennis;

- Het richten van de organisatie;
- Het motiveren en (ver)binden van de medewerkers.

2.4.1 Meer communicatie vanuit het management

Draagt voornamelijk bij aan het faciliteren van werkprocessen, het richten van de organisatie en het motiveren en (ver)binden van medewerkers.

Medewerkers zijn niet op de hoogte van wat er binnen de gehele organisatie speelt. Wekelijks is er al het zogenaamde Managementnieuws, wat een goed middel is maar wat te beperkt is voor de volledige informering van de medewerkers. Om de medewerkers tegemoet te komen in de behoefte aan meer organisatiebrede informatie, kan een maandelijkse bijeenkomst uitkomst bieden. Hierbij wijs ik nogmaals op het handelen volgens de interactie-visie. Enkel digitaal communiceren is immers niet de beste/enige weg. De bijeenkomsten kunnen bijvoorbeeld in de kantine plaatsvinden, waarbij gelegenheid is tot dialoog en vragen stellen. De bijeenkomsten kunnen continu hetzelfde karakter hebben, waarbij bijvoorbeeld een praatje wordt gehouden door diverse managementleden (afhankelijk van de informatie die op dat moment verstrekt moet worden wordt gekozen voor het ene of het andere managementlid). Er kan ook voor gekozen worden dit maandelijks of bijvoorbeeld om de drie maanden een ander karakter te geven. Hierbij kan gedacht worden aan workshops of gastsprekers, afhankelijk van de momentele behoefte. *Het is belangrijk om in ieder geval de structuur vast te houden; door het regelmatig te organiseren, wennen medewerkers eraan en is er ook een verwachting bij de medewerkers. Als het enkel sporadisch wordt gedaan, dan wordt het lastig om medewerkers gemotiveerd te houden om naar de bijeenkomsten te komen.*

Een belangrijke opmerking bij dit advies, is dat de incidentele workshops die op dit moment worden georganiseerd vastgehouden moeten worden. Dit staat los van bovenstaande bijeenkomsten! Het is goed om medewerkers te blijven bijscholen of dergelijke, als daar behoefte aan is. In dit advies wordt echter meer bedoeld om de structuur van communicatie vanuit het management richting de werkvloer te bevorderen en om cohesie binnen de organisatie teweeg te brengen.

2.4.2 'Even bijpraten' moet binnen de hele organisatie verspreid worden

Draagt voornamelijk bij aan het gebruiken van aanwezige kennis en het motiveren en (ver)binden van medewerkers.

In het kader van transparantie en betrokkenheid, is het belangrijk om in te spelen op de behoefte aan meer informatie tussen afdelingen onderling. Medewerkers hebben behoefte aan zowel formele als informele informatie. De Even bijpraten zoals herkenbaar binnen de gemeente Zaltbommel, bevatten beide. Door alle medewerkers op de hoogte te stellen wordt er niet alleen gedacht aan informatiedeling (ofwel kennisdeling), maar vergroot ook de betrokkenheid. Een manier om de Even bijpraten te delen, is per e-mail (richten aan eigen afdeling, CC naar overigen). Deze manier heeft echter niet de voorkeur. Een *betere* manier is het reserveren van een speciale/aparte ruimte op het nieuwe intranet, waar alle Even bijpraten wekelijks geplaatst worden. Ook kan er worden gedacht aan het maken van een uniforme opmaak voor de Even bijpraten. Op deze manier is het niet meer elke afdeling voor zich, maar wordt er door standaardisering bevestigd dat het een organisatiebreed communicatiemiddel is.

2.4.3 Het team communicatie neemt een prominentere rol aan

Draag voornamelijk bij aan het richten van de organisatie en het motiveren en (ver)binden van medewerkers.

Uit het onderzoek is gebleken dat het team Communicatie in de ogen van veel medewerkers dient ter ondersteuning van het management. Veel minder vaak wordt er gedacht aan bijvoorbeeld advisering/consulentschap tussen, voor en uit naam van afdelingen of de persvoorlichting. Kortweg gezegd, wordt het team Communicatie meer gezien als een afdeling die middelen produceert (ten behoeve van het management). Hierbij kwam bijzonder vaak het Managementnieuws als eerste associatie naar boven. Daarbij mag ook gemeld worden dat 86% van de medewerkers tevreden is over de mate waarin zij persoonlijk/individueel contact hebben met het team Communicatie, wat een mooi resultaat is. Ook wordt de afdeling gezien als professioneel. Dit advies is dan ook voornamelijk bedoeld voor de uitingen vanuit het team Communicatie welke bijdragen aan de organisatie als geheel, ofwel het richting geven van de organisatie.

Iedere afdeling functioneert momenteel voornamelijk 'op een eigen eilandje', en het team Communicatie dient dit te doorbreken en hierin te faciliteren. Voorgaande besproken adviezen zullen dan ook ten uitvoer moeten worden gebracht door het team Communicatie: dit door de maandelijkse bijeenkomsten te organiseren en de verspreiding van de Even bijpraten te verzekeren.

Verder is het een vereiste dat het team Communicatie als onderdeel van de afdeling Publiekszaken meer de organisatie intreedt. Dit kan bevorderd worden door bijvoorbeeld vaker (c.q. op vaste basis) een organisatiebrede e-mail of nieuwsbrief te verspreiden, welke ook echt uit naam van het team Communicatie komt en informatie bevat over het team en de werkzaamheden van het team. Op deze manier krijgen medewerkers bevestiging van hun idee van professionaliteit van het team Communicatie, maar zien zij ook wat het team nog meer doet. Het team Communicatie kan hiermee ook communicatiegerelateerde activiteiten 'promoten', bijvoorbeeld de hiervoor beschreven maandelijkse bijeenkomsten vanuit het management.

Kortom: het team Communicatie dient in elke interne communicatie-uiting een rol te hebben.

2.5 Advies 2: Intranet

In paragraaf 2.3 is al beschreven in welke opzichten het intranet bij kan dragen aan de vier hoofdfuncties van interne communicatie. In dit hoofdstuk zal ik dan ook meer concreet beschrijven wat er daadwerkelijk gefaciliteerd moet worden op het nieuwe intranet. Ter verduidelijking van de vier hoofdfuncties van interne communicatie in combinatie met intranet, verwijs ik u naar onderstaande tabel. Deze tabel toont aan dat het intranet wel degelijk kan bijdragen aan interne communicatie, en geeft hierbij concrete voorbeelden. In de rest van deze paragraaf zal ik dan ook aan de hand van deze tabel bepaalde adviezen toespitsen op bepaalde functies van de interne communicatie. De gegeven adviezen zullen leiden tot de gewenste balans tussen informele en formele informatie.

Tabel 2.1: De rol van intranet bij de hoofdfuncties van interne communicatie (Koeleman e.a., 2002, pp 28)

Functies	Soort informatie / bijvoorbeeld:	Via traditionele communicatie:	Via intranet: Inrichting:
Faciliteren werkproces	Werkinstructie Procesinformatie Commerciële informatie	Handboeken Inwerk-programma's Gesprekken met collega's	Databases E-mail Discussieplatform
Kennismanagement	Expliciete kennis Impliciete kennis	Handboeken Smoelenboek	Best practices Competentieprofielen medewerkers
Richten van de organisatie	Informatie over beleid Meedenken over beleid	Informatiebulletins Personeelsbladen Werkoverleg Toespraken Bijeenkomsten	Nieuwssites of -pagina's Databases van notulen Discussieplatformen
Motivatie	Feedback op functioneren Informatie over beleid Sociale informatie	Functionerings- gesprekken Informele gesprekken Personeelsblad	E-mail Nieuwspagina Discussieplatform

2.5.1 Nut en noodzaak

Draagt voornamelijk bij aan het faciliteren van werkprocessen.

Het intranet wordt door 52% van de medewerkers dagelijks gebruikt. Daarbij geeft slechts 16% aan dat het intranet daadwerkelijk nodig is bij het uitvoeren van werkzaamheden. Deze noodzaak moet veranderen: medewerkers moeten het intranet nodig hebben om hen aan te sporen om het überhaupt te gaan gebruiken. Dit bevestigt ook het Programma van Eisen van de gemeente Zaltbommel uit 2009, waarin noodzaak tot dagelijks gebruik ook beschreven stond als vereiste. Om het dagelijks gebruik te stimuleren en de noodzaak te vergroten, moeten programma's waar de gemeente gebruik van maakt gekoppeld worden aan het intranet (salarispakket Raet, personeelsinformatiesysteem Beaufort, tijdsregistratiesysteem Efficiënt, afsprakensysteem Gbos). Ook moeten er op het intranet meer formulieren te vinden zijn die de dagelijkse gang van zaken versimpelen. Hierbij kan gedacht worden aan het reserveren van catering, reservering van vergaderruimten, verlofaanvragen, declaraties en het bestellen van kantoorartikelen. (Gemeente Zaltbommel, 2009) Samenvattend moet het intranet dus **nut en noodzaak** hebben.

2.5.2 Ons kent ons

Draagt voornamelijk bij aan het richten van de organisatie en het motiveren en (ver)binden van medewerkers.

Een belangrijk gebrek aan het huidige intranet is het smoelenboek, zo is het uit het onderzoek gebleken. Verreweg de meeste stemmen (65%) gingen uit naar het smoelenboek bij de keus welke onderdelen van het huidige intranet bijzonder slecht zijn. Dit terwijl er maar liefst vijftien keuzemogelijkheden waren. Het moge dan ook duidelijk zijn dat het smoelenboek toe is aan een update. Daarbij biedt het smoelenboek gelegenheid tot uitbreiding. Uit het onderzoek kwam namelijk ook naar voren dat medewerkers vaak niet van elkaar weten waar zij mee bezig zijn (zowel individuele werkzaamheden als projectgroepen en dergelijke).

Samenvattend zou het smoelenboek de volgende onderdelen in ieder geval moeten bevatten (FrankWatching, 2010):

- Foto;
- Voor- en achternaam;
- Contactgegevens;
- Functie en functieomschrijving;
- Nevenactiviteiten;
- Afdeling(en)/teams/projecten/projectgroepen;
- Verjaardag/jubilea;
- Hobby's/interesses;
- Status (vergelijkbaar met de updates van Twitter).

Optionele, interessante toevoegingen kunnen zijn:

- Links naar (persoonlijke) social media, zoals Twitter, Facebook, LinkedIn, etc.;
- Aanbevelingen/referenties;
- Blog.

De keus voor de optionele toevoegingen zou moeten afhangen van de mogelijkheden en beperkingen van het nieuwe intranet. Het moet verplicht worden gesteld aan medewerkers om hun profiel volledig in te vullen, anders gebeurt dit niet (zo is in het verleden ook een poging gedaan). Dit kan worden verwezenlijkt door bijvoorbeeld na lancering van het nieuwe intranet steeds de pagina te openen waar de eigen gegevens ten behoeve van het profiel ingevuld moeten worden. Zonder dit in te vullen kan de medewerker niet verder op het intranet. Een andere optie of een extra optie, is het vragen van steun vanuit het management. Op deze manier wordt dit met een dwingend karakter geëist. In het verleden is namelijk op diverse manieren reeds een poging gedaan om het smoelenboek te actualiseren (een prijs bij invulling, etc.), maar is dit nog nooit van de grond gekomen. Bij het inzien van het nut van het nieuwe intranet zullen medewerkers ook begrijpen dat een volledig profiel bijdraagt aan de functionaliteit van dit intranet.

2.5.3 Voor en door medewerkers

Draagt voornamelijk bij aan het motiveren en (ver)binden van medewerkers.

Elke afdeling van de gemeente Zaltbommel zou een eigen onderdeel op het intranet moeten hebben. Op deze manier kan dit voor de afdelingen dienen als platform van kennis en informatie, maar ook voor medewerkers van andere afdelingen is de informatie bruikbaar ter kennisname. Er kan gedacht worden aan een koppeling met het smoelenboek: zo zou je via de pagina van een afdeling kunnen zien welke

projecten er lopen, wie met welke projecten bezig zijn en wie deze personen dan zijn (door middel van de koppeling naar het smoelenboek).

De mogelijkheid tot dialoogvoering zou vergroot kunnen worden door een soort (mini)forum te koppelen aan de afdelingspagina's (te lezen door alle medewerkers, bijdrage alleen door leden van de afdeling).

2.5.4 Heb je het ook al gehoord?

Draagt voornamelijk bij aan het gebruiken van aanwezige kennis en het motiveren en (ver)binden van medewerkers.

Het intranet zou nieuws moeten bevatten. Hiermee bedoel ik zowel nieuws van binnen de organisatie, als nieuws van buiten (met betrekking op de gemeente en omgeving). Op het intranet zouden hier dan ook aparte ruimtes voor gereserveerd moeten worden.

Opties:

- Nieuwskatern met algemeen intern nieuws (geplaatst door het team Communicatie)
- Nieuwskatern met intern nieuws vanuit afdelingen (geplaatst door of via het team Communicatie)
- Nieuwskatern met nieuws vanuit het management (geplaatst door ondersteunend functionaris van het management of het team Communicatie)
- Katern voor Even bijpraten van verschillende afdelingen
- Katern met Twitter-berichten vanuit het account van de gemeente Zaltbommel
- Katern met extern nieuws uit de gemeente en omgeving (bijvoorbeeld van nu.nl of brabantdagblad.nl of Google Alerts)

Het plaatsen van nieuws op het intranet zorgt ervoor dat medewerkers meer op de hoogte zijn van actualiteiten, waardoor het gevoel van betrokkenheid bij de organisatie en afdelingen onderling vergroot zal worden en de nodige kennis aanwezig is.

2.5.5 Zoekt en gij zult vinden

Draagt voornamelijk bij aan het faciliteren van werkprocessen en het optimaal gebruik van aanwezige kennis.

Het huidige intranet heeft geen goede zoekfunctie. De alfabetisering is niet logisch ingericht, waardoor het vinden van documenten lastig is. Daarbij is de structuur en indeling van het intranet ook niet zoals deze zou moeten zijn. Medewerkers bestempelen deze als onduidelijk, rommelig en onvolledig. Er moet dan ook gezorgd worden dat de structuur helder is en de zoekfunctie werkt. Daarbij zorgt dit voor versimpeling van de werkprocessen en het makkelijker delen van aanwezige kennis.

Om medewerkers te vinden kan het smoelenboek geraadpleegd worden. Er werken vrij veel mensen binnen gemeente Zaltbommel, en vaak kent niet iedereen ieder gezicht. Belangrijk is dan ook om optie te bieden om op meerdere manieren personen te kunnen zoeken (voornaam, achternaam, functie, etc.). Een profielfoto biedt daarbij waardevolle toevoeging voor herkenning van elkaar.

2.5.6 Het oog wil ook wat

Draagt voornamelijk bij aan het richten van de organisatie en het motiveren en (ver)binden van medewerkers.

Zoals waarschijnlijk al duidelijk is geworden draagt de layout van het intranet niet bij aan de duidelijkheid, vindbaarheid maar ook zeker aantrekkelijkheid van het intranet. De layout wordt door 65% van de medewerkers met een onvoldoende beoordeeld. Daarbij kan het huidige intranet niet voldoen aan de hiervoor genoemde vereiste functies (denk aan bijvoorbeeld de integratie van Twitter-berichten). Het is dan ook noodzakelijk om het intranet niet alleen aantrekkelijker maar ook functioneler te maken. De wensen zullen duidelijk gecommuniceerd moeten worden met de leverancier. Medewerkers vinden het belangrijk dat het intranet en berichten op het intranet visueel gezien aantrekkelijk zijn.

2.6 Invoering

2.6.1 Invoering adviezen (algemeen)

Om de gegeven adviezen succesvol in te voeren, is tijd, energie, geld en inzet nodig. Volgens Bennebroek Gravenhorst zijn er verschillen in de aanpak, inrichting en besturing van veranderprocessen (Bennebroek Gravenhorst, 2002). Hij heeft dan ook, in navolging van Boonstra (Boonstra, 1991), een tweedeling gemaakt qua categorieën: de ontwerpbenadering en de ontwikkelbenadering.

- De ontwerpbenadering gaat uit van organisatiekundige inzichten over hoe een organisatie momenteel functioneert en hoe dit zou moeten zijn;
- De ontwikkelbenadering sluit meer aan bij veranderkundige inzichten over de vormgeving van veranderprocessen en het gedrag van alle medewerkers van de organisatie.

Deze twee benaderingen staan tegenover elkaar. De een is dus niet per definitie beter dan de ander.

De ontwerpbenadering (Reijnders, 2008)

Vrijwel elke verandering wordt bedacht door anderen dan degenen die ze uit moeten voeren, ofwel door adviseurs en/of het management (top down). Hier wordt de organisatie gezien als bron van tekortkomingen, waarbij het ontwerpen van een nieuwe structuur, het vastleggen van nieuwe werkprocessen en/of het bedenken van een nieuwe missie het doel is. Het probleem is helder en de aanpak om de verandering door te voeren is oplossingsgericht. De verandering wordt geïnitieerd, gecoördineerd en gecontroleerd vanuit het management. De besluitvorming is sterk geformaliseerd en gestructureerd. Voordelen van deze aanpak zijn:

- Er kan zo objectief en onafhankelijk mogelijk worden gezocht naar een oplossing;
- Er kan gezocht worden naar inhoudelijk de beste oplossing, zonder compromissen te hoeven sluiten;
- Snel besluiten maken is mogelijk door het minimale overleg;
- Besluiten kunnen duidelijk en eenduidig zijn;
- Uniformiteit is de oplossing;
- Doordat de verandering pas bekend wordt gemaakt wanneer het plan is uitgewerkt, beperkt dit de periode van onzekerheid onder belanghebbenden.

De ontwikkelbenadering (Reijnders, 2008)

Veranderingsprocessen hebben te maken met mensen. Organisaties worden in de ontwikkelbenadering gezien als bron van kennis, inzicht en ervaring, waarvan tijdens het veranderingsproces gebruik gemaakt moet worden. Medewerkers worden in deze benadering betrokken in het proces. De fasen kennen dan ook een iteratief verloop en er is grote participatie.

Voordelen van deze aanpak zijn:

- Grote hoeveelheid en diversiteit van ideeën door hoge participatie;
- De uitkomsten zijn breed doordacht en kunnen hierdoor op een groot draagvlak rekenen;
- De haalbaarheid is realistischer doordat de veranderingen goed zijn doorsproken met betrokkenen;
- Er is een groot 'eigendomsgevoel', door de hoge participatie;
- De snelheid van implementatie kan hoog zijn door bovenstaande redenen;
- Het is een leerproces voor de betrokkenen, dus het is in feite een investering.

Zoals waarschijnlijk al duidelijk is geworden, is ten tijde van mijn onderzoek meer gehandeld vanuit de ontwerpbenadering; er is objectief/onafhankelijk gezocht naar een oplossing, waarbij de inhoud het voornaamste was en besluiten snel konden worden genomen. Voor het doorvoeren van de gegeven adviezen, adviseer ik juist om te handelen vanuit de ontwikkelbenadering. Door met veel betrokkenen te

zoeken naar de juiste aanpak, wordt het draagvlak vergroot en het verweer geminimaliseerd. Het 'eigendomsgevoel' moet groot worden onder betrokkenen, doordat de uitkomsten goed doordacht en realistisch zijn. Maar wat is nu juist belangrijk om te doen tijdens deze periode van invoering?

Volgens De Boer bestaat een verandering uit weerstand en gewenning (De Boer, 2005).

$$\text{Verandering} = \text{weerstand} + \text{gewenning}$$

Direct bij de inzet van het proces van verandering moet weerstand overwonnen worden. Het gewenste resultaat is niet voor iedereen even belangrijk. Om weerstand te overwinnen, onderscheidt De Boer vier fases, welke passen binnen de ontwikkelbenadering (De Boer, 2005):

- Luisteren;
- Weerstand;
- Exploratie;
- Vertrouwen.

Luisteren

Luister naar wat een ieder wil. Organiseer projectgroepen waarbij vertegenwoordigers aanwezig zijn vanuit elke afdeling. Doe daarbij iets met hetgeen wat je hoort; als je dit niet doet, zal er teleurstelling, boosheid en/of verzet ontstaan. Maak gebruik van de kennis van de medewerkers.

Weerstand

Weerstand tegen het project is iets anders dan weerstand tegen het resultaat. Dit laatste impliceert het eerste, maar het eerste is niet per definitie het laatste. Weerstand tegen het project kan vaak worden weggenomen door overleg. Gebruik hiervoor dan ook de projectgroepen! Weerstand tegen het resultaat is moeilijker weg te nemen. Uitvoerige beargumentering en het inspelen op commentaren is van belang. Hiervoor kunnen eveneens de projectgroepen gebruikt worden. Indien noodzakelijk (c.q. wanneer je merkt dat ondanks de projectgroepen nog steeds weerstand is) kan hiervoor één of meerdere gezamenlijke bijeenkomsten worden georganiseerd. Weerstand is niet per definitie slecht voor het project; tegenstanders zullen hun redenen hebben en hun argumenten kunnen waardevol zijn als kritische kanttekening bij het project. Gebruik dit dan ook. Zorg dat je voorbereid bent en correcte tegenargumenten kan geven. Probeer onterechte weerstand te weerleggen met argumenten, probeer terechte weerstand te weerleggen met je projectplan.

Exploratie

Als je goed beargumenteerd hebt, ontstaat wellicht het idee dat er 'toch wel iets in zit'. Speel in op deze nieuwsgierigheid; voorlichting, opleiding en ondersteuning bij problemen zijn hier cruciaal. Het oplossen van problemen en het opwekken van nieuwsgierigheid in deze fase, zorgt voor een positieve(re) beeldvorming over het eindresultaat.

Vertrouwen

In deze fase is het belangrijk om de voorlichting uit de vorige fase te vervangen door training. De kwaliteit van het eindproduct is hier belangrijk. Probeer mensen betrokken te houden om afhakers te voorkomen. Gebruikers moeten zien en ervaren dat deze verandering het juiste is.

Neem bij alle vier de fases in acht dat gebruikers de tijd krijgen om te wennen en voldoende opgeleid/voorgelicht worden. Veranderingen verlopen namelijk soms niet zoals vooraf gepland. Hierom

is het belangrijk rekening te houden met de volgende factoren waardoor een verandering kan falen (Reijnders, 2008):

- Onvoldoende tijd en middelen;
- Onvoldoende informatie en communicatie over de veranderingen;
- Onvoldoende aandacht voor het creëren van betrokkenheid;
- Spanning binnen en tussen afdelingen/groepen;
- Het handelen van leden van het strategisch management;
- De veranderhistorie;
- Een te gefragmenteerde probleemanalyse;
- Verschillend perspectief op de verandering.

Om de veranderingen succesvol in te voeren dienen bovenstaande acht punten in het achterhoofd gehouden te worden. Voldoende investering van tijd en aandacht is noodzaak. Door rekening te houden met bovenstaande punten, vergroot de kans van slagen aanzienlijk.

2.6.2 Invoering adviezen interne communicatie

Het doorvoeren van de beschreven adviezen, wat betreft de interne communicatie, vereist creativiteit. De adviezen hebben betrekking op meerdere lagen van de organisatie; van het management tot individuele medewerkers. Om de adviezen gegeven bij het onderdeel interne communicatie in te voeren, is medewerking vanuit het management nodig omwille van het benodigde geld, tijd en inzet. Het is dan ook noodzakelijk om dit voorstel voor te leggen aan hen en hen te overtuigen, alvorens werkelijk de organisatie ingetreden kan worden. Wanneer het management overtuigd is, moet het team Communicatie aan de slag. Er moet besloten worden wie van het team welke taken onder zijn hoede gaat nemen.

Er moet iemand aangesteld worden die met het management gaat bespreken hoe de bijeenkomsten ingericht gaan worden (waar, wanneer, wie, wat, waarom, hoe?), waarna een plan kan worden opgesteld om het daadwerkelijk in de praktijk te gaan brengen. Hierbij moeten de medewerkers niet worden vergeten! Zoals reeds beschreven is het belangrijk om bij de doorvoering te handelen vanuit de ontwikkelbenadering, om zo min mogelijk weerstand op te wekken en te kunnen voldoen aan de wensen van betrokkenen. Belangrijk is dan ook om onder medewerkers te inventariseren hoe de bijeenkomsten ingericht moeten worden. Dit kan door middel van projectgroepen (zoals beschreven in hoofdstuk 2.6.1). Op deze manier komt het team Communicatie meteen te weten waar de behoefte ligt onder medewerkers. Duidelijk is immers al dat er behoefte is aan meer communicatie en meer betrokkenheid, maar de invulling hiervan vereist een eigen inventarisatie.

Ook moet iemand van het team Communicatie gaan zorgen voor de bundeling van de Even bijpraten. Afhankelijk van de voorkeur voor het verspreiden per e-mail of het verspreiden via het intranet, kan bepaald worden per wanneer dit daadwerkelijk ingevoerd gaat worden (indien via intranet moet immers gewacht worden op het nieuwe intranet).

Als laatst moet het team Communicatie zelf meer gaan optreden. Binnen het team dient bekeken te worden hoe, door wie, wanneer en met wat (nieuwsbrief) de organisatie ingetreden wordt. Neem hierbij ook de behoefte van medewerkers mee. De medewerkers zijn immers de ontvangers, en het primaire doel is om aan hun behoefte te voldoen.

2.6.3 Invoering adviezen intranet

Zoals eerder gezegd hebben medewerkers het idee dat het intranet geen pionierspositie kan aannemen, aangezien deze dat nu niet heeft en ook nooit heeft gehad. Ik adviseer u dan ook om creatief te werk te gaan als het aankomt op de aansporing van medewerkers. Belangrijk hierbij is wel om ook de steun van het management te hebben. Een voorstel over de invoering zal dan ook aan hen moeten worden gedaan.

Het intranet moet allereerst technisch gezien opgezet worden. Dat wil zeggen dat er met de nieuwe leverancier afspraken gemaakt moeten worden over de aanlevering, inrichting, mogelijkheden en onmogelijkheden. Wanneer dit gebeurd is, kan het echte werk beginnen: de organisatie moet overtuigd worden van het belang.

Het is wenselijk om ook hier een projectgroep voor op te zetten (zoals beschreven in hoofdstuk 2.6.1). Doordat er vanuit elke afdeling vertegenwoordigers aanwezig zijn, reduceert de kans op verweer aanzienlijk. Ook biedt het werken in projectgroepen de kans om nog eens gedetailleerd in te gaan op de invulling van het intranet.

Daarbij moet gedacht worden aan het feit dat medewerkers het beeld hebben dat het intranet geen noodzakelijke rol zal vervullen, aangezien deze dat nooit heeft gedaan en momenteel ook niet doet. Dit wijst op de factor “De veranderhistorie”, zoals Reijnders deze formuleert (Reijnders, 2008). “Medewerkers zetten soms de hakken in het zand omwille van ervaringen en wrok uit het verleden: de erfenis van wantrouwen.” (Reijnders, 2008) Om te waarborgen dat medewerkers van gemeente Zaltbommel eventueel aanwezig wantrouwen om kunnen zetten in vertrouwen, is het belangrijk juist genoeg te communiceren. Wanneer voldoende participatie wordt toegestaan, wordt de slaagkans vergroot. Participatie vergroot namelijk de betrokkenheid.

Het is een optie om de beschreven maandelijkse bijeenkomsten eveneens aan te reiken als gelegenheid tot dialoogvoering over het nieuwe intranet. Zo kunnen de bijeenkomsten tijdelijk volledig in het teken staan van het nieuwe intranet, maar er kan ook voor worden gekozen een langere periode tijdens iedere maandelijkse bijeenkomst een tijd in te calculeren welke besteed wordt aan het nieuwe intranet. Welke manier dan ook, er is in elk geval gelegenheid tot gesprekken over het intranet. Er kan voldoende worden geïnformeerd, waarbij medewerkers direct gelegenheid hebben tot het inbrengen van (opbouwende) kritiek, suggesties of vragen. Op deze manier is er daarbij geen beperking tot de projectgroepen (waarbij enkel een aantal vertegenwoordigers per afdeling aanwezig zijn), maar wordt in feite de hele organisatie bereikt.

Door de projectgroepen wordt een bijdrage geleverd aan het uiteindelijke plan van invoering van het intranet. Hierbij is echter de invoering nog niet gestart en dus ook niet per definitie succesvol. Een mogelijke oplossing kan zijn om een thema te gebruiken voor de invoering. Zo kan het intranet per onderdeel geïntroduceerd worden in de organisatie door aan elk onderdeel een soort fruit te koppelen: bij het invoeren kan bijvoorbeeld wekelijks een ander onderdeel ‘in de spotlight’ worden gezet door dit fruit te verkopen of weg te geven in de kantine. Let wel: de associatie moet hier duidelijk zijn. Er moet veelvuldig aandacht voor zijn. Denk hierbij aan meer traditionele communicatiemiddelen zoals posters op iedere afdeling of updates per e-mail.

Er kan ook voor gekozen worden om het fruit van de week zonder vooraankondiging uit te delen in de kantine en bij elk stuk fruit een flyer te geven, waarop het onderdeel van intranet wordt toegelicht.

De kern is in elk geval om veelvoudig aandacht te creëren en zo meer interesse in het intranet op te wekken. De interesse moet leiden tot het inzien van het nut en de noodzaak en uiteindelijk dagelijks gebruik.

Het opzetten van het nieuwe intranet is een tijdrovende investering. Hier staat tegenover dat op de lange termijn resultaat behaald zal worden; medewerkers zullen beter worden voorzien in hun behoefte aan (zowel formele als informele) informatie. Door het langdurig investeren zal het draagvlak voor het nieuwe intranet worden vergroot. De nut en noodzaak is immers zichtbaar geworden. Het nieuwe intranet zal dan ook in de toekomst bijdragen aan een meer effectieve en efficiënte communicatie, waarbij de algehele tevredenheid over de communicatie binnen de organisatie is vergroot.

2.7 Evaluatie

2.7.1 Evalueren interne communicatie

Om de veranderingen wat betreft te interne communicatie te evalueren kan een enquête worden gehouden. Deze enquête kan ongeveer een half jaar na invoering van de veranderingen gehouden worden.

2.7.2 Evalueren intranet

Om te evalueren of de ingevoerde aanpassingen wat betreft het intranet de gewenste veranderingen teweeg hebben gebracht, kunt u op het intranet vanaf de lancering een feedbackmogelijkheid invoeren. Als deze gepromoot wordt, zodat medewerkers op de hoogte zijn van de mogelijkheid tot het geven van feedback, en een prominente plaats krijgt op het intranet, zullen meer medewerkers het feedbackformulier invullen. Zo is er altijd gelegenheid om feedback te geven, zodat medewerkers het gevoel hebben dat zij kunnen aangeven wat er fout of goed gaat en dat zij dan ook gehoord worden. Promotie kan worden gedaan door het bij de invoering kenbaar te maken (zie paragraaf 2.6).

Ongeveer een half jaar na invoering van het nieuwe intranet dient u grootschaliger te evalueren, om niet alleen sporadische feedback te krijgen, maar een concreet onderzoek naar de bruikbaarheid kunt houden. Tegen die tijd zou u op het intranet binnen het nieuwskatern verzoek tot het geven van feedback kunnen plaatsen, eventueel meermaals. Mijn advies is dan ook om gedurende de invulperiode van dit onderzoek de mogelijkheid tot feedback uit te breiden met vragen, zodat het meer een enquête wordt. De enquête zal uitwijzen wat naar tevredenheid werkt en wat niet.

2.8 Planning invoering adviezen

Deze planning is ruim aangehouden en is dan ook ietwat aan te passen naar eigen inzicht.

Activiteit	Maand	Nov. '11	Dec. '11	Jan. '12	Feb. '12	Maart '12	April '12	Mei '12	Juni '12	Juli '12	Aug. '12	Sept. '12	Oktober '12	Nov. '12	Dec. '12
Aanlevering voorstel invoering adviezen intranet aan management															
Alkkoord/niet akkoord vanuit management															
Optioneel: aanpassen voorstel invoering adviezen intranet aan management															
Uitnodigen projectgroepleden				week 2											
Eerste projectgroepbijeenkomst					week 5										
Tweede projectgroepbijeenkomst					week 8										
Derde projectgroepbijeenkomst						week 12									
Vierde projectgroepbijeenkomst							week 12/13								
Optioneel: onderdeel intranet bij maandelijks bijeenkomst 1															
Optioneel: onderdeel intranet bij maandelijks bijeenkomst 2															
Lancering intranet															
Terugkombijeenkomst projectgroep															
Optioneel: bijstellen intranet															
Evaluatie allen d.m.v. enquête															
Bijstellen intranet															
Terugkombijeenkomst projectgroep															
Activiteit	Maand	Nov. '11	Dec. '11	Jan. '12	Feb. '12	Maart '12	April '12	Mei '12	Juni '12	Juli '12	Aug. '12	Sept. '12	Oktober '12	Nov. '12	Dec. '12
Aanlevering voorstel invoering adviezen interne com. aan management															
Alkkoord/niet akkoord vanuit management															
Optioneel: aanpassen voorstel invoering adviezen interne com. aan management															
Uitnodigen projectgroepleden				week 2											
Eerste projectgroepbijeenkomst					week 5										
Tweede projectgroepbijeenkomst					week 8										
Derde projectgroepbijeenkomst						week 12									
Vierde projectgroepbijeenkomst							week 12/13								
Optioneel: onderdeel interne com. bij maandelijks bijeenkomst 1															
Optioneel: onderdeel interne com. bij maandelijks bijeenkomst 2															
Uitbrengen alle Even bijpraten															
Nieuwsbrief team Communicatie															
Maandelijks bijeenkomsten															
Terugkombijeenkomst projectgroep															
Optioneel: aanpassen veranderingen nieuwe interne com.															
Evaluatie allen d.m.v. enquête															
Aanpassen veranderingen nieuwe interne com.															
Terugkombijeenkomst projectgroep															

2.9 Nawoord

Tijdens het schrijven van dit adviesrapport is mij duidelijk geworden dat onverwachte gebeurtenissen kunnen zorgen voor een wending aan je planning. Zo was het einde van het afronden van dit rapport in eerste instantie drie weken eerder gepland. In eerste instantie leek mijn tijdsplanning heel redelijk, waar dit later bleek vrij krap te zijn toen er iets onverwachts gebeurde. In de toekomst zou ik dan ook meer ruimte incalculeren, waarbij plaatst zou zijn voor onvoorziene vertraging.

Verder was ik direct toen ik aan de opdracht begon wat bevooroordeeld. Ik had al ideeën over de uitkomst van het onderzoek, en wist dan ook al snel wat voor richting mijn adviesrapport zou krijgen. Naar mijn idee kun je nooit helemaal voorkomen dat je enigszins subjectief bent. Uiteindelijk is dan ook gebleken dat een voornaam deel van mijn verwachtingen uitkwam. Wel moet ik hierbij zeggen dat ik had verwacht dat ik meer concrete zaken zou kunnen melden over de interne communicatie, maar al met al is de organisatie hier (gelukkig) goed mee aan de slag en is er over het algemeen tevredenheid. Natuurlijk kan het ergens waar het goed gaat, altijd nog beter gaan. Vandaar dan ook de gegeven adviezen wat betreft interne communicatie.

Ik heb met plezier aan deze opdracht gewerkt. Het was spannend en ergens ook onzeker om zelf in de praktijk te moeten brengen wat ik in de vier jaar studie heb geleerd. Voor het eerst moest ik alles alleen doen en het was dan ook lastig om te zoeken naar de juiste structuur. Gaande weg werd meer duidelijk en zodoende heb ik alles kunnen structureren en bijeenbrengen. Het is me in het bijzonder opgevallen dat de praktijk niet zo werkt als de theorie. In mijn optiek zou het voor elke organisatie goed zijn om hier een balans in te vinden, zo ook binnen de gemeente Zaltbommel.

Ik rond deze opdracht af met een tevreden gevoel. Wellicht is het vervolgonderzoek naar de invoering van de adviezen een leuke opdracht voor een volgende stagiaire. Er zijn binnen gemeente Zaltbommel in elk geval genoeg kansen en mogelijkheden voor de communicatie!

2.10 Literatuurlijst

Literatuur:

- Aarts, N. e.a. (2008). *Strategische communicatie*. Assen: Koninklijke Van Gorcum
- Bennebroek Gravenhorst, K. (2002). *Sterke staaltjes van samenwerking*. Deventer: Kluwer
- Boer, T.W. de (2005). *Projectmanagement: opzet, planning en uitvoering van projecten*. Pearson Education Benelux
- Boonstra, J.J (1991). *Integrale organisatieontwikkeling, vormgeven aan fundamentele veranderingsprocessen in organisaties*. Utrecht: Lemma
- Hendriks, W. (2004). *Handboek intranet*. Den Haag: Sdu Uitgevers
- Koeleman, H. e.a. (2002). *Intranet voor de communicatieprofessional*. Alphen aan den Rijn: Kluwer
- Reijnders, E. (2008). *Interne communicatie voor de professional*. Assen: Koninklijke Van Gorcum
- Reijnders, E. (2009). *Basisboek interne communicatie*. Assen: Koninklijke Van Gorcum
- Verhoeven, N. (2007). *Wat is onderzoek?* Den Haag: Boom Onderwijs

Documenten:

- Gemeente Zaltbommel: *Concernplan 2011*. Uitgave: december 2010.
- Gemeente Zaltbommel: *Ideeën intranet*. Uitgave: maart 2009.
- Gemeente Zaltbommel: *Nieuw CMS & migratie internet en intranet*. Uitgave: november 2009.

Websites:

- FrankWatching: Vind je collega: toekomst van het smoelenboek op intranet. Bekeken op 12 juli 2011, op <http://www.frankwatching.com/archive/2010/06/14/vind-je-collega-toekomst-van-het-smoelenboek-op-intranet/> (gepubliceerd op 14 juni 2010)
- Gemeente Zaltbommel: diverse onderdelen. Bekeken op meerdere momenten in 2011, op <http://www.zaltbommel.nl/>
- Intranet Afkijken: screenshots en documentatie. Bekeken op 2 augustus 2011, op: <http://intranetafkijken.nl/>

Journalinks: berekenen van de steekproefgrootte. Bekeken op 23 mei 2011, op <http://www.journalinks.be/steekproef/>

Overheid.nl: achtergrondinformatie gemeenten. Bekeken op 5 mei 2011, op <http://www.overheid.nl/>

Wiktionary: definitie communicatiemiddel. Bekeken op 11 augustus, op <http://nl.wiktionary.org/wiki/communicatiemiddel>

2.11 Begrippenlijst

Actie-visie

Strikt genomen wordt hier communicatie gezien als informatieoverdracht. Communicatie is een instrument voor het beïnvloeden van kennis, houding en/of het gedrag van de ontvangers. (Reijnders, 2009)

Doelgroep

“Met communicatie richten we ons op bepaalde personen, we bakenen een doelgroep af. We definiëren de doelgroep als ‘de personen bij wie we een in het communicatiedoel omschreven verandering teweeg hopen te brengen’.” (Aarts, 2008)

Expliciete kennis

“De geëxpliceerde, gecodificeerde kennis. Deze is fysiek te maken en daardoor direct opvraagbaar.” (Koeleman e.a., 2002)

Formeel / formele informatie

Formalisatie zegt in hoeverre de zaken binnen de organisatie zijn vastgelegd in (officiële) documenten. Dergelijke documenten zeggen wie met wie, waarvoor (het doel) en in wat voor een vorm wordt gecommuniceerd. (Reijnders, 2009)

Impliciete kennis

“(Tacit knowledge) de stilzwijgende kennis die wij als mensen door onze ervaringen en leren hebben opgedaan. Deze kennis is overdraagbaar door socialiseren (samen dingen doen).” (Koeleman e.a., 2002)

Informeel / informele informatie

In iedere organisatie verloopt de meeste dagelijkse communicatie niet gestructureerd. In de informele communicatie hebben (/nemen) medewerkers de noodzakelijke gelegenheid om samen betekenis te geven aan zaken die hen overkomen. Onder informele communicatie vallen vier vormen: informeel afstemmen, lobbyen (doelbewust informeel benaderen om meningen te beïnvloeden), sociale informatie-uitwisseling (niet werkgerelateerde thema's bespreken) en geruchten. (Reijnders, 2009)

Interactie-visie

Communicatie is hier een proces van continue uitwisseling van boodschappen en de betekenisgeving daarvan tussen personen die beroepshalve betrokken zijn bij de organisatie. De doelstelling van interne communicatie is de wederzijdse beïnvloeding door (on-)gestructureerde interactie. (Reijnders, 2009)

Interne communicatie

“Interne communicatie is het intentioneel produceren van boodschappen waarop ontvangst en interpretatie kan plaatsvinden. Deze productie van boodschappen vindt plaats binnen een organisatie in een informationele en relationele context.” (Koeleman e.a., 2002)

Communicatiemiddel(en)

“Een manier om te communiceren. / Een apparaat dat communicatie vergemakkelijkt of onder nieuwe omstandigheden mogelijk maakt.” (Wikitionary, 2011)

2.12 Afkortingen

B&F = Bedrijfsvoering & Financiën

BVH = Bestuur, Vergunning & Handhaving

Com. = Communicatie

Het College/College = College van Burgemeester en Wethouders

PZ = Publiekszaken

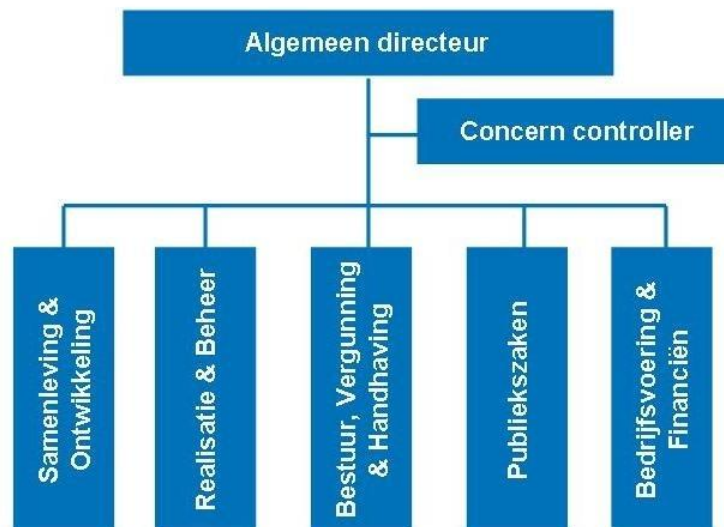
R&B = afdeling Realisatie & Beheer

S&O = afdeling Samenleving & Ontwikkeling

Deel 3

Bijlagen

Bijlage 1: Toelichting bij het organogram



Figuur 3.1: Organogram gemeente Zaltbommel (gemeente Zaltbommel, 2011)

Algemeen directeur / Gemeentesecretaris

De heer Huug Derksen is de Algemeen Directeur / Gemeentesecretaris van de gemeente Zaltbommel. Hij is het hoofd van de ambtelijke organisatie en de vaste adviseur van het college van burgemeester en wethouders. Hij geeft leiding aan de ambtenaren en zorgt voor een doelmatige en doeltreffende organisatie.

Concerncontroller

De concerncontroller richt zijn vizier op de brede beheersing van de organisatie. Informatiestromen (tijdig en adequaat) zijn daarbij het belangrijkste aandachtspunt.

Afdeling Publiekszaken

De medewerkers op deze afdeling richten zich met name op de dienstverlening aan de inwoners van de gemeente Zaltbommel. Het gaat daarbij met name om de diensten en producten op het gebied van burgerzaken (paspoorten, rijbewijzen, documenten, aangifte van geboorte en overlijden), belastingen (OZB, parkeerheffingen) Wmo (woonvoorzieningen, rolstoelen en dergelijke), receptie en telefonie.

Afdeling Bedrijfsvoering en Financien

De werkzaamheden van de medewerkers op deze afdeling zijn met name gericht op interne dienstverlening. Dit betreft onder meer; registratuur, archief, automatisering, bodediensten en personeelszaken. Verder houdt men zich bezig met financieel beleid (adviseren, formuleren, bewaken en uitvoeren) en financieel beheer (financiële administratie en jaarstukken).

Afdeling Samenleving en Ontwikkeling

De taken op deze afdeling zijn onder meer: onderwijs, leerplicht, leerlingenvervoer, ouderenbeleid, jeugdbeleid, kunst en cultuur, sport, toerisme en recreatie, subsidiebeleid, accommodatiebeleid, economisch beleid, integratiebeleid, kleine stedenbeleid, sociaal beleid, vrijwilligersbeleid, Wmo (Wet maatschappelijke ondersteuning) en volksgezondheid in de meest ruime zin.

Afdeling Bestuur, Vergunningen en Handhaving

Deze afdeling houdt zich bezig met het verlenen van alle mogelijke vergunningen (onder andere bouw-, milieu-, APV- en monumentenvergunningen). Daarnaast is de afdeling verantwoordelijk voor integrale handhaving (onder andere bouwcontroles, juridische procedures, openbare orde en veiligheid).

De sectie bestuur heeft de volgende taken: kabinetszaken, bestuursondersteuning (advies en secretariaat), secretariaat bezwaar en beroep, juridisch beleid en juridisch control, AOV en integrale veiligheid.

Afdeling Realisatie en Beheer

Het inrichten en beheren van de (openbare) ruimte omvat in één zin het takenpakket. Meer concreet gaat het om het realiseren van (woningbouw)plannen, uitgifte bouwkavels en bedrijfsterreinen, het ontwerpen en aanleggen van de infrastructuur (wegen en rioleringen). Het maken van ruimtelijke plannen (waaronder bestemmingsplannen). Beheer(sing) van het water, verkeer, vervoer en mobiliteit. Het onderhoud van wegen, plantsoenen, begraafplaatsen en de gemeentelijke (school)gebouwen en de gladheid- en ongediertebestrijding. Kortom alles wat het wonen, werken en verblijven in de mooie gemeente Zaltbommel faciliteert.

(De voorgaande informatie is letterlijk overgenomen van de website van gemeente Zaltbommel, te weten www.zaltbommel.nl)

Bijlage 2: Achtergrondinformatie gemeenten

Wat doet de gemeente: taken, werkterreinen

Gemeenten krijgen hun geld voor meer dan 90 procent van de rijksoverheid. Een deel van de inkomsten komt uit het zogenaamde Gemeentefonds, een fonds waarin het Rijk jaarlijks een deel van de belastingopbrengst stopt en verdeelt over de gemeenten. Deze inkomsten mag de gemeente naar eigen inzicht besteden. Naast inkomsten uit het Gemeentefonds ontvangen de gemeenten zogenaamde doeluitkeringen van het Rijk, uitkeringen voor een vast omschreven doel zoals openbaar vervoer of jeugdhulpverlening. Hoeveel een gemeente krijgt, is afhankelijk van het aantal inwoners en plaatselijke omstandigheden. Daarnaast mag een gemeente zelf belasting heffen. De onroerendezaakbelasting is de belangrijkste bron van eigen inkomsten. Andere bronnen van inkomsten zijn de toeristenbelasting, de hondenbelasting en de parkeergelden. De hoogte van de belastingen wordt door de gemeenteraad vastgesteld. Dat gebeurt ook met de vaststelling van de tarieven die de gemeente aan de burgers vraagt voor bepaalde diensten, zoals parkeren, leges en reinigingsrechten.

Een van de belangrijkste taken van de gemeente is de zorg voor voldoende woonruimte. Om de aanleg van nieuwe woonwijken mogelijk te maken en de ontwikkelingen in bestaande wijken en het buitengebied in de hand te houden maakt het gemeentebestuur structuurvisies en bestemmingsplannen. Voor de inwoners van de gemeente zijn bestemmingsplannen van groot belang, daarin ligt vast wat er met de grond mag gebeuren. Of u een schuur bij uw huis mag bouwen, of u een bedrijfje aan huis kunt beginnen, zijn zaken die in het bestemmingsplan vastliggen.

Een ander belangrijk werkterrein voor de gemeente is verkeer. De gemeente maakt plannen voor een goede doorstroming van het verkeer. De gemeenteraad besluit over de aanleg van wegen, parkeerterreinen, woonerven, voetgangerstunnels, fietspaden. Dankzij de Wet Milieubeheer heeft de gemeente greep op het milieu. Vervuilende bedrijven kunnen uit woonwijken worden geweerd, de milieupolitie kan optreden tegen mensen die op onjuiste wijze groot vuil aanbieden of gevaarlijke stoffen afvoeren. De gemeente heeft een verscheidenheid aan taken op onderwijsgebied. De gemeenteraad bestuurt het plaatselijk openbaar onderwijs. Ook voor het bijzonder onderwijs draagt ze de zorg voor voldoende schoolruimte. De ambtenaren die toezien op naleving van de leerplichtwet zijn in dienst van de gemeente. In toenemende mate vormen zaken als gezondheidszorg, welzijn, cultuur, sport en recreatie het werkterrein van de gemeente. De verruiming van de naschoolse opvang en het beheer van een cultureel centrum of een sportpark, het zijn allemaal zaken waarover de gemeenteraad besluiten neemt.

Al geruime tijd hevelt de rijksoverheid bepaalde taken en bevoegdheden over naar de gemeenten. Deze decentralisatie moet gemeenten meer armslag en verantwoordelijkheden geven. Werden voorheen subsidies vanuit een Haags ministerie aan plaatselijke instellingen verstrekt, tegenwoordig hebben gemeenten een zeer belangrijke vinger in de pap als het gaat om toewijzing van het geld. Aan de andere kant zijn er natuurlijk ook terreinen waar de gemeente zich niet mee bemoeit. Zo is het gemeenten niet toegestaan om een eigen buitenlands beleid te voeren. Ook de omvang en inzet van het defensie-apparaat behoren niet tot de gemeentelijke taken.

Ambtelijke organisatie

Als burgers hebben we vaak meer met ambtenaren dan met bestuurders te maken. Ambtenaren hebben tot taak besluiten voor te bereiden en uit te voeren. Ambtenaren zijn niet alleen op gemeentehuizen te vinden. Veel gemeenten hebben een eigen milieupolitie, ambtenaren met speciale opsporings- en bekeuringsbevoegdheden. Ook stratenmakers en de vuilnisophalers kunnen in dienst zijn van de gemeente. Aan het hoofd van de gemeentelijke organisatie staat de gemeentesecretaris.

De gemeentesecretaris heeft de leiding over de ambtenaren en vormt de verbinding tussen het college van burgemeester en wethouders (B&W) en het ambtelijk apparaat. Hij is verantwoordelijk voor het goed functioneren van de ambtelijke organisatie en is aanwezig bij de vergaderingen van het college van B&W.

De ambtelijke organisatie is verdeeld in diensten of directies, met daaronder afdelingen voor onderdelen van het provinciale beleidsterrein, bijvoorbeeld voor milieu, waterstaatszaken, ruimtelijke ordening, economie, recreatie, natuur, verkeer en vervoer.

De ambtelijke ondersteuning van de gemeenteraad is in handen van een griffier, die overigens binnen de ambtelijke organisatie niet onder de gemeentesecretaris valt.

Wie vormen het gemeentebestuur: raadsleden, wethouders, burgemeester

Raadsleden

Volgens de Grondwet is de gemeenteraad het hoogste orgaan in een gemeente. De samenstelling van de gemeenteraad wordt eens per vier jaar bepaald op grond van de gemeenteraadsverkiezingen. In principe kan iedere inwoner van 18 jaar of ouder lid worden van de gemeenteraad. Het zijn de politieke partijen die een lijst van kandidaten opstellen, waaruit de kiezers een keuze maken. Het raadslidmaatschap vergt, wanneer men het goed wil doen tenminste, behoorlijk wat tijd. Afhankelijk van de grootte van een gemeente gaat er per maand 30 tot 100 uur werk in het raadslidmaatschap zitten. En dat gebeurt doorgaans in de vrije tijd, want een raadslid krijgt wel een vergoeding voor de bezigheden, maar te weinig om van te kunnen leven. Het raadslidmaatschap wordt meestal uitgevoerd naast een andere baan. De functie van de gemeenteraad is te vergelijken met die van een algemeen bestuur van een organisatie, instelling of vereniging. Hoofdtaken van de gemeenteraad zijn het vaststellen van de hoofdlijnen van beleid en het toezien op de uitvoering daarvan. In de gemeenteraad heeft ieder lid een even zware stem. Beslissingen worden genomen bij meerderheid van stemmen.

Het college van B&W

Het college van burgemeester en wethouders (B&W) is het dagelijks bestuur van de gemeente. Ook zorgt het college voor het uitvoeren van landelijke regelingen, het zogenaamde medebewind. Voorbeelden daarvan zijn het uitvoeren van de Wet werk en bijstand en de Wet maatschappelijke ondersteuning. Als dagelijks bestuur is het college van B&W de eerst verantwoordelijke instantie voor de financiën van de gemeente. Het college voert het personeelsbeleid van de gemeentelijke organisatie.

Het college heeft voor de uitvoering van haar taken tal van wettelijke bevoegdheden. Een voorbeeld daarvan is het aan- en verkopen van gemeentelijke eigendommen. In het college heeft iedere wethouder

zijn eigen taakgebied of portefeuille, maar over het gebruiken van bepaalde bevoegdheden moet door het college als geheel besloten worden. B&W beslissen bij meerderheid van stemmen, waarbij de stem van de burgemeester dubbel telt als de stemmen staken.

Het college is over het gevoerde beleid verantwoording schuldig aan de gemeenteraad en kan door de gemeenteraad ter verantwoording worden geroepen. Als de gemeenteraad het niet eens is met een collegebesluit, kan de raad dit besluit echter niet herroepen. Wel kan de raad er bij het college op aandringen een ander besluit te nemen; in het uiterste geval kunnen een of meerdere wethouders naar huis worden gestuurd.

De wethouder

Wethouders worden door de raad benoemd. Als één van de raadsleden tot wethouder wordt benoemd verliest hij zijn raadslidmaatschap. Als raadslid wordt hij dan opgevolgd door een andere vertegenwoordiger van zijn partij. Ook is het mogelijk dat de raad iemand van buiten de eigen kring of zelfs van buiten de eigen gemeente tot wethouder benoemt. Wel geldt in dat laatste geval de eis dat de wethouder uiterlijk binnen een jaar na benoeming binnen de gemeentegrenzen komt wonen.

Elke wethouder heeft zijn eigen taakgebied of portefeuille, zoals onderwijs, openbare werken, financiën, huisvesting, sport en cultuur. Net als het aantal raadsleden is het aantal wethouders van de gemeente afhankelijk van het aantal inwoners. Daarnaast maken de politieke partijen die het college vormen afspraken over het aantal wethouders en de specifieke inhoud van de portefeuilles. Het wethouderschap is in de meeste gemeenten een meer dan volledige dagtaak, al komen in sommige gemeenten zowel deeltijd- als voltijdswethouders voor en is het in het slinkend aantal kleine gemeenten een deeltijdbaan. De wethouder krijgt, afhankelijk van de grootte van de gemeente, een salaris. Tussen raad en wethouder geldt, net als tussen Tweede Kamer en minister, de vertrouwensregel. Verliest de wethouder het vertrouwen, dan moet hij aftreden.

De burgemeester

In tegenstelling tot raadsleden en (indirect) wethouders wordt de burgemeester niet gekozen, maar benoemd door de Kroon, dat wil zeggen bij Koninklijk Besluit op voordracht van de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Wanneer ergens een vacature ontstaat, worden sollicitanten oproepen via een advertentie in de Staatscourant. Intussen maakt de gemeenteraad meestal een lijstje met eigenschappen waaraan de nieuwe burgemeester zou moeten voldoen, een profielschets. De meeste gemeenteraden stellen ook een vertrouwenscommissie in die een voorkeursvolgorde van kandidaten mag aangeven. De gemeenteraad maakt besluit uiteindelijk over de selectie van kandidaten en stuurt een lijstje met tenminste twee namen naar de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Meestal volgt deze de aanbeveling van de gemeenteraad op. Voorafgaand aan de aanbeveling kunnen gemeenten een zogenaamd burgemeestersreferendum organiseren. Alle kiesgerechtigde inwoners mogen daarbij een voorkeur uitspreken voor een van de twee door de raad geselecteerde kandidaten.

De burgemeester is voorzitter van de gemeenteraad en voorzitter van het college van B&W. De burgemeester heeft een aantal eigen wettelijke taken en bevoegdheden. Hij is verantwoordelijk voor de handhaving van de openbare orde en veiligheid in de gemeente en in menige gemeente houdt de burgemeester zich ook bezig met het promotiebeleid of de voorlichting, de 'communicatie', van de gemeente. Als benoemd bestuurder heeft de burgemeester ook een beetje de functie van opzichter. De

wet spreekt over zijn 'zorgplicht' ten aanzien van bijvoorbeeld de tijdige voorbereiding van beleid en de goede samenwerking met andere overheden. Hij moet besluiten van de gemeenteraad en het college uitvoeren, maar als hij die in strijd met de wet of het algemeen belang acht, dan kan hij zo'n besluit voor vernietiging voordragen bij de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

De benoeming van de burgemeester geldt steeds voor een periode van zes jaar. Na advisering door de gemeenteraad wordt een burgemeester meestal automatisch herbenoemd. Alleen de Kroon, de Koningin en de ministers, kan de burgemeester ontslaan, de gemeenteraad dus niet.

Hoe werkt de gemeenteraad: raadsvergaderingen, commissies, wijkraden, deelgemeenteraden

Raadsvergaderingen

Politiek hoogtepunt in het zittingsjaar van de gemeenteraad vormt de begrotingsbehandeling, die meestal vroeg in het najaar plaatsvindt. Het vaststellen van de begroting is een belangrijke bevoegdheid van de raad. Het college van B&W doet voorstellen voor nieuwe uitgaven en bezuinigingen die hij het komend jaar nodig acht. In uitvoerige debatten bespreekt de gemeenteraad de plannen, wijzigt wat hij nodig en wenselijk acht en stelt ten slotte de begroting vast. Het college heeft zich daar dan aan te houden. Een andere belangrijke bevoegdheid van de raad is het vaststellen van verordeningen, een soort gemeentelijke wetten. Een voorbeeld is een subsidieverordening, waarin regels zijn vastgelegd over toekenning van subsidies aan plaatselijke organisaties. Het college moet verordeningen uitvoeren.

In vrijwel alle gemeenten vergadert de gemeenteraad op een vast tijdstip, minimaal eens per maand.

Commissies

Het raadswerk bestaat lang niet alleen uit het bijwonen van de raadsvergaderingen. Een belangrijk deel van het voorbereidende werk wordt in raadscommissies gedaan. Raadscommissies, hun taken en bevoegdheden, worden ingesteld door de gemeenteraad. Gemiddeld genomen vergaderen de commissies vaker dan de voltallige gemeenteraad. Om in een vroegtijdig stadium invloed uit te oefenen richten burgers en belangengroepen zich vaak op de raadscommissies. Er zijn verschillende soorten commissies. Raadscommissies bestaan uit raadsleden, maar er kunnen ook burgers in worden benoemd. Commissies houden zich meestal met een bepaald beleidsterrein bezig, bijvoorbeeld financiën. In zulke commissies worden zaken besproken, voordat ze in de voltallige raad aan de orde komen.

Het college kan ook commissies instellen, vaak commissies met een concrete taak, zoals bij voorbeeld het beheer van sportaccommodaties of de toewijzing van woningen. In dergelijke commissies worden vaak belanghebbende en/of deskundige burgers benoemd.

Wijkraden, dorpsraden en deelgemeenteraden

In veel gemeenten komen wijkraden of dorpsraden voor. Vaak wordt wanneer door gemeentelijke herindeling een nieuwe grote gemeente ontstaat in de afzonderlijke wijken of kernen een wijk- of dorpsraad opgericht. Dorps- of wijkraden krijgen hun taken en bevoegdheden van het centrale gemeentebestuur. Wijk- of dorpsraden vertegenwoordigen de bevolking van een bepaalde wijk of kern en hebben een voornamelijk adviserende taak. Ze geven door 'wat er leeft' onder de bevolking en zijn een officieel aanspreekpunt voor het gemeentebestuur.

Amsterdam en Rotterdam, de twee grootste steden, kennen deelgemeenteraden. Deelgemeenteraden hebben meer status dan wijk- of dorpsraden. Ze worden net als de gewone gemeenteraad rechtstreeks door de wijkbewoners gekozen bij officiële verkiezingen. Deelgemeenteraden worden ingesteld om de besluitvorming en de taakuitvoering dicht bij de burgers te brengen. Taken en bevoegdheden krijgen ze van het gemeentebestuur overgedragen. Binnen zekere grenzen kunnen ze een eigen beleid op het terrein van bijvoorbeeld verkeer, de inrichting van de openbare ruimte, cultuur en sport en de afvalverwerking, voeren. Deelgemeenteraden beschikken over eigen budgetten en eigen ambtenaren.” (Overheid.nl, 2011)

Bijlage 3: Steekproefgrootte enquête

Bereken de steekproefgrootte

Deze steekproefcalculator kwam tot stand met de hulp van [Raosoft, Inc.](#)

Hoe groot is de foutenmarge die je wil toelaten? Welk betrouwbaarheidsniveau kies je? Typische keuzes zijn 90%, 95%, of 99%. Hoe groot is de populatie? Als je dit niet weet, gebruik dan 20000. Wat is de spreiding voor dit kenmerk? De meest conservatieve keuze is 50%.	10 % 95 % 219 50 %	De foutenmarge is de grootte van de fout die je toelaat. Wanneer 90% van de respondenten <i>ja</i> antwoorden en 10% <i>neen</i>, dan kun je een grotere fout toelaten dan wanneer de respondenten het grondig oneens zijn, zoals bij 50-50 of 45-55. Een kleine foutenmarge vereist een grotere steekproef. Het betrouwbaarheidsniveau is de mate van onzekerheid die je wil toelaten. Bij 95% dien je 1.96 keer de standaardfout op te tellen en af te trekken waardoor je ongeveer 95% van alle mogelijke resultaten omvat die bij een herhaalde steekproeftrekking zouden zijn voorgekomen. Een hoger betrouwbaarheidsniveau vereist een grotere steekproef. Hoeveel mensen zijn er voorhanden om, op toevallige wijze, een steekproef uit te trekken? De steekproefgrootte wijzigt niet veel voor populaties die groter zijn dan 20000. Welk resultaat verwacht je voor elke vraag? Wanneer de antwoorden uit de steekproef nogal fel in eenzelfde richting wijzen, dan is dit wellicht ook zo in de populatie. Wanneer je dit niet weet, gebruik dan 50%. Zo verkrijg je de maximale steekproefgrootte.
De vereiste steekproefgrootte is 67		

[Ads test Google](#)

[Bereken Lening](#)

[Toets](#)

[Cyclus Berekenen](#)

[Klant Teverdenheid](#)

alternatieve scenario's

Met een steekproefgrootte van	100	200	300	Met een betrouwbaarheidsniveau van	90	95	99
is de foutenmarge gelijk aan:	7.24%	2.05%	0.00%	is de vereiste steekproefgrootte gelijk aan:	52	67	95

Figuur 3.2: Berekening steekproefgrootte (Journalinks, 2011)

Bijlage 4: Enquête

Enquête interne communicatie / intranet gemeente Zaltbommel	
Beste collega,	
Op dit moment doet de afdeling Communicatie onderzoek naar de interne communicatie en de positie van het huidige intranet hierin. Wij vragen je dan ook om de hierna volgende enquête in te vullen. Het invullen neemt slechts een paar minuten van je tijd in beslag. Uw antwoorden worden vertrouwelijk behandeld. Door middel van deze enquête willen wij bekijken in hoeverre de huidige interne communicatie toereikend is en welke positie het intranet hierbinnen inneemt. Aan de hand hiervan kunnen wij kijken naar de toekomst, wat gaat goed en wat gaat niet goed en wat moet hieraan gedaan worden? Onder de 'interne communicatie' verstaan wij de organisatorische en functionele communicatie tussen betrokken partijen binnen de gemeente Zaltbommel. De betrokken partijen zijn het College van B&W, de Raad, de medewerkers en de buitendienst. De interne communicatie kan dan ook betrekking hebben op de organisatie als geheel, jouw afdeling en/of andere afdelingen en specifiek de afdeling Communicatie. Het gaat in elk geval niet om de informele communicatie, zoals een gesprek bij de koffieautomaat of onderlinge e-mails. Wij vragen je met deze definitie rekening te houden bij het beantwoorden van de vragen. Er wordt onder de invullers van deze enquête een bioscoopbon ter waarde van €20 verloot. Hiervoor is het nodig om bij de laatste vraag uw e-mailadres in te vullen, deze wordt enkel voor de verloting gebruikt. De invulperiode van de enquête is van dinsdag 7 juni 2011 tot en met woensdag 15 juni 2011. Binnen een week na de einddatum zal de winnaar van de bioscoopbon per e-mail bekend worden gemaakt. Hartelijk bedankt voor het nemen van de tijd en moeite voor het invullen van deze enquête.	
Als we kijken naar de interne communicatie waarmee je in aanraking komt, is dit dan voornamelijk vanuit je eigen afdeling, vanuit andere afdeling(en) of vanuit de afdeling Communicatie? ☐ Vanuit mijn eigen afdeling ☐ Vanuit andere afdeling(en) ☐ Vanuit de afdeling Communicatie	
Vind je dit voldoende? ☐ Ja ☐ Nee	
Hoe vaak heb je contact met iemand van de afdeling Communicatie? ☐ Dagelijks ☐ Wekelijks ☐ Maandelijks ☐ Minder dan maandelijks / nooit	
Vind je dit voldoende? ☐ Ja ☐ Nee	
Welke van onderstaande structurele communicatiemiddelen lees/gebruik je? Meerdere antwoorden mogelijk. ☐ Het Managementnieuws ☐ 'Even Bijpraten' van mijn eigen afdeling ☐ 'Even Bijpraten' van andere afdeling(en) ☐ Het intranet ☐ Geen van deze	
Vind je het Managementnieuws toereikend? ☐ Ja ☐ Nee ☐ Met dit communicatiemiddel kom ik niet in contact.	
Vind je 'Even Bijpraten' van je eigen afdeling toereikend? ☐ Ja ☐ Nee ☐ Met dit communicatiemiddel kom ik niet in contact.	
Vind je 'Even Bijpraten' van andere afdelingen toereikend? ☐ Ja ☐ Nee ☐ Met dit communicatiemiddel kom ik niet in contact.	

Vind je het intranet toereikend?

- ☐ Ja
☐ Nee
☐ Met dit communicatiemiddel kom ik niet in contact.

Vind je dit aanbod van structurele communicatiemiddelen voldoende?

Onder dit aanbod verstaan we het Managementnieuws, 'Even Bijpraten' van eigen en andere afdeling(en) en het intranet.

- ☐ Ja
☐ Nee

Stelling: De interne communicatie binnen gemeente Zaltbommel is voldoende.

- ☐ Eens
☐ Oneens

Stelling: De interne communicatie binnen gemeente Zaltbommel is gestructureerd.

- ☐ Eens
☐ Oneens

Stelling: Ik weet wat er binnen de volledige organisatie speelt en dat komt onder andere door de interne communicatie.

- ☐ Eens
☐ Oneens

Stelling: Ik weet wat er binnen mijn eigen afdeling speelt en dat komt onder andere door de interne communicatie.

- ☐ Eens
☐ Oneens

Stelling: Ik weet wat er binnen andere afdelingen speelt en dat komt onder andere door de interne communicatie.

- ☐ Eens
☐ Oneens

Wat mis je aan de interne communicatie binnen gemeente Zaltbommel?

Omschrijf je antwoord kort en krachtig.

Geef hieronder jouw tips om de interne communicatie binnen gemeente Zaltbommel te verbeteren.

Omschrijf je antwoord kort en krachtig.

Hoe vaak gebruik je het intranet?

- ☐ Dagelijks
☐ Wekelijks
☐ Maandelijks
☐ Minder dan maandelijks / nooit

In hoeverre heb je het intranet nodig?

- ☐ Het intranet is nodig bij mijn dagelijkse werkzaamheden.
☐ Het intranet is soms nodig bij mijn dagelijkse werkzaamheden
☐ Het intranet is (bijna) nooit nodig bij mijn dagelijkse werkzaamheden.

Wat vind je het belangrijkste aan een intranet (niet gericht op het huidige intranet)?

Meerdere antwoorden mogelijk.

- ☐ Er moeten faciliteiten aanwezig zijn om werkprocessen uit te voeren.
- ☐ Er moet praktische informatie te vinden zijn (zoals uitbetaaldaten, feest- en vrije dagen).
- ☐ Het moet een goed archief zijn, met zoekfunctie.
- ☐ Er moet kennis worden opgeslagen (het delen, benutten en vermeerderen van kennis).
- ☐ Er moet een helpdeskfunctie aanwezig zijn.
- ☐ Er moeten bestanden op worden gepubliceerd die organisatiebreed van belang zijn (zoals notulen).
- ☐ Iedere afdeling moet een eigen 'deel' hebben om zelf in te vullen.
- ☐ Iedere afdeling moet een eigen 'deel' hebben dat toegankelijk is voor de volledige organisatie, om zo belangrijke informatie te kunnen delen/opvragen.
- ☐ Er moeten nieuwsupdates zijn die intern van belang zijn.
- ☐ Er moeten nieuwsupdates worden geplaatst van externen (zoals van Overheid.nl).
- ☐ Er moet 'fun' aanwezig zijn (bijvoorbeeld comics, raadsels, menu van de week).
- ☐ Er moet een integratie van Social Media zijn, zoals updates van Twitter, LinkedIn, etc.
- ☐ Er moet een onderdeel voor en over medewerkers zijn (zoals verjaardagen, functiegerelateerde informatie).
- ☐ Other:

Als je jouw hiervoor gegeven antwoord in acht neemt, denk je dan dat het intranet de interne communicatie kan bevorderen?

- ☐ Ja
- ☐ Nee

Stelling: Het intranet van gemeente Zaltbommel is functioneel.

- ☐ Eens
- ☐ Oneens

Stelling: Het intranet van gemeente Zaltbommel is volledig.

- ☐ Eens
- ☐ Oneens

Stelling: Het intranet van gemeente Zaltbommel is duidelijk.

- ☐ Eens
- ☐ Oneens

Stelling: Het intranet van gemeente Zaltbommel is een prettig medium om mee te werken.

- ☐ Eens
- ☐ Oneens

Stelling: Het intranet van gemeente Zaltbommel is belangrijk.

- ☐ Eens
- ☐ Oneens

Stelling: Het intranet van gemeente Zaltbommel vervult op dit moment een noodzakelijke rol binnen de interne communicatie.

- ☐ Eens
- ☐ Oneens

Stelling: Het intranet van gemeente Zaltbommel zou een noodzakelijke rol binnen de interne communicatie moeten vervullen.

- ☐ Eens
- ☐ Oneens

Stelling: Ik weet wat er allemaal op het intranet te vinden is.

- ☐ Eens
- ☐ Oneens

Stelling: Ik weet waar ik wat moet vinden op het intranet.

- ☐ Eens
- ☐ Oneens

Stelling: Als ik iets nodig heb, kan ik het gemakkelijk vinden op intranet.

- ☐ Eens
- ☐ Oneens

Stelling: De opmaak van het intranet is goed zoals deze is.

- ☐ Eens
- ☐ Oneens

Welke onderdelen van het huidige intranet gebruikt je?
Meerdere antwoorden mogelijk.

- ☐ Formats en/of (bestel-)formulieren
- ☐ Handleidingen/voorschriften/beleid/regelgeving
- ☐ Aangeleverde documenten (zoals nieuwsbrieven, notulen)
- ☐ Telefoonboek
- ☐ Smoelenboek
- ☐ Vacatures
- ☐ Nieuws (weergeven op de homepage)
- ☐ Personeelsgerelateerde informatie (huwelijk, geboren, in/uit dienst, jubilea, verjaardagen)
- ☐ Buienradar
- ☐ Snelkoppeling naar Efficient
- ☐ Ondernemingsraad
- ☐ Activiteitenkalender
- ☐ Fotogalerij
- ☐ Systeemonderhoud van ICT
- ☐ Geen van deze

Welke onderdelen van het huidige intranet vind je in het bijzonder goed?
Meerdere antwoorden mogelijk.

- ☐ Formats en/of (bestel-)formulieren
- ☐ Handleidingen/voorschriften/beleid/regelgeving
- ☐ Aangeleverde documenten (zoals nieuwsbrieven, notulen)
- ☐ Telefoonboek
- ☐ Smoelenboek
- ☐ Vacatures
- ☐ Nieuws (weergeven op de homepage)
- ☐ Personeelsgerelateerde informatie (huwelijk, geboren, in/uit dienst, jubilea, verjaardagen)
- ☐ Buienradar
- ☐ Snelkoppeling naar Efficient
- ☐ Ondernemingsraad
- ☐ Activiteitenkalender
- ☐ Fotogalerij
- ☐ Systeemonderhoud van ICT
- ☐ Geen van deze

Welke onderdelen van het huidige intranet vind je in het bijzonder slecht?
Meerdere antwoorden mogelijk.

- ☐ Formats en/of (bestel-)formulieren
- ☐ Handleidingen/voorschriften/beleid/regelgeving
- ☐ Aangeleverde documenten (zoals nieuwsbrieven, notulen)
- ☐ Telefoonboek
- ☐ Smoelenboek
- ☐ Vacatures
- ☐ Nieuws (weergeven op de homepage)
- ☐ Personeelsgerelateerde informatie (huwelijk, geboren, in/uit dienst, jubilea, verjaardagen)
- ☐ Buienradar
- ☐ Snelkoppeling naar Efficient
- ☐ Ondernemingsraad
- ☐ Activiteitenkalender
- ☐ Fotogalerij
- ☐ Systeemonderhoud van ICT
- ☐ Geen van deze

Geef hieronder in enkele kernwoorden neer wat je mist aan het intranet.
Omschrijf je antwoord kort en krachtig.

Geef hieronder jouw tips om het intranet te verbeteren.
Omschrijf je antwoord kort en krachtig.

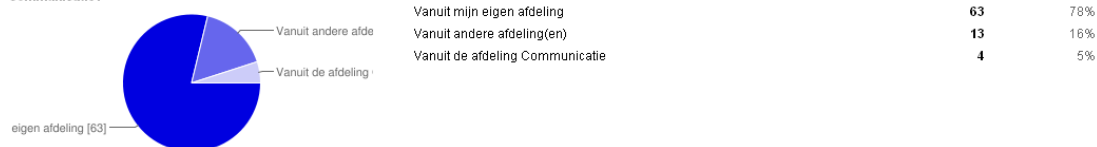
Mocht je in aanmerking willen komen voor het winnen van de bioscoopbon, vul dan hieronder je werke-mailadres in. Je e-mailadres wordt enkel voor dit doeleinde gebruikt.

Powered by [Google Docs](#)

[Report Abuse](#) • [Terms of Service](#) • [Additional Terms](#)

Bijlage 5: Resultaten enquête

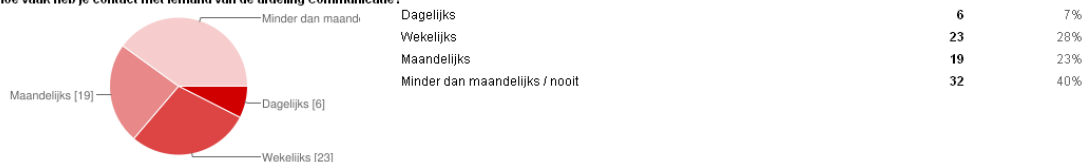
Als we kijken naar de interne communicatie waarmee je in aanraking komt, is dit dan voornamelijk vanuit je eigen afdeling, vanuit andere afdeling(en) of vanuit de afdeling Communicatie?



Vind je dit voldoende?



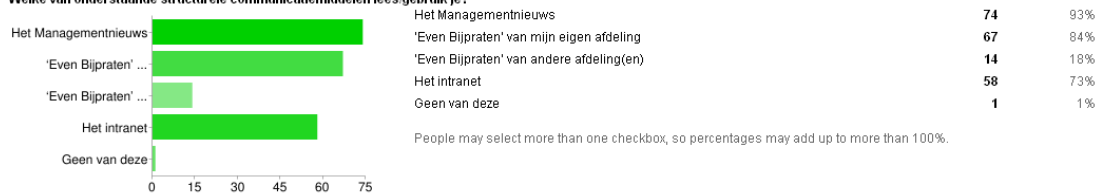
Hoe vaak heb je contact met iemand van de afdeling Communicatie?



Vind je dit voldoende?



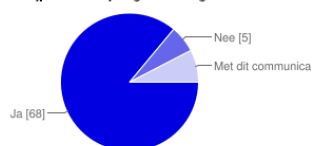
Welke van onderstaande structurele communicatiemiddelen lees/gebruik je?



Vind je het Managementnieuws toereikend?

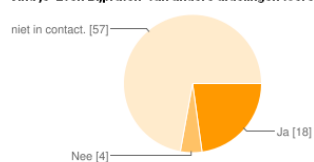


Vind je 'Even Bijpraten' van je eigen afdeling toereikend?



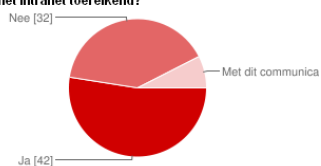
Ja	68	84%
Nee	5	6%
Met dit communicatiemiddel kom ik niet in contact	6	7%

Vind je 'Even Bijpraten' van andere afdelingen toereikend?



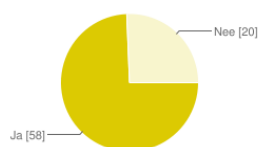
Ja	18	22%
Nee	4	5%
Met dit communicatiemiddel kom ik niet in contact	57	70%

Vind je het intranet toereikend?



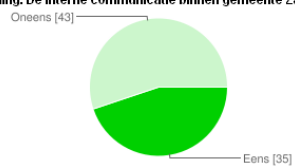
Ja	42	52%
Nee	32	40%
Met dit communicatiemiddel kom ik niet in contact	6	7%

Vind je dit aanbod van structurele communicatiemiddelen voldoende?



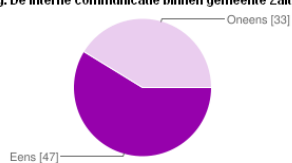
Ja	58	72%
Nee	20	25%

Stelling: De interne communicatie binnen gemeente Zaltbommel is voldoende.



Eens	35	43%
Oneens	43	53%

Stelling: De interne communicatie binnen gemeente Zaltbommel is gestructureerd.



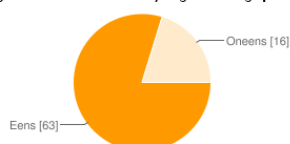
Eens	47	58%
Oneens	33	41%

Stelling: Ik weet wat er binnen de volledige organisatie speelt en dat komt onder andere door de interne communicatie.



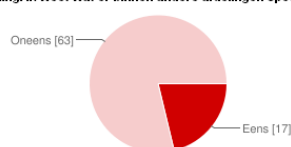
Eens	21	26%
Oneens	56	69%

Stelling: Ik weet wat er binnen mijn eigen afdeling speelt en dat komt onder andere door de interne communicatie.



Eens	63	78%
Oneens	16	20%

Stelling: Ik weet wat er binnen andere afdelingen speelt en dat komt onder andere door de interne communicatie.



Eens	17	21%
Oneens	63	78%

Voor de volledige kwantitatieve conclusies
verwijs ik u graag naar bijlage 9.

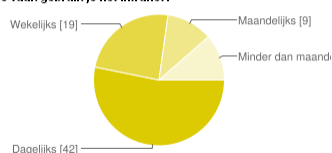
Wat mis je aan de interne communicatie binnen gemeente Zaltbommel?

Status van bepaalde projecten (zoals Bommelaacademie en resultaatgesprekken) en informatie over nieuwe initiatieven en goede resultaten van andere afdelingen (ook als het niet zulke 'grote' dingen zijn. Af en toe kantinebijeenkomsten organiseren zodat er mensen persoonlijk aan het woord kunnen komen vanuit de organisatie en het bestuur. Weet eigenlijk weinig over wat het bestuur (en het college) nu precies doet. n.v.t. Intranet oogt vrij statisch en nodigt niet uit tot lezen. Duidelijkheid, structuur, profesionaliteit. Een makkelijk toegankelijke terugbladerfunctie voor de genoemde communicat ...

Geef hieronder jouw tips om de interne communicatie binnen gemeente Zaltbommel te verbeteren.

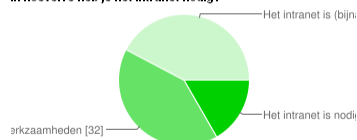
Even bijpraten van afdelingen meer volgens vast format en mogelijkheid om deze ook (bijvoorbeeld via intranet) te kunnen lezen. Kantinebijeenkomsten over bepaalde onderwerpen. Hoef niet lang te duren. Wethouders mogen zich meer laten zien door vertellen (via nieuwsbrief of intranet) waar ze mee bezig zijn. n.v.t. Intranet helderder maken qua layout, meer dynamische informatie op voorpagina, smoeleboek actualiseren. De genoemde informatie en meer in een soort timeline op het intranet plaatsen en voorzien van tags zodat op tijd en op trefwoorden gezocht kan worden. kort en duidelijk zaken ...

Hoe vaak gebruik je het intranet?



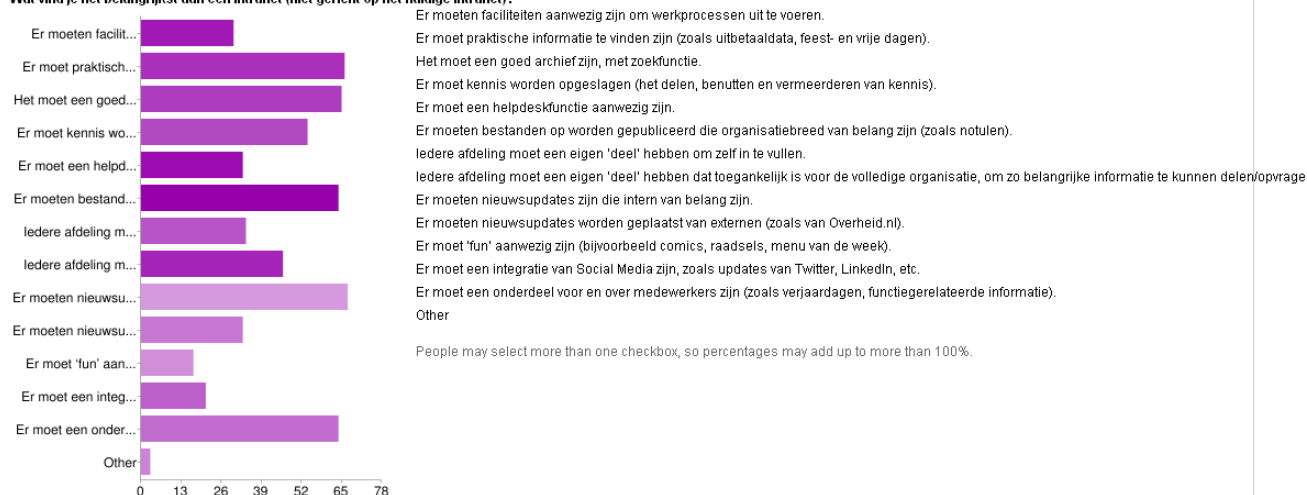
Dagelijks	42	52%
Wekelijks	19	23%
Maandelijks	9	11%
Minder dan maandelijks / nooit	9	11%

In hoeverre heb je het intranet nodig?

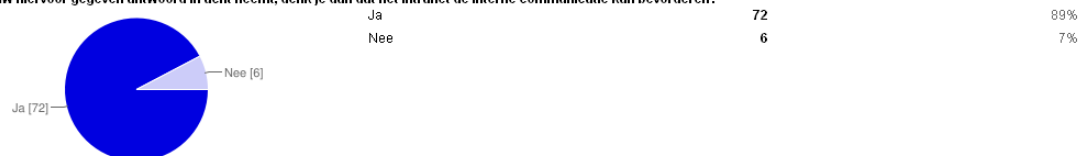


Het intranet is (bijna) nooit nodig bij mijn dagelijkse werkzaamheden.	13	16%
Het intranet is soms nodig bij mijn dagelijkse werkzaamheden.	32	40%
Het intranet is (bijna) altijd nodig bij mijn dagelijkse werkzaamheden.	33	41%

Wat vind je het belangrijkste aan een intranet (niet gericht op het huidige intranet)?



Als je jouw hiervoor gegeven antwoord in acht neemt, denk je dan dat het intranet de interne communicatie kan bevorderen?



Stelling: Het intranet van gemeente Zaltbommel is functioneel.



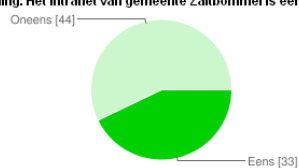
Stelling: Het intranet van gemeente Zaltbommel is volledig.



Stelling: Het intranet van gemeente Zaltbommel is duidelijk.



Stelling: Het intranet van gemeente Zaltbommel is een prettig medium om mee te werken.



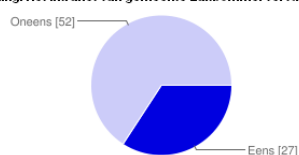
Eens	33	41%
Oneens	44	54%

Stelling: Het intranet van gemeente Zaltbommel is belangrijk.



Eens	66	81%
Oneens	13	16%

Stelling: Het intranet van gemeente Zaltbommel vervult op dit moment een noodzakelijke rol binnen de interne communicatie.



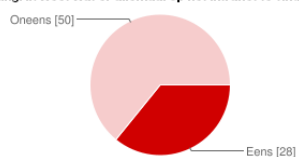
Eens	27	33%
Oneens	52	64%

Stelling: Het intranet van gemeente Zaltbommel zou een noodzakelijke rol binnen de interne communicatie moeten vervullen.



Eens	78	96%
Oneens	1	1%

Stelling: Ik weet wat er allemaal op het intranet te vinden is.



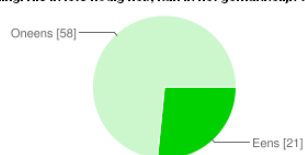
Eens	28	35%
Oneens	50	62%

Stelling: Ik weet waar ik wat moet vinden op het intranet.



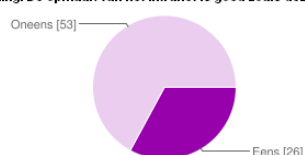
Eens	25	31%
Oneens	54	67%

Stelling: Als ik iets nodig heb, kan ik het gemakkelijk vinden op intranet.



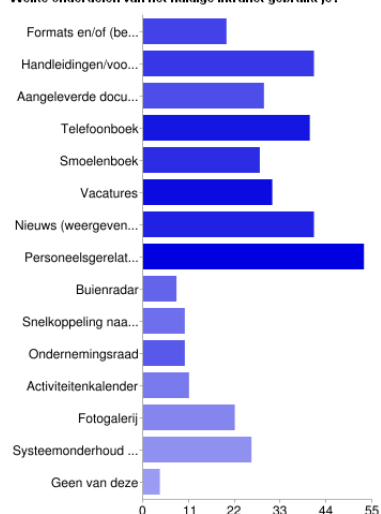
Eens	21	26%
Oneens	58	72%

Stelling: De opmaak van het intranet is goed zoals deze is.



Eens	26	32%
Oneens	53	65%

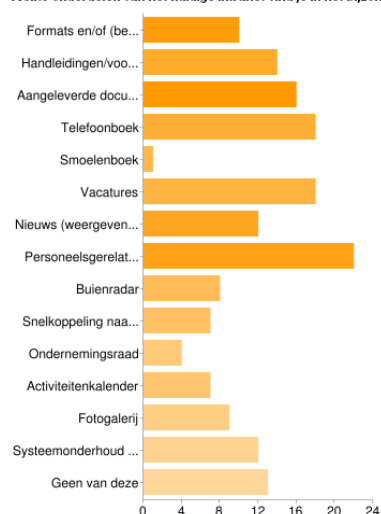
Welke onderdelen van het huidige intranet gebruikt je?



Formats en/of (bestel-)formulieren	20	25%
Handleidingen/voorschriften/beleid/regelgeving	41	52%
Aangeleverde documenten (zoals nieuwsbrieven, notulen)	29	37%
Telefoonboek	40	51%
Smoelenboek	28	35%
Vacatures	31	39%
Nieuws (weergeven op de homepage)	41	52%
Personeelsgerelateerde informatie (huwelijk, geboren, in/uit dienst, jubilea, verjaardagen)	53	67%
Buienradar	8	10%
Snelkoppeling naar Efficient	10	13%
Ondernemingsraad	10	13%
Activiteitenkalender	11	14%
Fotogalerij	22	28%
Systeemonderhoud van ICT	26	33%
Geen van deze	4	5%

People may select more than one checkbox, so percentages may add up to more than 100%.

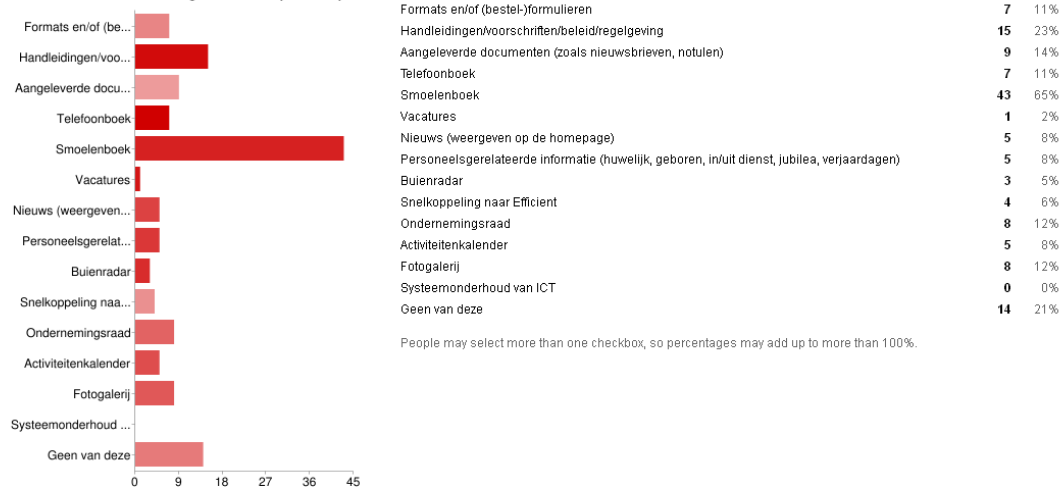
Welke onderdelen van het huidige intranet vind je in het bijzonder goed?



Formats en/of (bestel-)formulieren	10	15%
Handleidingen/voorschriften/beleid/regelgeving	14	21%
Aangeleverde documenten (zoals nieuwsbrieven, notulen)	16	24%
Telefoonboek	18	26%
Smoelenboek	1	1%
Vacatures	18	26%
Nieuws (weergeven op de homepage)	12	18%
Personeelsgerelateerde informatie (huwelijk, geboren, in/uit dienst, jubilea, verjaardagen)	22	32%
Buienradar	8	12%
Snelkoppeling naar Efficient	7	10%
Ondernemingsraad	4	6%
Activiteitenkalender	7	10%
Fotogalerij	9	13%
Systeemonderhoud van ICT	12	18%
Geen van deze	13	19%

People may select more than one checkbox, so percentages may add up to more than 100%.

Welke onderdelen van het huidige intranet vind je in het bijzonder slecht?



Geef hieronder in enkele kernwoorden neer wat je mist aan het intranet.

Zelf onderdelen kunnen bepalen (wat vind ik belangrijk?) informatie over collega's (werkgerelateerd en persoonlijk), informatie over projecten, informatie over de organisatie (visie, missie, lange termijn visie, hoe komen we in het nieuws?) Overzicht Structuur Stuur, duidelijkheid, passie Kan niet altijd gemakkelijk vinden waarnaar ik op zoek ben De genoemde informatie en meer in een soort timeline op het intranet plaatsen en voorzien van tags zodat op tijd en op trefwoorden gezocht kan worden Nog niet over nagedacht duidelijker verjaardagskalender en duidelijker overzichtelijker, duidelijk ...

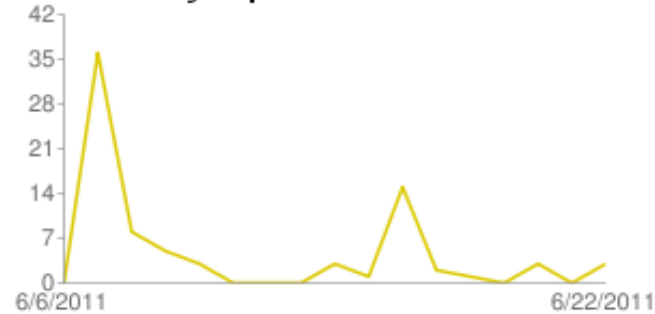
Geef hieronder jouw tips om het intranet te verbeteren.

Flexibeler in te richten Specifieke informatie over afdelingen Persoonlijker Meer gericht op organisatieverbetering De rode draad van de site veranderen Weghalen bij ICT en laten beheren door Communicatie waar het thuis hoort Het systeem achter de zoekfunctie De genoemde informatie en meer in een soort timeline op het intranet plaatsen en voorzien van tags zodat op tijd en op trefwoorden gezocht kan worden Weet ik zo snel niet Het is onoverzichtelijk zie hier boven meer informatie en handiger in gebruik korte kernachtige omschrijving met daaronder de wat uitgebreidere informatie Als er niets

Voor de volledige kwantitatieve conclusies verwijst ik u graag naar bijlage 9.

Mocht je in aanmerking willen komen voor het winnen van de bioscoopbon, vul dan hieronder je werke-mailadres in. Je e-mailadres wordt enkel voor dit doeleinde gebruikt.

Number of daily responses



Number of responses without dates: 1

Bijlage 6: Kwalitatieve conclusies aan de hand van de enquête

- 78% van de medewerkers heeft qua interne communicatie het meeste contact met hun eigen afdeling.
- 16% van de medewerkers heeft qua interne communicatie het meeste contact met andere afdeling(en).
- 5% van de medewerkers heeft qua interne communicatie het meeste contact met het team Communicatie.

63% van de medewerkers is tevreden met de mate waarin zij met interne communicatie in contact komen.

- 40% van de medewerkers komt minder dan maandelijks in contact met het team Communicatie.
- 23% van de medewerkers komt maandelijks in contact met het team Communicatie.
- 28% van de medewerkers komt wekelijks in contact met het team Communicatie.
- 7% van de medewerkers komt dagelijks in contact met het team Communicatie.

86% van de medewerkers is tevreden over de mate waarin zij met het team Communicatie in contact komen.

CONCLUSIE

Het contact met interne communicatie wordt door een kleine meerderheid als voldoende bestempeld. De tevredenheid over het contact met het team Communicatie is goed.

- 73% vindt het Managementnieuws toereikend.
- 84% vindt de 'Even Bijpraten' van de eigen afdeling toereikend.
- 70% komt niet in contact met de 'Even Bijpraten' van andere afdeling(en).

Het aanbod van structurele communicatiemiddelen wordt door 72% als voldoende ervaren.

- 53% vindt de interne communicatie binnen gemeente Zaltbommel voldoende.
- 58% vindt de interne communicatie binnen gemeente Zaltbommel gestructureerd.
- 26% vindt dat hij door de interne communicatie binnen de volledige organisatie op de hoogte is van wat er speelt binnen Gemeente Zaltbommel.
- 78% vindt dat hij door de interne communicatie op de hoogte is van wat er speelt binnen de afdeling.
- 17% vindt dat hij door de interne communicatie op de hoogte is van wat er speelt bij andere afdelingen.

CONCLUSIE

*De interne communicatie wordt structureel gezien als voldoende ervaren. Interne communicatie los van het structurele karakter wordt niet als voldoende bestempeld. **Medewerkers zijn niet op de hoogte van wat er binnen de volledige organisatie en andere afdelingen speelt.** Wel zijn medewerkers ervan op de hoogte wat er binnen hun eigen afdeling speelt.*

Het intranet wordt door 52% dagelijks gebruikt.

Het intranet is voor 16% nodig bij de dagelijkse werkzaamheden.

CONCLUSIE

*Het intranet wordt te weinig gebruikt en heeft **geen noodzaak**.*

Op een intranet moeten de volgende onderdelen te vinden zijn:

Praktische informatie (uitbetaaldata, feest- en vrije dagen, etc.), archief met zoekfunctie, nieuwsupdates die intern van belang zijn, een onderdeel over en voor medewerkers.

89% is van mening dat het intranet de interne communicatie kan bevorderen.

- 52% vindt het huidige intranet functioneel.
- 10% vindt het huidige intranet volledig.
- 41% vindt het huidige intranet duidelijk.
- 41% vindt het huidige intranet een prettig medium om mee te werken.
- 81% vindt het intranet van de gemeente Zaltbommel belangrijk.
- 33% vindt dat het huidige intranet een noodzakelijke rol binnen de interne communicatie vervult.
- 96% vindt dat het intranet een noodzakelijke rol binnen de interne communicatie zou moeten vervullen.
- 35% weet wat er op het huidige intranet te vinden is.
- 31% weet waar hij wat moet vinden op het huidige intranet.
- 26% kan makkelijk iets vinden op het intranet op het moment dat hij het nodig heeft.
- 32% vindt de opmaak van het huidige intranet goed zoals deze is.

Op het huidige intranet worden de volgende onderdelen het meest gebruikt:

Personeelsgerelateerde informatie (huwelijk, geboren, in/uit dienst, jubilea, verjaardagen), handleidingen/voorschriften/beleid/regelgeving, telefoonboek, nieuws.

Op het huidige intranet worden de volgende onderdelen goed bevonden:

Personeelsgerelateerde informatie (huwelijk, geboren, in/uit dienst, jubilea, verjaardagen), telefoonboek, vacatures.

Op het huidige intranet worden de volgende onderdelen slecht bevonden:

Smoelenboek.

CONCLUSIE

*Het huidige intranet is **niet functioneel, volledig en duidelijk**. Waar iets te vinden is, is niet helder. De opmaak hierbij is niet goed. Het huidige intranet wordt als niet prettig ervaren om mee te werken. **Het intranet vervult geen noodzakelijke rol binnen de interne communicatie, maar zou dit wel moeten vervullen**. In het bijzonder komt het smoelenboek naar voren als erg slecht. Er zijn meer onderdelen die herzien moeten worden. Ook ontbreken praktische informatie, archief met zoekfunctie, nieuwsupdates en een onderdeel over en voor medewerkers.*

Bijlage 7: Leidraad diepte-interviews

Interne communicatie

- Wat is je beeld bij de interne communicatie?
 - Waarom/waardoor denk je hier op deze manier over?
 - Is dit ook zoals je het graag zou zien? Ja/nee → Waarom? Hoe dan?
- Wat is je beeld van het team Communicatie?
 - Waardoor heb je dit beeld?
 - Is dit beeld ook zoals je het graag zou zien? Ja/nee → Waarom? Hoe dan?
- Kun je een aantal communicatiemiddelen opnoemen die in je opkomen als je 'interne communicatie binnen gemeente Zaltbommel' hoort?
 - Hoe denk je over deze specifieke middelen?
 - Waarom denk je hier op deze manier over?
- Als je de interne communicatie binnen gemeente Zaltbommel zou mogen aanpakken, wat zou je dan veranderen?
 - Waarom zou je deze dingen veranderen?
 - Hoe zou je deze dingen veranderen?

Intranet

- Waar denk je aan als je het woord 'intranet' hoort – niet specifiek voor gemeente Zaltbommel?
 - Waarom/waardoor denk je hieraan?
- Waar denk je aan als je het woord 'intranet' hoort – wel specifiek voor gemeente Zaltbommel?
 - Waarom/waardoor denk je hieraan?
 - Is dit positief/negatief? Waardoor?
 - Hoe zou je het willen zien? Wat mis je?
- Als jij het intranet onder handen zou mogen nemen, wat zou je dan aanpakken?
 - Waarom deze dingen?
 - Hoe zou je het aanpakken?
 - Wat zou je graag willen toevoegen aan het intranet? Waarom?
- Wat vind je van de opmaak/lay-out van het intranet?
 - Waarom? Hoe?
- Hoe ervaar je de communicatie op het intranet?
 - Waardoor komt dit?
 - Wat zou je hierin graag veranderd zien?

Bijlage 8: Uitwerkingen diepte-interviews

Diepte-interview 1

Afdelingshoofd

20 juni 2011, 10.00 uur

Waar denk je aan als ik zeg ‘interne communicatie binnen gemeente Zaltbommel’?

Geïnterviewde denkt direct aan het BVH-journaal. Dit omdat dit het wekelijkse ‘bijpraat medium’ is voor Geïnterviewde’ afdeling. Dit stelt hij op in een Worddocument. Geïnterviewde probeert dit zowel informeel (verjaardagen, jubilea, ziekte, uitspraak van de week, etc.) als formeel (werk gerelateerde informatie/mededelingen) te houden. Zelf vindt hij dan ook dat dit een persoonlijk middel is, welke positief wordt ervaren door zijn afdeling. Hij vertelt dat hij in de wandelgangen vaak dingen terughooft uit het BVH-journaal.

Buiten het BVH-journaal haalt geïnterviewde het Managementnieuws aan. Hij meldt hierbij dat het prettig is dat er als één geheel wordt gecommuniceerd door de Algemeen Directeur, Huug Derksen. Hierbij zegt hij ook dat het algemeen bekend is dat Huug Derksen dit eigenlijk niet helemaal zelf maakt. Het zorgt in elk geval voor verspreiding van noodzakelijke informatie als geheel.

Geïnterviewde haalt hierna het intranet aan. Hij vindt dit, in tegenstelling tot zijn eigen BVH-journaal en het Managementnieuws, algemener. Het is voor iedereen. Wel vindt hij dat bij het intranet de emotionele lading verloren gaat, het is onpersoonlijk. Daarbij is het intranet niet te gebruiken als iets urgent is, simpelweg omdat niemand er (genoeg) naar kijkt. Geïnterviewde vindt het intranet niet geschikt als belangrijkste communicatiemiddel, aangezien je dan een mentaliteit als “het ligt aan jou als je het niet weet” zou krijgen. Het intranet is meer voor erbij. Dit ligt niet alleen aan het feit dat intranet binnen gemeente Zaltbommel op dit moment geen gunstig klimaat heeft (het wordt te weinig bekeken, bijvoorbeeld), maar ook door het medium intranet als zodanig. Het intranet is daarbij niet geschikt als hoofdmiddel voor communicatie door de grote van de organisatie. Volgens geïnterviewde zou het dan eerder moeten gaan om een organisatie als het UMC in Utrecht, waar hij voorheen heeft gewerkt. Hier was het intranet wel prominent aanwezig en nodig bij de werkzaamheden. Het intranet dient binnen gemeente Zaltbommel, volgens geïnterviewde, meer als ‘second option/opinion’, waarbij een bibliotheekfunctie centraal zou moeten staan. Maar ook dit functioneert niet goed, dit zou wel zo moeten zijn.

Wat moet er aangepakt worden aan het intranet / wat zou jij aanpakken?

De vindbaarheid, het overzicht en de lay-out moeten bijdragen aan de informatie die op het intranet wordt gebundeld.

Waarvoor gebruik je het intranet?

Geïnterviewde vertelt enigszins lachend, dat hij het intranet nooit gebruikt. Hierna voegt hij toe dat hij wel eens kijkt voor verjaardagen en de MT-verslagen, dit vanuit zijn leidinggevende functie en de noodzaak hiertoe. Het intranet nodigt volgens geïnterviewde niet uit. Wat er waar te vinden is, is onduidelijk. Het intranet heeft dus een slechte vindbaarheid. Daarbij is het overzicht slecht, door de indeling en de lay-out.

Terugkomend op de interne communicatie, wat vind je van de communicatie tussen afdelingen onderling?

Geïnterviewde vindt dat er een goede communicatie is tussen de afdelingen. Geïnterviewde ontvangt van andere afdelingshoofden ook wekelijkse updates, zoals zijn eigen BVH-journaal. Elke afdeling heeft er een iets andere naam en invulling voor, maar het idee is hetzelfde. Geïnterviewde stuurt dan ook het BVH-journaal naar de andere afdelingshoofden.

En wat vind je van de communicatie binnen de organisatie vanuit het team Communicatie?

Geïnterviewde geeft aan dat hij erg blij is met de Communicatieteam. Hij geeft aan dat hij de personen die daar werkzaam zijn, erg professioneel vindt. Hun deskundige en faciliterende rol nemen zij goed op zich. Zij zijn niet te prominent aanwezig. Hierbij haalt geïnterviewde nogmaals het Managementnieuws aan. Hij vindt het goed dat deze wordt getekend door Huug Derksen, ook al is het bekend dat Huug Derksen niet de hele brief maakt. Geïnterviewde is erg tevreden.

Zou je nog iets willen veranderen aan de interne communicatie, als je dat zou mogen doen?

Het intranet moet beter, zoals reeds aangegeven. Verder vindt geïnterviewde de (interne) communicatie prima.

Diepte-interview 2

ICT-medewerker

20 juni 2011, 14.00 uur

Waar denk je aan als ik zeg 'interne communicatie binnen gemeente Zaltbommel'?

Geïnterviewde denkt bij 'interne communicatie binnen gemeente Zaltbommel' direct aan het intranet. Hij ziet dit als hét centrale medium voor de interne communicatie.

Wat vind je dan van het intranet?

Het intranet wordt slecht gelezen volgens geïnterviewde. Er is nauwelijks tot geen promotie voor. Daarbij vindt geïnterviewde de opmaak erg slecht. Het is niet logisch ingedeeld en het is niet duidelijk waar je wat moet vinden. Verder werkt de zoekfunctie erg slecht. Geïnterviewde leest het intranet dan ook eigenlijk nooit. Hij geeft aan dat hij 's morgens meestal wel even naar de hoofdpagina kijkt, omdat het intranet automatisch opstart wanneer je inlogt op de computer staat het toch open. Hier kijkt hij dan naar bijvoorbeeld verjaardagen of andere mededelingen, voornamelijk naar die van zijn eigen afdeling (ICT).

Als jij het intranet zou mogen aanpakken, wat zou je dan doen?

Piet Klip is momenteel de (indirecte) verantwoordelijke voor het intranet. Dit zou volgens geïnterviewde bij het team Communicatie moeten liggen. Zij zijn deels al verantwoordelijk, maar door de verdeling in verantwoordelijkheden versloffen zaken en loopt het langs elkaar heen.

Wat mis je qua onderdelen?

Geïnterviewde kon niet direct antwoord geven op deze vraag. Uiteindelijk geeft hij aan dat hij het leuk/prettig zou vinden als nieuwe medewerkers zich konden voorstellen via het intranet. Soms wordt er namelijk wel een rondje door het pand gemaakt met een nieuwe medewerker, zodat deze zich kan voorstellen, maar niet iedereen is er dan en je bent de naam snel vergeten. Het zou leuk zijn als dit bijvoorbeeld elke week iemand anders zou zijn. Daarbij moet er wel een balans zijn tussen informele en formele informatie.

Wat vind je van de interne communicatie binnen de organisatie, los van het intranet?

Het Managementnieuws vindt geïnterviewde handig. Hierdoor is hij op de hoogte van de belangrijke organisatiegerelateerde nieuwtjes. Het is ook prettig dat deze door de gemeentesecretaris, Huug Derksen, wordt verzonden. Dit zorgt toch voor een soort betrokkenheid. Geïnterviewde geeft hierbij wel aan dat hij ervan op de hoogte is dat Huug Derksen dit niet zelf maakt, maar dat dit wordt gedaan door iemand van het team Communicatie. Dit vindt hij niet erg, hij begrijpt dat de directeur zich daar niet mee bezig houdt, op de aanlevering van informatie na.

Ook het 'Even Bijpraten' van de afdeling vindt geïnterviewde prettig. Hier heeft hij geen op- of aanmerkingen over. Het is fijn dat je zo actief op de hoogte wordt gehouden door je leidinggevende.

Denk je dat het intranet hier een actievere rol in kan innemen? In plaats van het mailcontact?

Geïnterviewde geeft aan dat hij denkt dat het Managementnieuws en het Even Bijpraten op zich wel op intranet zouden kunnen, maar dan zou het intranet eerst een actievere rol binnen de organisatie moeten krijgen. Zoals het nu is, zou dit niet gaan.

Terugkomend op de interne communicatie, wat vind je van de communicatie binnen de organisatie vanuit het team Communicatie?

Het team Communicatie vervult een gepaste rol volgens geïnterviewde. Hij heeft er persoonlijk niet heel veel contact mee, maar hij vindt wel dat wat hij van het team meekrijgt (bijvoorbeeld de verstrekking van het Managementnieuws) prima.

En wat vind je van de communicatie tussen afdelingen onderling?

Geïnterviewde vindt dit erg slecht. Hij is er bijvoorbeeld niet van op de hoogte wat voor projecten andere afdelingen uitvoeren. Elke afdeling is erg op zichzelf. Geïnterviewde zou het functioneel en prettig vinden om voor zijn eigen afdeling een plekje op het intranet te krijgen. Hier kunnen zij dan anderen informeren over waar de afdeling ICT zich mee bezig houdt. Geïnterviewde denkt dat dit voor elke afdeling handig zou zijn. Zo wordt de afstand tussen afdelingen minder groot.

Diepte-interview 3

Telefoniste/receptioniste

22 juni 2011, 10.00 uur

Waar denk je aan als ik zeg 'interne communicatie binnen gemeente Zaltbommel'?

De interne communicatie kan beter, volgens geïnterviewde. Dit ligt voornamelijk aan de afdelingshoofden. Elke afdeling heeft namelijk een soort wekelijkse update voor de afdeling (Even Bijpraten, BVH-journaal, etc.). Deze zouden volgens geïnterviewde op het intranet geplaatst moeten worden. Geïnterviewde geeft aan dat zij een nieuwsgierig persoon is, maar dat zij niks kan vinden/te weten kan komen. Zij zou ook graag willen weten waar afdelingen zich mee bezig houden, maar vooral persoonsgerelateerde informatie vindt zij belangrijk. Dit is momenteel te beperkt.

Het Even Bijpraten van de afdeling vindt geïnterviewde het belangrijkste. Geïnterviewde geeft aan dat zij erg nieuwsgierig is en dat ze deze informatie graag leest, zodat ze weer op de hoogte is. Hiermee doelt ze vooral op de informele dingen (jubilea, zieken, etc.). Ze zou dit het liefst van alle afdelingen weten.

Is er iets dat je in het bijzonder goed vindt aan het intranet?

De postlijst en de MT-verslagen gebruikt geïnterviewde dagelijks. Deze staan er nu al op en dat vindt ze erg goed. Ook de verjaardagen van de collega's vindt geïnterviewde goed op het intranet weergegeven. Verder vindt geïnterviewde de opmaak prima doordat deze duidelijk is. Ook de zoekfunctie werkt voor geïnterviewde naar behoren. Het is daarbij prettig dat het intranet direct opstart als je op de computer inlogt. Zo kijk je automatisch elke dag.

Is er iets dat je in het bijzonder slecht vindt aan het intranet?

Er is niets wat geïnterviewde direct in het bijzonder slecht vindt aan het intranet.

Het intranet vindt geïnterviewde niet het belangrijkste communicatiemiddel, maar wel een hele belangrijke. Via hier zou persoonsgebonden informatie makkelijker verspreid kunnen worden. Het Even Bijpraten vindt Geïnterviewde het belangrijkste, doordat deze haar in haar nieuwsgierigheid tegemoet komt.

Terugkomend op de interne communicatie, wat vind je van de communicatie tussen afdelingen onderling?

De communicatie tussen en over afdelingen is niet goed. Geïnterviewde vertelt dat zij er moeite mee heeft dat ze niets weet van afdelingen en ook niet goed weet wanneer ze bij wie waarvoor terecht kan. Geïnterviewde zou graag meer duidelijkheid willen over wat elke afdeling doet en waar ze zich momenteel mee bezig houden. Ook informele communicatie is hierin een belangrijk punt. Zo zou geïnterviewde graag zien dat er bijvoorbeeld wordt gecommuniceerd over wie er ziek is (eventueel waarom, hoe lang, etc.). Het intranet moet hierin actiever gebruikt worden, aangezien dit volgens geïnterviewde dé website is voor gemeente Zaltbommel als organisatie.

Geïnterviewde komt al doende terug op het intranet. Ze meldt dat ze informele communicatie het belangrijkst vindt, hiermee doelt ze vooral op informatie over elkaar als personen. Het intranet zou hier volgens geïnterviewde een belangrijke rol in op moeten pakken.

Als jij het intranet zou mogen aanpakken, wat zou je dan doen?

Geïnterviewde zou, zoals reeds beschreven, meer informele communicatie via het intranet willen.

En wat vind je van de communicatie binnen de organisatie vanuit het team Communicatie?

Het team Communicatie vervult haar rol goed, vindt geïnterviewde. Hier heeft zij geen bijzonderheden over te melden. Wel zou zij graag zien dat zij zich meer gaan richten op dat intranet. Voor haar gevoel is dit team daarvoor bestemd.

Diepte-interview 4

Kabinetsmedewerker

23 juni 2011, 10.00 uur

Waar denk je aan als ik zeg 'interne communicatie binnen gemeente Zaltbommel'?

Geïnterviewde vindt het lastig om hier iets van te zeggen. Gezien haar functie als kabinetsmedewerker weet zij veel al van tevoren. Zij krijgt deze dingen mee uit het MT-overleg. Sommige dingen mogen nog niet naar buiten, terwijl zij ze dan al weet. Wel vindt geïnterviewde het in elk geval goed dat er een Managementnieuws wordt uitgebracht, zodat een ieder op de hoogte wordt gebracht van deze besluiten e.d.

En wat vind je van de communicatie tussen afdelingen onderling?

Geïnterviewde geeft aan dat zij slecht op de hoogte zou zijn wat betreft andere afdelingen, als zij niet bij het MT-overleg aanwezig zou zijn. Geïnterviewde heeft twijfels bij het wel of niet moeten communiceren van belangrijke beslissingen vanuit afdelingen, die organisatorisch gezien op iedereen invloed (kunnen) hebben. Wel vindt zij het in elk geval belangrijk maar ook leuk om meer te weten over bijvoorbeeld projecten van andere afdelingen. Veelal weten personen buiten de betreffende afdeling er niets van. Volgens geïnterviewde is het intranet geschikt voor het informeren over projecten en dergelijke. Zo kan iedereen kijken wanneer hij wil en in hoeverre hij wil.

Het BVH-journaal en de Even Bijpraten van afdelingen ontvangt geïnterviewde ook en dit ervaart zij als positief. Wel maakt zij hierbij de kanttekening dat zij deze gezien haar functie ontvangt, en dat dus niet iedereen deze krijgt. Anderen krijgen hier niets van mee en dat vindt geïnterviewde jammer.

En wat vind je van de communicatie binnen de organisatie vanuit het team Communicatie?

Geïnterviewde heeft regelmatig contact met het team Communicatie. Zij vindt de personen die daar werkzaam zijn vakbekwaam en heeft hier dan ook geen op- of aanmerkingen over. Wel meldt zij dat ze het jammer vindt dat alle communicatie steeds meer via de computer verloopt. Het persoonlijke gaat hierdoor verloren, vindt geïnterviewde. Zij zou liever een betere balans zien tussen digitale en persoonlijke communicatie.

We gaan verder over het intranet. Is er iets dat je in het bijzonder goed vindt aan het intranet?

De fotogalerij vindt geïnterviewde prettig. Ze vindt het leuk om hier eens terug te kunnen kijken naar bijvoorbeeld het afgelopen personeelsuitje. Daarbij vindt ze het leuk dat er op de hoofdpagina van het intranet een comic staat. Geïnterviewde vertelt dat ze visueel is ingesteld en dan ook wordt aangetrokken door plaatjes en dergelijke. Ze denkt dat dit voor veel mensen zo geldt. Ook vindt ze de zoekstructuur in het Documentencentrum erg handig (jaar-maand-datum).

Is er iets dat je in het bijzonder slecht vindt aan het intranet?

De zoekfunctie vindt geïnterviewde niet goed. Ze laat zien dat ze niet direct goed uitkomt wanneer ze iets opzoekt, en dat dit ook niet op datum staat. Ze zou liever een overzicht zien per jaar-maand-datum (structuur zoals het Documentencentrum). Daarbij vindt ze het intranet erg rommelig en onrustig ogen. De opmaak ervaart ze als onduidelijk. Daarbij heeft geïnterviewde een beeldscherm met een bepaalde resolutie waarin het intranet niet volledig als één pagina is te zien (ze moet scrollen van links naar rechts). Ook vindt geïnterviewde het niet goed dat er geen mogelijkheid is om in de telefoonlijst op voornaam te zoeken. Ze vertelt dat ze regelmatig van personen alleen de voornaam weet en dan valt het niet mee die betreffende persoon te vinden. Daarbij zijn de interne vacatures voor geïnterviewde niet meer duidelijk te vinden, terwijl dit in het verleden wel zo was.

Als jij het intranet zou mogen aanpakken, wat zou je dan doen?

Geïnterviewde zou graag zien dat het smoelenboek bijgewerkt wordt. Zo kan ze, wanneer iemand haar bijvoorbeeld belt, een foto erbij zoeken zodat ze diegene ook herkent als ze hem/haar op de gang tegen komt. Geïnterviewde geeft de tip om dit door een stagiaire te laten doen, omdat het volgens haar niet werkt om mensen dit zelf in te laten vullen. Stagiaires zouden dit ook bij kunnen houden in de toekomst, zodat het een geordend geheel blijft.

Ook zou geïnterviewde graag actueel nieuws zien op de hoofdpagina. Dit bijvoorbeeld van het Brabants Dagblad (regio Bommelerwaard). Hierdoor wordt het intranet actueler en aantrekkelijker voor de lezer, in geïnterviewde's beleving.

Al met al moet het intranet duidelijker en aantrekkelijker worden gemaakt.

“Interne communicatie is elkaar aankijken en weten wie je aankijkt.”

Diepte-interview 5

Medewerker P&O

11 juli 2011, 10.00 uur

Waar denk je aan als ik zeg 'interne communicatie binnen gemeente Zaltbommel'?

Bij het horen van 'interne communicatie binnen gemeente Zaltbommel' geeft geïnterviewde aan dat zij vooral denkt aan de grote hoeveelheid nieuwsbrieven. Doordat geïnterviewde op de afdeling P&O werkt, krijgt zij van alle afdelingen de 'Even Bijpraten' en dergelijke. Ook vindt geïnterviewde het Managementnieuws een noemenswaardig onderdeel. Hierin staat belangrijke informatie die voor de hele organisatie van belang is. Daarbij zijn ook zowel de formele als informele e-mails van belang. Heel veel informatie gaat (nog steeds) per e-mail.

Het feit dat er veel informatie nog steeds per e-mail wordt verstrekt, vindt geïnterviewde niet positief. Sommige dingen moeten misschien wel per e-mail, maar lang niet alles. Er moet een grens zijn; is het voor iedereen belangrijk om te weten? Zo kwam er laatst een e-mail over een auto op de parkeerplaats met brandende lichten voorbij. Geïnterviewde vindt het twijfelachtig of dit dan naar iedereen moet, aangezien iedereen er dan hoe dan ook 'werk aan heeft'. Dit kan wellicht beter op intranet. Als er echter belangrijke, organisatiebrede mededelingen zijn, bijvoorbeeld vanuit de Algemeen Directeur Huug Derksen, dan zou dit wel per e-mail moeten. Dit zodat de mensen direct bereikt moeten worden en dit zo het best werkt.

Bij de vraag of het niet zo moet zijn dat juist het intranet veel gelezen wordt, waardoor e-mails overbodig zouden zijn, begint geïnterviewde te twijfelen. Ze ziet het niet als direct realistisch om het intranet een dermate belangrijke positie te laten vervullen, hoewel het wel zo zou moeten zijn. Volgens geïnterviewde houdt je altijd problemen met verspreiding, of dit nou digitaal of op papier is. Je mist altijd mensen.

We gaan verder over het intranet. Wat vind jij belangrijk om op het intranet te kunnen vinden?

Geïnterviewde vertelt dat zij vooral de nieuwtjes belangrijk vindt. Ook de vacatures zouden prominenter aanwezig moeten zijn, zoals vroeger wel het geval was. Geïnterviewde geeft aan dat zij dit wel vindt in het kader van haar functie. Ook het smoelenboek vindt geïnterviewde belangrijk. Ze vindt het een gebrek en daarbij erg jammer dat deze niet up-to-date is. Volgens geïnterviewde komt dit mede door het feit dat mensen het zelf moeten doen. Het zou beter zijn als dit bijvoorbeeld bij P&O en/of ICT ondergebracht zou worden, in combinatie met het team Communicatie. Geïnterviewde voegt daaraan toe dat informele informatie dan ook erg belangrijk is. Verjaardagen en jubilea zijn hier voorbeeld en van.

Is er iets dat je in het bijzonder goed vindt aan het intranet?

Geïnterviewde vindt het prettig dat er plaatjes op het intranet staan. Dit lokt om verder te lezen. Dingen die niet aantrekkelijk zijn (c.q. als er alleen tekst staat), leest zij ook niet.

Is er iets dat je in het bijzonder slecht vindt aan het intranet?

De lay-out van het intranet is volgens geïnterviewde wat rommelig. Dit doordat de uitlijning niet netjes is. De vindbaarheid op het intranet is ook minder goed. Zo werkt de zoekfunctie niet. Volgens geïnterviewde komt dit door de manier waarop zaken op intranet worden geplaatst, hierbij doelt zij vooral op de titel. Dit hangt dan ook weer af van de afdeling en de manier waarop deze het aanlevert. Hier zou een standaardisatie of dergelijke voor moeten komen, zodat het duidelijk is.

Wat er verder moet veranderen volgens geïnterviewde is het aantal e-mails. Wellicht kan het Managementnieuws op intranet worden gezet. Ook de vacatures zouden online moeten verschijnen zonder dat er eerst een e-mail over gestuurd wordt. Daarbij zou het handig zijn als alle nieuwsbrieven van de afdelingen online komen. Zo bevordert ook de communicatie tussen afdelingen onderling. Geïnterviewde krijgt wel diverse info vanuit verschillende afdelingen, door haar functie. Geïnterviewde denkt dat als je niet in een dergelijke functie zit, je vrij weinig van andere afdelingen mee krijgt. Hier zou het intranet misschien een rol in kunnen spelen, ook door bijvoorbeeld afdelingsgerelateerde informatie geschikt voor anderen.

En wat vind je van de communicatie binnen de organisatie vanuit het team Communicatie?

Geïnterviewde vindt het team Communicatie belangrijk. Zij vervullen al een essentiële rol door de zaken die zij aanleveren, maar dit zou nog meer mogen. Volgens geïnterviewde zou het beter zijn als altijd 'alles' eerst langs het team Communicatie gaat, alvorens verdere verspreiding. Zo is er niet alleen eenduidigheid, maar worden sommige dingen ook aantrekkelijker om te lezen. Er zijn nieuwsbrieven die alleen tekst bevatten, wat niet bijdraagt aan de wens om het te lezen. Het wordt er niet alleen leuker op, maar ook professioneler. Dit betreft ook het intranet. Nu is het intranet een beetje van iedereen. Dat is op zich goed qua aanlevering, maar wat betreft plaatsing en dergelijke is het beter dit centraal te houden. Dan wordt het niet rommelig.

Bijlage 9: Kwantitatieve conclusies aan de hand van de enquête en de diepte-interviews

Conclusies en suggesties:

- Binnen afdelingen zijn medewerkers goed op de hoogte wat er speelt en zijn hierover tevreden.
- Medewerkers zijn niet tevreden over in hoeverre zij op de hoogte zijn van wat er binnen andere afdelingen en de organisatie als geheel speelt, dit is namelijk te weinig.
- Wanneer men een ondersteunende functie (los van een afdeling, met organisatiebreed belang) of een leidinggevende of managementfunctie vervult is men goed op de hoogte van wat er binnen andere afdelingen en de organisatie als geheel speelt
- Medewerkers zijn tevreden over de rol en invulling van het team Communicatie. De associatie met het team Communicatie (wanneer een medewerker geen direct contact heeft met het team vanwege zijn functie) is vooral het 'maken van middelen', bijvoorbeeld het Managementnieuws. Hierin zou het team prominenter aanwezig mogen zijn binnen de organisatie.
- Veel informatie wordt per e-mail verstrekt, wat door sommigen wordt ervaren als een overload aan e-mails. Sommige zaken zouden wellicht beter via het intranet gecommuniceerd moeten worden.
- Verschillende afdelingen hebben een 'Even bijpraten'. Ten behoeve van de eenduidigheid zou hier gewerkt kunnen worden met één format.
- Formele informatie (vanuit het management) wordt als zeer belangrijk ervaren.
- Informele, persoonlijke informatie wordt als zeer belangrijk ervaren.
- Er zou een balans tussen formele en informele informatie moeten zijn.
- Persoonlijk contact mag niet verloren gaan, dit contact wordt als erg belangrijk ervaren.
- Medewerkers zien het als niet-realistisch om het intranet nu een belangrijke positie in te laten nemen binnen gemeente Zaltbommel, aangezien het deze positie nu niet vervult en dit in het verleden ook nooit heeft gedaan.
- Het is niet duidelijk onder medewerkers wie het intranet onderhoudt en/of bij wie zij moeten zijn voor vragen/opmerkingen/etc. Mede hierdoor wordt het intranet ervaren als 'rommelig' en/of ongeorganiseerd. Het intranet zou ondergebracht moeten zijn bij het team Communicatie.
- Visueel materiaal op het intranet ervaren medewerkers als prettig en aantrekkelijk. Enkel tekst niet.
- De layout van het intranet is rommelig, onduidelijk en onaantrekkelijk.
- Waar wát te vinden is op het intranet is niet duidelijk. Het intranet moet makkelijker in gebruik worden gemaakt.
- De zoekfunctie werkt niet goed / is onduidelijk.
- Medewerkers vinden het smoelenboek erg belangrijk, inclusief foto's. Dit zou gelijk een soort telefoonboek moeten zijn, waarbij op voor- en achternaam, functie en andere relevante gegevens te zoeken is. Ook zou er meer informatie over personen beschikbaar moeten zijn in dit smoelenboek, bijvoorbeeld over projecten waaraan de persoon werkt, etc.
- Medewerkers willen graag de mogelijkheid om het intranet te personaliseren.
- De Ondernemingsraad heeft een deel beschikbaar op intranet, maar hier wordt niets geplaatst. Notulen van de overleggen zouden beschikbaar moeten zijn.

Bijlage 10: Plan van Aanpak

Gemeente Zaltbommel

Joyce Mulders

Plan van Aanpak

Joyce Mulders
1548162

Stagebegeleider: Lukas Deknatel
Bedrijfsbegeleider: Wendelmoet van der Gugten

Mei 2011



Inhoudsopgave

1. Achtergronden	blz. 3 t/m 4
1.1 Algemene informatie	blz. 3
1.1.1 Introductie	blz. 3
1.1.2 Organogram	blz. 3
1.2 Contactgegevens	blz. 4
2. Probleemstelling	blz. 5
2.1 Aanleiding van het probleem	blz. 5
2.2 Onderzoeksvragen	blz. 5
1.2.1 Centrale vraag / probleemstelling	blz. 5
1.2.2 Deelvragen	blz. 5
2.3 Doelstelling	blz. 5
3. Het proces	blz. 6 t/m 8
3.1 Hoe te onderzoeken?	blz. 6
3.2 Lijst van activiteiten	blz. 6
3.3 Planning	blz. 7
3.4 Evaluatiemomenten	blz. 8
4. Bijlagen	blz. 9 t/m 15
5.1 Bijlage 1: Toelichting bij het organogram	blz. 9 t/m 10
5.2 Bijlage 2: Achtergrondinformatie gemeenten	blz. 11 t/m 15

De bijlagen zijn uit dit Plan van Aanpak weggelaten, aangezien deze ook aan het Adviesrapport zijn toegevoegd.

1. Achtergronden

1.1 Algemene informatie

1.1.1 Introductie

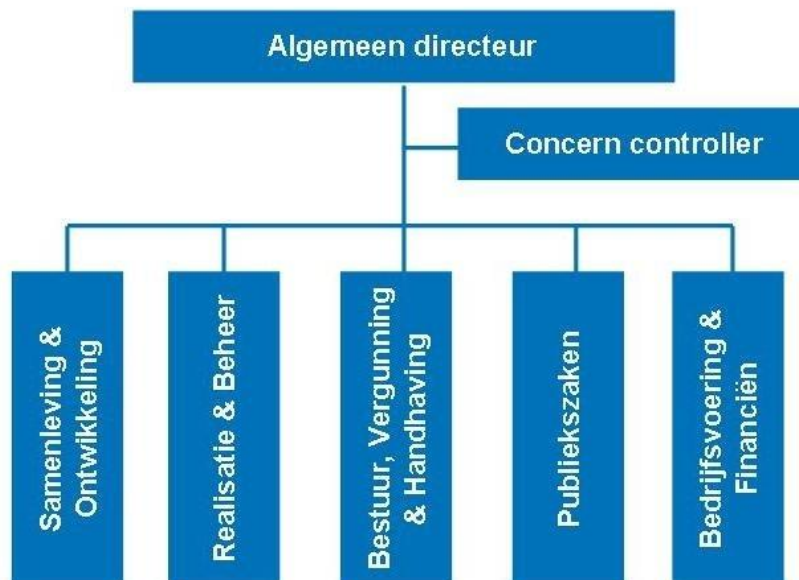
“De gemeente Zaltbommel, gelegen in de provincie Gelderland, vormt samen met buurgemeente Maasdriel de Bommelerwaard. Door de gunstige ligging van de gemeente in het hart van Nederland, aan de A2, het spoor en tussen de rivieren de Maas en de Waal, biedt de gemeente goede woon- en werkmogelijkheden, voorzieningen en ontspanning.

De gemeente Zaltbommel telde op 1 januari 2011 26.643 inwoners verdeeld over de 12 kernen. De gemeente bestaat naast de stad Zaltbommel, uit elf dorpen te weten: Aalst, Bern, Brakel, Bruchem, Delwijnen, Gameren, Kerkwijk, Nederhemert (Noord en Zuid), Nieuwaal, Poederroijen en Zuilichem. De oppervlakte van Zaltbommel is 89,67 km², waarvan 2,34 km² water is.

De gemeenteraad van Zaltbommel bestaat uit 21 raadsleden. Deze 21 raadsleden worden om de vier jaar gekozen tijdens de gemeenteraadsverkiezingen.

Op 29 april 2010 hebben de coalitiepartijen CDA, VVD, ZVV en ChristenUnie het coalitieakkoord 2010 - 2014 met de titel 'De samen-werkende gemeente' aan de gemeenteraad gepresenteerd.” (Gemeente Zaltbommel, 2010).

1.1.2 Organogram



Figuur 1.1: Organogram gemeente Zaltbommel (gemeente Zaltbommel, 2011)

1.2 Contactgegevens

Stagebedrijf:

Gemeentekantoor Zaltbommel

Postbus 10.002
5300 DA Zaltbommel

Hogeweg 11
5301 LB Zaltbommel

Telefoon: 0418 - 68 16 81
Fax: 0418 - 68 16 45
E-mail: info@zaltbommel.nl

Bedrijfsbegeleider:

Wendelmoet van der Gugten

Functie: Webmaster
Telefoon: 0418 - 68 19 06
E-mail: wvandergugten@zaltbommel.nl

Stagiaire:

Joyce Mulders

Studentnummer: 1548162

Telefoon: 0418 - 68 19 08 (stageadres)
Mobiel: 06 - 300 78 665 (privé)

Email:
[jhfmmlunders@zaltbommel.nl](mailto:jhfmmulders@zaltbommel.nl)
joyce.mulders@student.hu.nl

2. Probleemstelling

2.1 Aanleiding van het probleem

De gemeente Zaltbommel heeft op dit moment diverse interne communicatiemiddelen, waarvan een aantal structureel en een aantal afhankelijk van het moment. Een belangrijk structureel middel, is het intranet. Het intranet dient vooral om te informeren. Procedures/regelgeving, formats en nieuws worden (voornamelijk) door middel van intranet verspreid. De doelgroepen zijn de werknemers van gemeente Zaltbommel en de buitendienst (Gemeentewerf).

Het intranet vervult op dit moment niet genoeg de functie waarvoor deze primair in het leven is geroepen. Het intranet is verkozen boven mogelijke andere middelen omwille van de kosten/baten, de snelheid van het medium (het bereik) en de mogelijkheid tot effectief communiceren. Dit laatste verloopt dan ook momenteel niet naar wens, waardoor ook de kosten/baten en het bereik niet naar wens zijn.

Vanuit het communicatieteam is het een wens om het intranet in te zetten als kennisbank, om zo de mensen van (primair) benodigde informatie te voorzien. Het bundelen van al deze informatie helpt bij de 'versimpeling' van processen. Het eerste doel is dan ook informeren en de doelgroep voorzien van kennis. In het verlengde hiervan, komt het ook voor dat het de bedoeling is om houding en gedrag van de doelgroep te beïnvloeden door middel van bepaalde componenten van het intranet. Om voorgaande zaken te bewerkstelligen, is een kwalitatief goed intranet nodig.

2.2 Onderzoeksvragen

2.2.1 Centrale vraag / probleemstelling

Kan het intranet bijdragen aan een meer effectieve en efficiënte interne communicatie?

2.2.2 Deelvragen

7. In hoeverre is de huidige interne communicatie toereikend voor de doelgroep?
8. Hoe is eventueel gebrek op te vullen? Kan intranet hierin een positie innemen?
9. Waarom/waardoor wordt het huidige intranet onvoldoende gebruikt?
10. Wat zijn wensen en behoeften *vanuit de organisatie* ten aanzien van het intranet?
11. Wat zijn wensen en behoeften *vanuit de medewerkers* ten aanzien van het intranet?
12. Heeft het huidige intranet de technische mogelijkheden om aan alle wensen en behoeften te voldoen?

2.3 Doelstelling

Het doel van deze afstudeeropdracht is het geven van een advies aan de gemeente Zaltbommel over de inzetbaarheid van het intranet. Hierbij zullen mogelijkheden en onmogelijkheden tegen het licht worden gehouden, met daarbij in acht genomen de gehele interne communicatie en de (huidige en mogelijke) positie van het intranet hierin. Intranet zal worden bekeken in een bredere context, er zal dus niet worden uitgegaan van het middel an sich, maar van de totaliteit van interne communicatie binnen de organisatie en de strategische mogelijkheden.

3. Het proces

In dit hoofdstuk beschrijf ik de activiteiten die zullen plaatsvinden om tot het eindproduct te komen: het adviesrapport.

3.1 Hoe te onderzoeken?

Om antwoord te vinden op de vraag “Kan het intranet bijdragen aan een meer effectieve en efficiënte interne communicatie?” is het houden van een onderzoek een vereiste. Binnen de gemeente Zaltbommel werken 219 personen. Ik kies ervoor om zowel een kwantitatief als kwalitatief onderzoek te doen. Het kwantitatieve onderzoek zal als eerst worden gedaan door middel van een enquête. De enquête zal worden opgesteld met behulp van het programma Google Documents. Binnen de organisatie is reeds kennis aanwezig van deze vorm van enquêtes, vandaar dan ook de keuze voor dit programma. Om niet enkel statische gegevens te verkrijgen, maar ook in te gaan op het belevingsaspect, zal ik verder kwalitatief onderzoek doen. Dit onderzoek ga ik doen door middel van diepte-interviews met circa 5 medewerkers van diverse afdelingen en met diverse functies.

3.2 Lijst van activiteiten

Vorbereiding:

- Gesprek met communicatieadviseur over interne communicatie en intranet
- Definitieve oplevering Plan van Aanpak
- Research

Onderzoek:

- Formuleren enquêtevragen
- Verwerken enquêtevragen in Google Documents
- Enquêtevragen versturen
- Diepte-interviews voorbereiden
- Respons enquête afwachten
- Diepte-interviews afnemen
- Verwerken enquêteresultaten
- Verwerken diepte-interviews

Adviesrapport:

- Uitwerken adviesrapport
- Oplevering totaal

3.3 Planning

Versie 1 (mei 2011)

Activiteit	Week	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
Gesprek met communicatieadviseur													
Definitieve aanlevering Plan van Aanpak													
Formuleren enquêtevragen													
Verwerken enquêtevragen in Google Documents													
Enquête versturen													
Diepte-interviews voorbereiden													
Respons enquête afwachten													
Diepte-interviews afnemen													
Verwerken enquêteresultaten													
Verwerken diepte-interviews													
Adviesrapport: huidige + gewenste situatie													
Adviesrapport: onderzoek + resultaten													
Adviesrapport: advies													
Adviesrapport: conclusie + aanbevelingen													
Adviesrapport: planning + begroting													
Adviesrapport: samenvatting, inleiding, voorwoord													
Adviesrapport: inhoudsopgave, k.a.f, bijlagen, bronnen/ literatuurlijst													
Oplevering totaal													Uitloop

Versie 2 (juni 2011)

Activiteit	Week	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29-30	31	32	33
Gesprek met communicatieadviseur																	
Definitieve aanlevering Plan van Aanpak																	
Formuleren enquêtevragen																	
Verwerken enquêtevragen in Google Documents																	
Enquête versturen																	
Diepte-interviews voorbereiden																	
Respons enquête afwachten																	
Diepte-interviews afnemen																	
Verwerken enquêteresultaten																	
Verwerken diepte-interviews																	
Adviesrapport: huidige + gewenste situatie																	
Adviesrapport: onderzoek + resultaten																	
Adviesrapport: advies																	
Adviesrapport: conclusie + aanbevelingen																	
Adviesrapport: planning + begroting																	
Adviesrapport: samenvatting, inleiding, voorwoord																	
Adviesrapport: inhoudsopgave, k.a.f, bijlagen, bronnen/ literatuurlijst																	
Oplevering totaal																	

3.4 Evaluatiemomenten

Gedurende de gehele stageperiode heb ik periodiek overleg met mijn bedrijfsbegeleider, Wendelmoet van der Gugten. Op elke donderdag hebben wij een uur gepland staan om te evalueren en bespreken. Buiten deze vaste afspraak is er tussentijds ruim gelegenheid om zaken te vragen en dergelijke. Mijn bedrijfsbegeleider zit namelijk in dezelfde ruimte en heeft regelmatig gelegenheid om te helpen. Buiten het contact met mijn bedrijfsbegeleider, zijn er ook andere personen waarbij ik terecht kan voor vragen etcetera. Velen van hen zitten bij mij in hetzelfde kantoor, en hebben indien nodig gelegenheid tot vragen beantwoorden. Ook kan altijd een afspraak worden gepland, mocht dit nodig zijn.

In het bijzonder zijn er nog vier personen waarmee ik veel contact heb. Dit omdat deze personen erg veel te maken hebben met het intranet (op het gebied van inhoud). Tijdens de uitvoering van deze opdracht zal ik dan ook regelmatig overleg met hen hebben om bij te praten over de stand van zaken (data nader te bepalen). Ook zal ik hen bij belangrijke vorderingen op de hoogte stellen en regelmatig documenten ter inzage toesturen. Deze personen zijn:

- Wendelmoet van der Gugten – Webmaster (eveneens bedrijfsbegeleider)
- Hen van Gelderen – Beleidsmedewerker Dienstverlening
- Marijke ten Hoeve – Programmamanager Dienstverlening
- Sylvia Koster – Communiatieadviseur

Op maandag 23 mei 2011 komt mijn stagebegeleider, Lukas Deknatel langs. Tussentijds hebben wij voornamelijk contact per email, bij uitzondering per telefoon. Dit voor vragen, opmerkingen of simpelweg 'even bijpraten'. Verder zijn er uiteraard ook intervisiebijeenkomsten met een verplicht karakter, waarbij ook contact is tussen stagebegeleider en stagiair.