

IMAGO-ONDERZOEK

Auteur: -
Studentnummer: -
Datum: 13 augustus 2018

Opdrachtgever: organisatie
Bedrijfsbegeleider: -

Afstudeerbegeleider: Jorrit Kreukniet
Eerste beoordelaar: Piet Hein Coebergh
Tweede beoordelaar: Elianne Caljouw

Inleverdatum: 13 augustus 2018
Kans: Twee
Plaats: Organisatie
Aantal woorden: 15.970

Voorwoord

Beste lezer,

Straks leest u het imago-onderzoek voor organisatie als ambtelijke organisatie. Na veel onzekerheid en stressmomenten is het gelukt om deze scriptie te schrijven waar ik trots op ben. Ik kijk terug op een drukke periode met veel leermomenten waarbij het mij niet was gelukt om deze scriptie te schrijven zonder alle hulp. Daarom maak ik van dit moment gebruik om een aantal mensen te bedanken.

Mirjam van der Loo, hartelijk dank voor de mogelijkheid om af te studeren bij organisatie en voor alle adviezen, inzichten en feedback. Ook de collega's van team Bestuur & Communicatie bedankt voor jullie hulp waarmee ik dit onderzoek heb kunnen uitvoeren. Ik voelde mij op mijn gemak, kreeg de ruimte om zelfstandig te werken en bij vragen wilde iedereen helpen.

Jorrit Kreukniet, hartelijk dank voor de steun, begeleiding, feedback en voor de fijne manier van samenwerken. Door de motiverende woorden kreeg ik vertrouwen in het onderzoek. En bedankt meiden, door alle telefoongesprekken, WhatsAppgesprekken, scriptiedagen en lunches heb ik veel hulp, tips en adviezen gekregen. Zelfs in het weekend en in de avonden kon ik bij jullie terecht.

Ook Martien Schriemer bedankt voor de feedback en telefoongesprekken en Nynke Wiekenkamp bedankt voor de begeleiding en het vertrouwen dat je mij hebt gegeven in de afgelopen jaren. Als laatste wil ik mijn vrienden en familie bedanken voor al het vertrouwen. De woorden 'het komt goed' kwamen vaak voorbij.

Veel leesplezier,

-

Samenvatting

Organisatie geeft aan dat de behoefte groot is om een imago-onderzoek te doen, omdat uit het vooronderzoek onder burgers, de analyse in Coosto en de gesprekken met medewerkers blijkt dat de inwoners van Organisatie een negatief beeld hebben van de organisatie. Dit beeld komt niet overeen met de identiteit van de organisatie en wat ze wil uitstralen, namelijk een betrouwbare, innovatieve en toekomstgerichte partner en een uitstekende dienstverlener met een efficiënte bedrijfsvoering waarbij de medewerkers trots zijn op de stad en op hun werk (intern document). Het imago komt dus niet overeen met de identiteit en daarom is de volgende probleemstelling organisaties: *“Hoe kan organisatie haar imago in lijn brengen met de identiteit?”*

Om antwoord te geven op de probleemstelling is de volgende doelstelling organisaties: *“Inzicht krijgen in de huidige identiteit van organisatie, het huidige imago en de wensen en behoeften van de externe doelgroep ten aanzien van gedrag, communicatie en symboliek van organisatie, teneinde een communicatieadvies op te leveren aan organisatie over de manier waarop de organisatie haar imago in lijn kan brengen met de identiteit.”* De organisatie krijgt een communicatieadvies, gericht op het telefonische contact (gedrag), de campagnes (communicatie) en de bedrijfskleding (symboliek) waarin duidelijk staat beschreven hoe zij ervoor kan zorgen dat het imago in lijn komt met de identiteit.

Om de huidige identiteit in kaart te brengen was desk- en fieldresearch van belang. Uit de deskresearch komt naar voren dat er een omschrijving van de identiteit staat in de communicatiestrategie 2018-2020 (intern document), maar dat deze niet overeenkomt met wat de medewerkers aangeven tijdens de interviews. Dit laat zien dat er geen eenduidige identiteit is bij organisatie. Om het huidige imago en de wensen en behoeften van de respondenten in kaart te brengen, was fieldresearch nodig door inwoners van Organisatie te interviewen. Hieruit blijkt dat de respondenten een negatief beeld hebben van de organisatie. Gericht op het telefonische contact (gedrag) blijkt dat de respondenten vinden dat er geen terugkoppeling is, het lang duurt, de organisatie niet terugbelt en dat het doorverbinden stroef verloopt. De aanbevelingen hiervoor zijn om de telefonisten te trainen zodat het doorverbinden soepel verloopt, om een pagina te maken met nummers per team en om een feedbackmoment te creëren.

Gericht op campagnes (communicatie) geven de respondenten aan dat de campagnes niet bij de identiteit van de organisatie passen en dat het jammer is dat de campagnes niet te zien zijn in het buitengebied, omdat daar ook problemen zijn met bijvoorbeeld het zwerfafval. De aanbevelingen zijn om herkenbare beelden te gebruiken, consistent afzenderschap toe te passen en om één stijl te creëren voor de campagnes. Gericht op de bedrijfskleding (symboliek) geven de respondenten aan het goed te vinden dat de organisatie bedrijfskleding heeft, maar dat het jammer is dat hierin de huisstijl niet terugkomt. De aanbeveling is om de huisstijl terug te laten komen in de bedrijfskleding door rode accenten toe te voegen.

Inhoudsopgave

1. Inleiding	5
2. Probleemformulering	6
2.1 Aanleiding	6
2.2 Probleemstelling	7
2.3 Doelstelling	7
2.4 Deelvragen	8
2.5 Doelgroep	8
2.6 Grenzen	9
3. Situatieschets	11
3.1 Omschrijving organisatie	11
3.2 Beleid volgens volgtijdelijk kwaliteitsmodel	11
3.3 SWOT-analyse	15
4. Theoretisch kader	17
4.1 Theorieën	17
4.2 Conceptueel model	19
4.3 Hypothesen	20
5. Methodologie	22
5.1 Methode	22
5.1.1 Werkwijze en interviewtechnieken	23
5.2 Datacollectie	24
5.3 Operationalisatie	26
6. Resultaten	29
6.1 Resultaten deelvraag 1	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
6.2 Resultaten deelvraag 2	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
6.3 Verbanden deelvragen	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
7. Conclusie	29
7.1 Conclusie 1: deelvraag 1	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
7.2 Conclusie 2: deelvraag 2	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
7.3 Eindconclusie	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
7.4 Hypothesen aannemen/verwerpen	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
8. Aanbevelingen	29
9. Implementatieplan	30
Literatuurlijst	31
Bijlagen	33
Bijlage A. Vooronderzoek	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.

Bijlage B. Het organogram	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Bijlage C. Quickscan	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Bijlage D. Persoonlijke communicatie	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Bijlage E. Omschrijvingen definities	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Bijlage F. Het zoekplan	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Bijlage G. Card Sorting	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Bijlage H. Uitnodiging imago-onderzoek	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Bijlage I. Topic guide	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Bijlage J. Toonmateriaal	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Bijlage K. Respondentenschema	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Bijlage L. Verbatims interne doelgroep	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Bijlage M. Verbatims externe doelgroep	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Bijlage N. Analyseschema's interne respondenten	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Bijlage O. Analyseschema's externe respondenten	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Bijlage P. Dummies implementatieplan	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.

1. Inleiding

Organisatie is een stad in de provincie Zuid-Holland met 123.753 inwoners en is hiermee de vierde grootste organisatie van Zuid-Holland (organisatie, 2018). De stad staat bekend om haar mooie grachten, oude binnenstad met monumentale bouwwerken en hofjes, de oudste universiteit van Nederland en de rijke geschiedenis. De ambtelijke organisatie richt zich op burgerzaken, ruimte en bereikbaarheid, milieu en duurzaamheid, leefomgeving, veiligheid en openbare orde, jeugd en onderwijs, maatschappelijke ondersteuning, werk en inkomen, lokale economie en cultuur en sport (bedrijfswebsite organisatie). De beslissingsbevoegdheid ligt bij de organisatieraad.

Naar het imago heeft de opdrachtgever nog niet eerder onderzoek gedaan terwijl hier wel behoefte aan is. Verschillende bronnen (Bijlage A) laten namelijk zien dat de inwoners een negatief beeld hebben van de organisatie. Dit beeld komt niet overeen met wat de organisatie wil uitstralen, namelijk een betrouwbare, innovatieve en toekomstgerichte partner en een uitstekende dienstverlener met een efficiënte bedrijfsvoering waarbij de medewerkers trots zijn op de stad en op hun werk (intern document). Het imago komt dus niet overeen met de identiteit en dit leidt tot de volgende probleemstelling: *“Hoe kan organisatie haar imago in lijn brengen met de identiteit?”* Door antwoord te geven op deze probleemstelling krijgt de organisatie een advies over hoe zij ervoor kan zorgen dat het imago in lijn komt met het imago.

-, studente aan Hogeschool Leiden, voert het onderzoek uit. Het onderzoek vindt plaats van begin februari tot eind mei 2018. De opdrachtnemer levert een communicatieadvies op waarin de aanbevelingen en de implementatie verwerkt zijn.

Het volgende hoofdstuk beschrijft de probleemformulering die bestaat uit de aanleiding, probleemstelling, doelstelling, deelvragen, doelgroep en afbakening. Deze onderdelen zorgen ervoor dat het onderzoek duidelijke richtlijnen heeft. Het derde hoofdstuk is de situatieschets. Dit hoofdstuk beschrijft aan de hand van het volgtijdelijk kwaliteitsmodel (Trompenaars & Coebergh, 2014) verschillende onderdelen waardoor er een beeld ontstaat van wat de organisatie doet. Het vierde hoofdstuk is het theoretisch kader waarin de relevante theorieën, het conceptuele model en de hypothesen aan bod komen. Het vijfde hoofdstuk is de methodologie die de methode, dataverzameling en operationalisatie beschrijft. In hoofdstuk zes komen de resultaten van het onderzoek aan bod, gevolgd door hoofdstuk zeven waarin de conclusies naar voren komen. Achtereenvolgend bespreekt hoofdstuk acht de aanbevelingen en hoofdstuk negen het implementatieplan.

2. Probleemformulering

In dit hoofdstuk komen verschillende onderwerpen aan bod die bijdragen aan de verduidelijking en omschrijving van het probleem en het onderzoek. Als eerste komt de aanleiding aan bod, vervolgens beschrijft de probleemstelling het probleem en de doelstelling beschrijft wat het onderzoek oplevert. Daarna volgen de deelvragen die nodig zijn voor de beantwoording van de probleemstelling en de doelgroepomschrijving, die duidelijk maakt op wie het onderzoek zich richt. Als laatste komen de grenzen aan bod, zodat het onderzoek afgebakend is en de afspraken duidelijk zijn.

2.1 Aanleiding

De opdrachtgever geeft aan dat er nog niet eerder een onderzoek plaatsvond naar het imago van organisatie. De behoefte hieraan is groot, omdat verschillende bronnen (Bijlage A) laten zien dat de inwoners een negatief beeld hebben van de organisatie en dit beeld niet overeenkomt met hetgeen wat de organisatie wil uitstralen, namelijk: een betrouwbare, innovatieve en toekomstgerichte partner en een uitstekende dienstverlener met een efficiënte bedrijfsvoering waarbij de medewerkers trots zijn op de stad en op hun werk (intern document).

De eerste bron laat zien dat de inwoner een negatief beeld heeft van organisatie, is het vooronderzoek waarbij de onderzoeker verschillende inwoners ondervroeg naar het beeld dat de inwoner heeft van organisatie (Bijlage A). In de kruistabel (Bijlage A, tabel A11) is te zien dat 36 van de 46 respondenten neutraal, negatief of zeer negatief denken over de organisatie. Daarnaast geven 37 mensen een zes of lager voor het functioneren van de organisatie.

De tweede bron geeft de reacties op sociale media weer. Via een analyse in Coosto (Bijlage A, afbeelding A2) is te zien dat de inwoners in totaal 16.007 berichten plaatsen op Facebook en Twitter over organisatie, waarvan er 1.479 negatief zijn. De overige 11.539 berichten hebben geen sentiment en bestempelt Coosto als neutraal. Hierbij is het belangrijk om rekening te houden met het feit dat Coosto geen onderscheid kan maken in sarcastische opmerkingen en serieuze opmerkingen. Daarom is de analyse van Facebook en Twitter ook van belang (Bijlage A, afbeeldingen A4 tot en met A19). Hierbij komt naar voren dat 36 negatieve recensies op Facebook zijn gericht op het functioneren van de organisatie (Bijlage A, afbeelding A3). Daarnaast zijn er drie Twitteraccounts (Bijlage A, afbeelding A20 tot en met A24) die de tekortkomingen van de organisatie aantonen, zoals het account @Vollecontainers (Bijlage A, afbeelding A20).

De derde bron betreft de gesprekken met werknemers van team Bestuur & Communicatie van organisatie waarbij het opvalt dat zij aangeven ook negatieve reacties te krijgen op projecten die zij organisatie (Bijlage A). Daarnaast blijkt uit het onderzoek van de Nationale Ombudsman (Verhoeve, 2016) dat de communicatie tussen de burger en de overheidsinstellingen een

verbetering vergt. Een op de vier Nederlanders geeft namelijk aan een probleem te hebben gehad met een overheidsinstelling.

Kortom, de organisatie geeft aan dat zij wil dat haar burgers haar zien als een betrouwbare, innovatieve en toekomstgerichte partner en een uitstekende dienstverlener met een efficiënte bedrijfsvoering waarbij de medewerkers trots zijn op de stad en op hun werk (intern document). Uit de bronnen blijkt dat er een negatief sentiment is waardoor het beeld dat de inwoners van Organisatie op dit moment hebben van de organisatie niet overeenkomt met wat de organisatie wenst. Het imago komt dus niet overeen met de identiteit die de organisatie wil uitstralen. Dit zorgt ervoor dat er een imago-onderzoek nodig is om het huidige imago en de wensen en behoeften van de inwoners gericht op gedrag, communicatie en symboliek in kaart te brengen. Het imago-onderzoek helpt de opdrachtgever om gericht eventuele aanpassingen te kunnen doen om het imago in lijn te brengen met de identiteit.

2.2 Probleemstelling

Vanuit de aanleiding komt de volgende probleemstelling naar voren: *“Hoe kan organisatie haar imago in lijn brengen met de identiteit?”*

Met behulp van deze probleemstelling, ligt de focus van het onderzoek op het imago en de identiteit van organisatie. Zoals te lezen is in de aanleiding, komt het imago van organisatie niet overeen met de identiteit. Het onderzoek moet daarom duidelijk maken hoe de organisatie haar imago in lijn kan brengen met de identiteit. De gewenste situatie voor organisatie is dat het imago overeenkomt met de identiteit. Hierbij is het belangrijk om de begrippen ‘identiteit’ en ‘imago’ te verduidelijken, dit gebeurt in hoofdstuk vier.

2.3 Doelstelling

De doelstelling luidt als volgt: *Inzicht krijgen in de huidige identiteit van organisatie, het huidige imago en de wensen en behoeften van de externe doelgroep ten aanzien van gedrag, communicatie en symboliek van organisatie, teneinde een communicatieadvies op te leveren aan organisatie over de manier waarop de organisatie haar imago in lijn kan brengen met de identiteit.*

Om antwoord te geven op de probleemstelling is het van belang om inzicht te krijgen in de huidige identiteit, het huidige imago en de wensen en behoeften van de respondenten ten aanzien van gedrag, communicatie en symboliek. Het in kaart brengen van de huidige identiteit is van belang om te bekijken in hoeverre de werknemers hier kennis van hebben en hoe de organisatie de identiteit uitdraagt. Wanneer er geen onderzoek plaatsvindt naar de huidige identiteit, is het niet mogelijk om een vergelijking te maken met het huidige imago.

Het in kaart brengen van het huidige imago is dus ook van belang voor de vergelijking tussen de identiteit en het imago. De wensen en behoeften van de doelgroep ten aanzien van het gedrag

(dagelijks handelen van de medewerkers), de communicatie (marketingcommunicatie), en de symboliek (logo, huisstijl, gebouwen, bedrijfskleding, et cetera.) zorgt ervoor dat de organisatie advies krijgt, in de vorm van een communicatieadvies, over wat zij moet doen om het imago in lijn te krijgen met de identiteit. Dit advies richt zich tot drie specifieke contactmomenten omdat het niet mogelijk is om alle contactmomenten van de organisatie met belanghebbende te onderzoeken. Het onderzoek richt zich daarom op drie contactmomenten: telefonisch contact (gedrag), campagnes (communicatie) en bedrijfskleding (symboliek). Dit zijn contactmomenten met externe belanghebbenden die samen de identiteit vormen en daarbij ook bijdragen aan de vorming van het imago. De verdere onderbouwing hiervoor staat in paragraaf 4.3. Het communicatieadvies bestaat uit de aanbevelingen (hoofdstuk acht) en het implementatieplan (hoofdstuk negen).

2.4 Deelvragen

Onderstaande deelvragen dragen bij aan het beantwoorden van de probleemstelling. De keuze voor de deelvragen licht deze paragraaf toe en hierbij is beknopt de methode vermeld. In hoofdstuk vijf komt de operationalisatie per deelvraag naar voren.

Deelvraag 1: Wat is de huidige identiteit van organisatie?

Om antwoord te kunnen geven op de probleemstelling is het van belang om de huidige identiteit te onderzoeken, omdat de huidige identiteit bekend moet zijn voordat er een vergelijking mogelijk is met het imago. Deskresearch helpt om te bekijken of de identiteit in interne documenten vermeld staat. Fieldresearch helpt om de gewenste en werkelijke identiteit in kaart te brengen volgens de interne doelgroep. Dit gebeurt aan de hand van gesprekken met medewerkers en de leidinggevende van team Bestuur & Communicatie.

Deelvraag 2: Wat is het huidige imago van organisatie en wat zijn de wensen en behoeften van de doelgroep ten aanzien van het gedrag, de communicatie en de symboliek?

Om antwoord te kunnen geven op de probleemstelling is het van belang om het huidige imago in kaart te brengen om de vergelijking met de identiteit te kunnen maken. Daarna is het belangrijk om te kijken naar de wensen en behoeften van de doelgroep ten aanzien van het gedrag (telefonische contact), de communicatie (campagnes), en de symboliek (bedrijfskleding). Door de wensen en behoeften van de doelgroep te analyseren, stelt de onderzoeker een communicatieadvies op over eventuele aanpassingen die nodig zijn om het imago in lijn te brengen met de identiteit. Om deze deelvraag te beantwoorden is fieldresearch nodig met de externe onderzoeksdoelgroep, de inwoners van Organisatie.

2.5 Doelgroep

Voor dit onderzoek zijn er twee onderzoeksdoelgroepen omschreven: een interne onderzoeksdoelgroep en een externe onderzoeksdoelgroep. De interne onderzoeksdoelgroep

bestaat uit de leidinggevende en werknemers van het team Bestuur & Communicatie. Deze doelgroep is gekozen om de identiteit van de organisatie te onderzoeken en hoort bij deelvraag een. Het interviewen van de leidinggevende is van belang om de gewenste identiteit te onderzoeken. De werknemers zijn communicatieadviseurs die verantwoordelijk zijn voor de communicatie-uitingen van de organisatie. Het interviewen van deze communicatieadviseurs is van belang om de werkelijke identiteit in kaart te brengen, omdat zij de identiteit middels communicatie-uitingen uitdragen. Extra uitleg over de interne doelgroep staat in paragraaf 5.2.

De externe onderzoeksdoelgroep bestaat uit mannen en vrouwen die minimaal één jaar ingeschreven staan bij organisatie, een leeftijd hebben van achttien jaar of ouder, in het afgelopen jaar telefonisch contact hebben gehad met de organisatie en zichzelf aanmelden voor dit onderzoek. De doelgroep moet minimaal één jaar in Organisatie wonen, omdat de respondent dan een beeld creëert over organisatie. De eis voor het telefonische contact is van belang omdat hier specifieke vragen over zijn gedurende de interviews. Wanneer een respondent niet voldoet aan deze vereisten, dan is het afnemen van het interview niet mogelijk. Daarnaast moet een respondent zichzelf aanmelden voor het interview, omdat hieruit blijkt dat de respondent de Stadskrant leest of de organisatie volgt via LinkedIn. Dit laat zien dat hij interesse heeft in de werkzaamheden van de organisatie en wil meewerken aan het onderzoek omdat de uitnodiging voor deelname aan het onderzoek is verstuurd via deze communicatiemiddelen. Hierdoor komen er serieuze aanmeldingen die nodig zijn om de wensen en behoeften in kaart te kunnen brengen.

2.6 Grenzen

-, de opdrachtnemer, voert het onderzoek uit in opdracht van organisatie. Het onderzoek vindt plaats tussen 5 februari 2018 en 25 mei 2018, waarbij de organisatie in overleg een budget beschikbaar stelt voor de onderzoeker. Op 25 mei levert de opdrachtnemer het communicatieadvies op aan organisatie. Echter, de opdrachtnemer implementeert het advies niet. Daarnaast krijgt de opdrachtnemer per week 32 uur de tijd om aan het onderzoek te werken en binnen deze tijd vinden eventuele afstudeerbijeenkomsten plaats bij Hogeschool Organisatie.

Het advies gaat over hoe de organisatie aanpassingen kan doen gericht op het telefonische contact (gedrag), de campagnes (communicatie) en de bedrijfskleding (symboliek). Het doel hiervan is om het imago in lijn te brengen met de identiteit. De overige contactmomenten zijn niet van toepassing tijdens dit onderzoek. Indien een verdergaand onderzoek nodig is, is het belangrijk om de overige aspecten die het imago vormen uit te breiden.

Het onderzoeken van de identiteit gebeurt door middel van deskresearch en interviews met medewerkers van team Bestuur en Communicatie. Wanneer de identiteit bij dit team niet duidelijk is, dan is het aannemelijk dat de identiteit ook niet bekend is bij de medewerkers van andere clusters, aangezien team Bestuur en Communicatie verantwoordelijk is voor het uitstralen en

overbrengen van de identiteit. Voor een verdergaand onderzoek kan het onderzoek zich richten op de kennis over de identiteit bij de medewerkers van de andere clusters.

Voor de tweede deelvraag richt het onderzoek zich op de externe doelgroep. Dit zijn de mannen en vrouwen die minimaal één jaar ingeschreven staan bij organisatie, een leeftijd hebben van achttien jaar of ouder, in het afgelopen jaar telefonisch contact hebben gehad met de organisatie en zichzelf aanmelden voor dit onderzoek. Buiten deze doelgroep om vinden er geen interviews plaats omdat dit de kwaliteit van de resultaten van het onderzoek vermindert.

3. Situatieschets

Om een duidelijk beeld te creëren van organisatie, beschrijft het eerste gedeelte van dit hoofdstuk de organisatie als stad en als ambtelijke organisatie. In het tweede gedeelte komt het volgtijdelijk kwaliteitsmodel (Trompenaars & Coebergh, 2014) aan bod. Dit model geeft inzicht in wat de organisatie doet op de verschillende gebieden. Alleen de onderdelen die van belang zijn voor dit onderzoek komen hierbij aan bod. Daarnaast helpt de SWOT-analyse (Wehrich, 1982) bij het weergeven van het probleem voor de organisatie.

3.1 Omschrijving organisatie

Organisatie is een stad in de provincie Zuid-Holland met 123.753 inwoners (organisatie, 2018) en is daarmee de vierde grootste organisatie van Zuid-Holland. De organisatie zorgt voor de zaken die spelen in de stad, zoals: burgerzaken, ruimte en bereikbaarheid, milieu en duurzaamheid, leefomgeving enzovoort (bedrijfswebsite organisatie). Besluitvorming over deze taken ligt bij de organisatieraad die samen met het college van burgemeester en wethouders het organisatiebestuur vormt. Samen zijn zij verantwoordelijk voor het gevoerde organisatielĳk beleid. Het college legt verantwoording af aan de organisatieraad. Deze organisatieraad telt 39 zetels en de inwoners van Organisatie bepalen tijdens de organisatieraadsverkiezingen welke partijen een zetel krijgen (bedrijfswebsite organisatie).

In het organogram (Bijlage B) is het overzicht van de bedrijfsstructuur van organisatie te zien. Onder de organisatieraad valt het college van burgemeester & wethouders en de algemeen directeur/organisatiesecretaris. De griffie ondersteunt de organisatieraad. Er is een cluster Concernstaf waar de teams Bestuur & Communicatie, Strategie, Middelen & control, Kwaliteit & informatiemanagement en Gegevens onder vallen. Daarnaast zijn er nog vier andere clusters: Publiekszaken, Handhaving en veiligheid, Stedelijke ontwikkeling, Participatie en Maatschappelijke ontwikkeling en Beheer.

3.2 Beleid volgens volgtijdelijk kwaliteitsmodel

In deze paragraaf komt als eerste informatie naar voren over de identiteit en het imago van organisatie. Vervolgens brengt deze paragraaf aan de hand van het volgtijdelijk kwaliteitsmodel (Trompenaars & Coebergh, 2014) in kaart, hoe de organisatie omgaat met verschillende uitdagingen. Het volgtijdelijk kwaliteitsmodel gaat uit van acht uitdagingen waarover organisaties zouden moeten communiceren: duurzaamheid, innovaties & ondernemerschap, strategie & positionering, diversiteit & cultuur, klanten, hrm, resultaten & benchmarking en leiderschap & communicatie. Door het invullen van dit model, ontstaat er een beeld van wat de organisatie doet op de verschillende gebieden. Alleen de onderdelen die van belang zijn voor dit onderzoek licht deze paragraaf toe.

Identiteit

De identiteit van organisatie is terug te vinden in verschillende documenten met verschillende omschrijvingen. In het document 'Met hart voor de stad 2014' is de identiteit als volgt omschreven: *"Wij kennen de stad, en de stad kent ons. Dat biedt ons de mogelijkheid om samen met inwoners, bedrijven en partners de krachten te bundelen en te benutten. We zeggen wat we doen en we doen wat we zeggen, en werken voortdurend aan verbetering. Dat maakt ons een betrouwbare partner en een uitstekende dienstverlener. Samen maken wij een krachtige en sociale kennisstad Organisatie mogelijk."* In het concernwerkplan 2017 is de identiteit als volgt omschreven: *"Zij wil haar organisatielike organisatie inrichten als een voorbeeld van transparante en efficiënte bedrijfsvoering."* En in de communicatiestrategie 2018-2020 is hij omschreven als: *"De organisatie is een betrouwbare partner en een uitstekende dienstverlener met een transparante en efficiënte bedrijfsvoering. Maar werkt daarbij ook innovatief en toekomstgericht en zorgt zij ervoor dat de medewerkers trots zijn op de stad en hun werk (intern document)."* Voor het onderzoek is het dus van belang om te bekijken welke identiteit organisatie is voor organisatie om op die manier een vergelijking te maken met het huidige imago.

Imago

Het imago over overheidsinstellingen blijkt over het algemeen negatief te zijn (Walle, Steven, Kampen & Jarl, 2003). Dit onderzoek laat zien dat er een algemene negatieve houding tegenover de ambtenaren en de overheidsdiensten bestaat, maar dat de burger tegelijkertijd vrij positief is over bepaalde overheidsdiensten. Ook blijkt uit het vooronderzoek dat het imago van organisatie niet positief is. Naar aanleiding van het onderzoek op straat, de socialmedia-analyse, de Twitteraccounts, de gesprekken met medewerkers en het onderzoek van de Nationale Ombudsman komt naar voren dat het huidige imago niet overeenkomt met het gewenste imago.

Duurzaamheid

Op de website van de organisatie staat dat het uitgangspunt van organisatie is om voorop te lopen in duurzaamheid. Organisatie investeert in duurzaamheid om de stad groener, gezonder en toekomstbestendig te maken en gaat voor een energieneutrale regio die inspeelt op klimaatverandering en die steeds meer grondstoffen hergebruikt. De organisatie laat dit zien door de campagne 'Flink Fietsen' waarbij de organisatie haar inwoners stimuleert om de fiets in plaats van de auto te pakken. Door de campagne 'Goed.' laat de organisatie zien dat zij de inwoners wil stimuleren bij het maken van de juiste keuzes op het gebied van energie, biodiversiteit, klimaat, afval, ondernemen en mobiliteit.

Innovatie en ondernemerschap

In de communicatiestrategie 2018 – 2020 (intern document) komt naar voren dat de samenleving continu in beweging is en dat de ontwikkelingen elkaar steeds sneller opvolgen. Gezien de snelheid en de ontwikkelingen zijn langlopende communicatieplannen niet meer van deze tijd. De

organisatie moet sneller, flexibeler en resultaatgerichter werken met korte, dynamische en reflectieve communicatieplannen (intern document).

De ondernemers, bezoekers en inwoners verwachten snelle informatie en een passende reactie op vragen of nieuwe ontwikkelingen. Om hierop in te spelen zet de organisatie een Newsroom in, waar de werknemers luisteren, monitoren en analyseren wat er gebeurt in de stad. Met de inzet van big data, een contentstrategie en Smart.pr (een tool voor het onderhouden van mediacontacten en het verspreiden van persberichten) speelt de organisatie in op deze ontwikkelingen.

De ambitie is om een volledig digitale dienstverlening aan burgers en bedrijven te realiseren (intern document). De informatievoorziening moet voldoen aan de gestelde eisen op het gebied van informatieveiligheid en privacy. Op dit moment neemt het risico op datalekken en veiligheidsproblemen toe en daarom wil de organisatie inspelen op deze ontwikkeling (intern document).

Strategie en positionering

De communicatiestrategie 2018-2020 richt zich op het wantrouwen onder de inwoners dat de organisatie als stad zelf niet kan oplossen maar de organisatie als ambtelijke organisatie moet oplossen (intern document). Hierin komt naar voren dat de organisatie wil zeggen wat ze doet en waarom. Op die manier leren de inwoners en de ondernemers de organisatie kennen als een betrouwbare partner. Dit geeft aan dat de organisatie een betrouwbare partner en een uitstekende dienstverlener wil zijn met een transparante en efficiënte bedrijfsvoering. Maar daarbij werkt de organisatie ook innovatief en toekomstgericht en zorgt zij ervoor dat de medewerkers trots zijn op de stad en hun werk (intern document).

Met de kernwaarden 'betrouwbaar, uitstekende dienstverlener, transparant, efficiënt en toekomstgericht' stelde de organisatie een visie en missie op. De visie van de organisatie is: *"Wij zien in Organisatie een bestuurskrachtige centrumorganisatie in een economische en culturele topregio; wij zien in Organisatie een sociale en dynamische stad; wij zien de organisatielike organisatie van Organisatie als voorbeeld van transparante en efficiënte bedrijfsvoering"* (intern document). En de missie is: *"Wij kennen de stad, en de stad kent ons. Dat biedt ons de mogelijkheid om samen met inwoners, bedrijven en partners de krachten te bundelen en te benutten. We zeggen wat we doen en we doen wat we zeggen, en werken voortdurend aan verbetering. Dat maakt ons een betrouwbare partner en een uitstekende dienstverlener. Samen maken wij een krachtige en sociale kennisstad Organisatie mogelijk"* (intern document).

Klanten

De klanten van organisatie zijn inwoners, ondernemers en instellingen. De organisatie geeft aan dat communicatie maatwerk is en dat het daarom belangrijk is om de communicatie af te stemmen

op de doelgroep. Daarom zet de organisatie zowel digitale als niet-digitale kanalen in, zoals de Stadskrant, bewonersbrieven en -bijeenkomsten. Hierdoor maakt de organisatie gebruik van een communicatiemiddelenmix, gericht op de doelgroep. Per communicatie- of participatievraagstuk bepaalt de organisatie op welke doelgroep zij zich moet richten. Dit doet de organisatie door gebruik te maken van de methode Factor C, een methode die helpt om in alle fases van een traject strategisch aan de slag te gaan met communicatie (bedrijfswebsite Communicatierijk). Hierbij zijn de belangrijkste vragen: wat wil de organisatie bereiken, met wie en hoe. Bij de vraag 'met wie' komen de klanten aan bod, omdat de organisatie de actoren (belanghebbende partijen) in kaart brengt en daarbij ook een krachtenveld (belangen en standpunten belanghebbenden) invult. Dit zorgt ervoor dat de organisatie weet met welke belanghebbenden en op welke manier er communicatie plaatsvindt.

Benchmarking

De organisatie neemt om de twee jaar een stads- en wijkenquête af (bedrijfswebsite organisatie). Hierbij brengt een onderzoeksbureau door middel van een enquête de mening van de inwoners over verschillende onderwerpen in kaart. In dit onderzoek komt het gedrag, de mening en de kennis van de inwoners over de stad en de organisatie naar voren. Hierdoor kan de organisatie zich verbeteren en optimaliseren.

Daarnaast verzamelt team Beleid & Onderzoek ieder jaar verschillende feiten en cijfers over inwoners, toerisme, sport en bewegen, wijken, economie, onderwijs, inkomen, bestuur & begroting en regio. Hierdoor krijgt de inwoner een beter beeld van Organisatie en weet de organisatie ook welke kansen en uitdagingen Organisatie biedt (bedrijfswebsite organisatie). Ook heeft de organisatie een OrganisatiePanel. Dit is een panel met ongeveer 600 inwoners van Organisatie, waarbij zij hun mening geven over verschillende onderwerpen: meldingen openbare ruimte, vuurwerkoverlast, autogebruik en energiegebruik. Door het verzamelen van deze gegevens, kan de organisatie in kaart brengen wat de mening van haar inwoners is over deze onderwerpen.

Communicatie

Op het gebied van communicatie heeft organisatie verschillende uitgangspunten. Hierbij zijn vijf uitgangspunten organisatied voor de manier van werken van organisatie: *"we kennen de stad en de stad kent ons, we bundelen en benutten krachten, we zeggen wat we doen en doen wat we zeggen, we werken aan verbetering en we staan voor uitstekende dienstverlening"* (intern document). Met deze uitgangspunten draagt het team Bestuur & Communicatie bij aan de krachtige en sociale kennisstad en de communicatie draagt bij aan het realiseren van de doelstellingen. De kern van de stadsvisie 'Organisatie, Stad van Ontdekkingen' met de pijlers internationale kennis en historische cultuur vormt de basis voor de communicatie.

Thema's die de komende jaren veel invloed hebben zijn de verstedelijkingsopgave, verduurzaming en de sociale en inclusieve samenleving. Voor deze thema's is het belangrijk om draagvlak te creëren en te behouden. Team Bestuur & Communicatie adviseert en werkt mee aan participatie. Draagvlak creëren is een uitgangspunt voor team Bestuur & Communicatie waarbij de organisatie en de stad samen het organisatie beleid ontwikkelt en initiatieven uitvoert. Communicatie over waarom de organisatie dingen doet, de uitvoering en de communicatie na de besluitvorming is van groot belang om als een betrouwbare partner over te komen.

Daarnaast helpt het afzenderschap bij de herkenbaarheid voor inwoners, bedrijven, partners en mede-overheden. Nepnieuws zorgt ervoor dat het van groot belang is dat de inwoner de organisatie als afzender herkent. Op dit moment zet de organisatie haar afzenderschap niet consistent in (zie Bijlage C). De organisatie bepaalt aan de hand van het onderwerp en de samenwerkingen welk afzenderschap er van belang is.

3.3 SWOT-analyse

Uit de situatieschets van organisatie komen de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen naar voren die samen de SWOT-analyse vormen (Wehrich, 1982). De sterke en zwakke punten en de kansen en bedreigingen richten zich op het team Bestuur & Communicatie.

Een sterk punt van het team Bestuur & Communicatie is dat er een communicatiestrategie 2018 - 2020 is, omdat dit ervoor zorgt dat er een consistente communicatie ontstaat en dat iedereen hetzelfde doel heeft. Op die manier maakt het team weloverwogen keuzes die helpen bij het uitvoeren van de strategie. Een ander sterk punt is dat het team Bestuur & Communicatie inspeelt op de ontwikkelingen van nu. Het team moet sneller, flexibeler en resultaatgerichter werken. Langlopende communicatieplannen werken niet meer (intern document) en de communicatie gaat van zenden naar verbinden. Daarnaast speelt het team in op de trend 'digitalisering' door de Newsroom in te zetten. Hierdoor kan de organisatie luisteren, monitoren en analyseren wat er leeft in de stad. De digitalisering draagt ook bij aan het makkelijker en sneller contact leggen met de inwoner.

Een zwak punt is dat team Bestuur & Communicatie nog niet eerder onderzoek heeft laten doen naar het imago terwijl de behoefte hiernaar groot is, omdat verschillende bronnen aangeven dat het imago negatief is. Dit zorgt ervoor dat de organisatie met haar communicatie niet optimaal inspeelt op de wensen en behoeften van de inwoners. Daarnaast blijkt uit gesprekken dat de identiteit van de organisatie niet helemaal duidelijk is bij de communicatieadviseurs (Bijlage D). Hierdoor is de kans aanwezig dat de communicatie-uitingen zich niet richten tot het naar buiten brengen van de identiteit van organisatie. Team Bestuur & Communicatie stuurt er onvoldoende op dat de organisatie consistent de afzender is. Dit vermindert de herkenbaarheid, die nodig is om draagvlak te creëren.

Een kans is te vinden bij technologische ontwikkelingen, zoals de digitalisering. Door de toename van technologische ontwikkelingen kan contact sneller verlopen en kan de organisatie eventuele klachten sneller verhelpen. Hierbij is het een kans om software te ontwikkelen voor organisatie waarbij de inwoners, bedrijven en instellingen via de applicatie bijvoorbeeld afspraken kunnen maken. Een andere kans richt zich op het inzetten van WhatsApp Business. Het zorgt voor gemakkelijk en snel contact en hiermee kan de organisatie statistieken bijhouden (bedrijfswebsite WhatsApp Business). Daarnaast bleek uit het onderzoek van Esri (Joosten, 2017) over het gebruikersgemak van organisatielike websites, dat de website van Organisatie op de 243^{ste} positie staat in de ranglijst van 388 organisaties. Op het gebied van bereikbaarheid (toegankelijkheid van de website) van de website scoort de website een 1 als cijfer en hier ligt dus ook een verbeterkans. Op 6 maart 2018 lanceerde de organisatie de nieuwe website en is het afwachten hoe hoog die in de ranglijst komt te staan.

Het Ministerie van Veiligheid en Justitie laat met de informatiestrategie 2017-2020 (Barendse, 2017) zien dat digitalisering ook een bedreiging kan zijn. Dit zorgt voor een bedreiging wat betreft de veiligheid van de informatievoorziening, mogelijkheden tot fraude, zedemisdrijven, identiteitsfraude, et cetera. De informatiesystemen voeren het grootste gedeelte van het primaire proces uit. Als die niet functioneren, dan valt de organisatie stil. Daarnaast moet de organisatie rekening houden met een groep burgers die niet digitaal vaardig is. Uit het onderzoek van het Centraal Bureau voor de Statistiek (bedrijfswebsite CBS) blijkt dat 50% van de 75-plussers geen gebruik maakt van internet, terwijl de organisatie wel met hen moet communiceren.

Bovenstaande sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen staat op overzichtelijke wijze weergegeven in de tabel 1.

Sterke punten: - Communicatiestrategie 2018 - 2020 - Zenden naar verbinden - Inspelen op digitalisering	Zwakke punten: - Imago onbekend - Identiteit niet duidelijk bij werknemers - Inconsistentie afzenderschap
Kansen: - Software (applicatie) - WhatsApp Business - Verbeteren website	Bedreigingen: - Veiligheid informatievoorzieningen - Niet-internetgebruikers

Tabel 1: SWOT-analyse organisatie (bron: auteur)

4. Theoretisch kader

Het theoretisch kader vergelijkt verschillende theorieën met elkaar om op basis daarvan een conceptueel model te kiezen. Dat model vormt de basis voor de beantwoording van de probleemstelling. Naast de theorie en het conceptueel model bevat dit hoofdstuk drie hypothesen die richting geven aan het toetsen van de theorie en het beantwoorden van de probleemstelling.

4.1 Theorieën

Deze paragraaf beschrijft acht theorieën die relevant zijn voor het beantwoorden van de probleemstelling. Alle theorieën doen vanuit diverse perspectieven uitspraken over het imago en de identiteit van een organisatie. De gekozen centrale theorie van dit onderzoek is de theorie die de meeste raakvlakken heeft met het imagoprobleem van de organisatie en daarmee met de probleem- en doelstelling.

De grondleggers van de wetenschap over het imago van een organisatie zijn Birkigt en Stadler (1988). Zij geven aan dat het imago een afspiegeling is van de identiteit. Gedrag, communicatie en symboliek dragen bij aan de persoonlijkheid van een organisatie (identiteit) en wanneer het imago een afspiegeling is van de identiteit, dan is het gewenste resultaat voor een organisatie behaald (Birkigt & Stadler, 1988).

Het reputatieschema van Van Riel en Balmer (1997) is een uitbreiding op de theorie van Birkigt en Stadler waarin de auteurs aangeven dat de reputatie ook te maken heeft met omgevingsfactoren, zoals de geschiedenis, de strategie en de resultaten. Van Riel en Balmer geven dus aan dat er een uitbreiding nodig is op de theorie van Birkigt en Stadler om het imago in kaart te brengen. Daarnaast geven zij aan dat de Corporate Identity geen rekening houdt met het feit dat het imago geen doel op zich is, maar een middel dat bijdraagt aan de prestaties van een organisatie en dat een identiteit niet statisch, maar dynamisch is. Ook stellen zij dat er een omgekeerde relatie is vanuit gedrag, communicatie en symboliek naar de persoonlijkheid van een organisatie. Het gedrag bepaalt voornamelijk de persoonlijkheid. En zij stellen dat de drie onderdelen niet allemaal een even grote invloed hebben op de beeldvorming van de doelgroepen, gedrag heeft namelijk een grotere invloed dan symboliek en communicatie (Van Riel & Balmer, 1997).

Van Riel en Balmer hebben het over de reputatie en Birkigt en Stadler hebben het over het imago van een organisatie. Gotsi en Wilson (2001) stellen met hun onderzoek dat een duidelijk verschil tussen het imago en de reputatie niet aanwezig is, maar dat hier een verband tussen is. Daarnaast geven zij aan dat de reputatie bij stakeholders een dynamische constructie is en dat zij zijn beïnvloed door het gedrag, de communicatie en de symboliek (Gotsi & Wilson, 2001).

Balmer en Soenen (1999) stellen net als Van Riel en Balmer (1997) dat de theorie van Birkigt en Stadler een uitbreiding nodig heeft. De theorie verdeelt zich in drie onderdelen: 'mind' (visie, bedrijfsfilosofie, strategie en merkarchitectuur), 'soul' (kernwaarden, cultuur en interne visie) en 'voice' (gedrag, symboliek en communicatie) (Balmer & Soenen, 1999). Dit laat zien dat ook andere externe factoren bijdragen aan het imago van een organisatie. Daarnaast stellen Balmer en Soenen (1999) dat een organisatie met de ACID-test kan aantonen waar verandering noodzakelijk is op het gebied van identiteit. Hierbij zijn vier identiteitstypen omschreven: namelijk de werkelijke identiteit, gecommuniceerde identiteit, ideale identiteit en gewenste identiteit. In 2001 heeft Balmer hier een identiteitstype aan toegevoegd (Balmer, 2001), namelijk: de ervaren identiteit. Dit zijn de percepties die belanghebbenden hebben van een organisatie. Deze theorie laat zien dat er niet één identiteit is, wat Birkigt en Stadler wel stellen met hun theorie (1988).

Ook Hatch & Schultz (2002) stellen met de theorie Organization Identity Dynamics dat een organisatie-identiteit een veranderend proces is waarbij er een conversatie plaatsvindt tussen de organisatiecultuur en het imago van haar stakeholders (Hatch & Schultz, 2002). Daarnaast stelt Van Bekkum (2014) met zijn theorie dat de organisatie-identiteit zich vormt aan de hand van drie onderdelen, namelijk: de samenhang tussen cultuur, imago en identiteit; het perspectief van de klant, de medewerker en het management en hoe de medewerker de identiteit vormt (Van Bekkum, 2014).

Birkigt en Stadler (1988) geven aan dat het imago een afspiegeling is van de identiteit van een organisatie. Bij een verschil tussen het imago en de identiteit is het belangrijk om dit in kaart te brengen. De theorie Mind The Gap van Van der Grinten (2016) helpt hierbij. Deze theorie is een stappenplan om de gewenste identiteit, de werkelijke identiteit, de fysieke identiteit en het imago in kaart te brengen waarbij eveneens de verschillen naar voren komen.

Zoals blijkt uit de bovenstaande theorieën, zijn er een aantal kritiekpunten. Van Riel en Balmer (1997), Balmer en Soenen (1999), Balmer (2001), Hatch en Schultz (2002) en Van Bekkum (2014) stellen dat een organisatie niet één identiteit heeft, maar dat deze dynamisch is. Dit laat zien dat de identiteitsomschrijving van Birkigt en Stadler (1988) niet voldoende is. Gericht op dit imago-onderzoek voor organisatie en op de theorie van Birkigt en Stadler is het van belang om één identiteit vast te stellen, omdat hierdoor een vergelijking met het imago mogelijk is. De wetenschappers Van Riel en Balmer (1997) en Balmer en Soenen (1999) stellen met hun theorieën dat er een uitbreiding nodig is op de theorie van Birkigt en Stadler (1988). Deze theorie zou te beperkt zijn, omdat er ook omgevingsfactoren van invloed zijn op het imago van een organisatie. Voor dit onderzoek is het belangrijk om te weten wat deze omgevingsfactoren zijn, maar het model van Birkigt en Stadler biedt alsnog de beste uitkomst voor dit onderzoek (1988), omdat zij de grondleggers zijn en aangeven dat gedrag, communicatie en symboliek voldoende zijn. De kritiek over de dynamische identiteit is meegenomen in het onderzoek door het toepassen van de Gap-analyse (Van der Grinten, 2016), waarbij er onderscheid is tussen de gewenste en

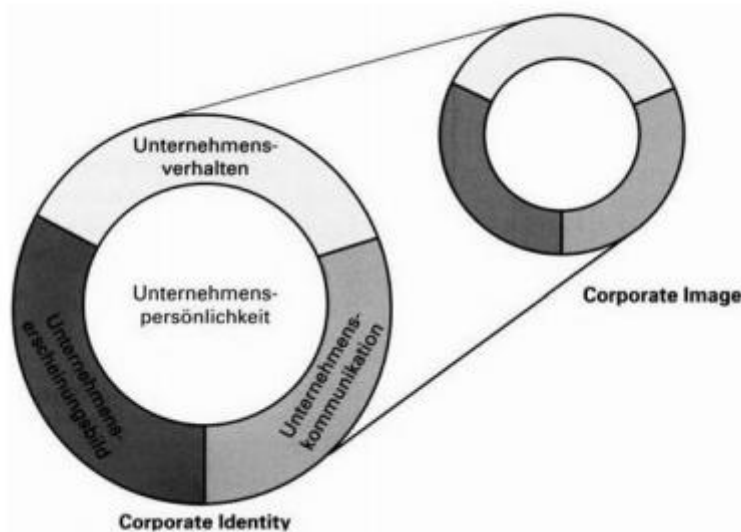
de werkelijke identiteit. Daarnaast is het belangrijk om mee te nemen dat het imago geen einddoel is, maar een middel en dat gedrag een grotere invloed heeft op de beeldvorming bij de doelgroep.

De verschillende theorieën laten zien dat iedere wetenschapper een andere kijk heeft op de begrippen imago en identiteit. In de probleemstelling komen deze begrippen terug en daarom is het van groot belang om deze begrippen te definiëren. In bijlage E zijn verschillende definities van verschillende wetenschappers omschreven. Dit onderzoek hanteert het begrip 'imago' van de wetenschappers Birkigt en Stadler (1988): "Corporate Image dagegen sein Fremdbild. Image ist also die Projektion der Identity im sozialen Feld." In het Nederlands betekent dit dat het imago een afspiegeling is van de identiteit. Dit past het beste bij de probleemstelling van dit onderzoek, omdat het advies zich richt op hoe de organisatie haar imago in lijn kan brengen met de identiteit.

Voor het begrip 'identiteit' is de definitie van Van der Grinten (2016) organisatied, omdat blijkt dat verschillende wetenschappers aangeven dat een identiteit dynamisch is en niet statisch. Dit is belangrijk om mee te nemen in het onderzoek en daarom past de definitie van Van der Grinten (2016) het best bij dit onderzoek. Van der Grinten (2016) stelt met zijn theorie dat er een verschil is tussen de gewenste identiteit (beeld van de identiteit van de leiding van de organisatie), de werkelijke identiteit (ervaring van de identiteit bij werknemers), de fysieke identiteit (gedrag van de organisatie) en het imago (beelden, associaties en ervaringen). De gewenste identiteit en de werkelijke identiteit horen bij deelvraag een, de fysieke identiteit en het imago bij deelvraag twee.

4.2 Conceptueel model

Dit onderzoek gaat uit van de theorie Corporate Identity van Birkigt en Stadler (1988). Deze theorie gaat uit van de bedrijfspersoonlijkheid die zich uit in drie vormen, namelijk de communicatie (marketingcommunicatie), de symboliek (logo's, huisstijl, gebouwen, bedrijfskleding et cetera.) en het gedrag (dagelijks handelen van de medewerkers). Het model laat zien hoe een organisatie door middel van communicatie, symboliek en gedrag haar identiteit overbrengt naar haar stakeholders. Wanneer de organisatie deze drie onderdelen op de juiste manier inzet, dan leidt dit tot een afspiegeling van de identiteit waardoor er een overeenstemmend imago ontstaat (Birkigt & Stadler, 1988). Afbeelding 1 geeft het bijbehorende conceptueel model weer.



Afbeelding 1: Corporate Identity (Birkigt & Stadler, 1988)

Dit model past bij dit onderzoek, omdat deze theorie aangeeft hoe je concreet het imago van een organisatie kan onderzoeken. De drie onderdelen gedrag, communicatie en symboliek brengen het imago in beeld. In combinatie met de identiteit kan het onderzoek een eventueel verschil tussen het imago en de identiteit in kaart brengen waarbij het advies is om het imago in lijn te brengen met de identiteit. Het conceptuele model laat zien dat het imago (Corporate Image) een afspiegeling is van de identiteit (Corporate Identity), dit is verduidelijkt door de lijnen die te zien zijn in afbeelding 1.

4.3 Hypothesen

Deze paragraaf beschrijft de drie hypothesen die de onderzoeker toetst. De hypothesen komen voort uit de theorie van Birkigt en Stadler (1988). In het conceptueel model komen drie onderdelen naar voren: gedrag, communicatie en symboliek. Gericht op deze drie onderdelen stelden Birkigt en Stadler drie hypothesen op. De operationalisatie van de hypothesen staat in hoofdstuk 5.3.

Hypothese 1: Als een organisatie haar identiteit succesvol tot uitdrukking wil laten komen, dan is het van belang dat het gedrag van de organisatie meebeweegt, zodat het imago aansluit op de identiteit.

Deze hypothese komt voort uit het volgende citaat: *“Das weitaus wichtigste und wirksamste Instrument der Corporate Identity ist das schlüssige Verhalten des Unternehmens mit seinen Auswirkungen und Folgen. Jede wirtschaftliche Organisation stellt sich gegenüber Dritten weitaus stärker durch ihr Verhalten als etwa durch ihre Verlautbarungen dar, mehr durch Taten als durch Worte: so durch ihre Angebotsverhalte (Produkt) ihr Preisverhalten, durch ihr Vertriebsverhalten,*

ihr Finanzierungsverhalten, ihr Kommunikationsverhalten, ihr Sozialverhalten. In diesem Verhalten spiegeln sich die Zwecke, denen das Unternehmen dient, und die Ziele, die es verfolgt" (Birkigt & Stadler, 1988, p.25).

Birkigt en Stadler geven aan dat het gedrag bestaat uit het prijsgedrag, het verkoopgedrag, het financieringsgedrag, het communicatiegedrag en het sociale gedrag. Dit gedrag weerspiegelt de identiteit van een organisatie. Deze hypothese gaat in op het gedrag van een helpdesk medewerker die burgers telefonisch te woord staat, omdat Birkigt en Stadler (1988) aangeven dat wanneer de organisatie ongewenst gedrag vertoont, er negatieve emoties ontstaan bij de doelgroep. Ook is dit een contactmoment met externe belangengroepen die bijdragen aan de vorming van het imago. Wanneer een organisatie dit ongewenste gedrag verbetert, dan komt het imago meer in lijn met de identiteit.

Hypothese 2: Als een organisatie haar identiteit succesvol tot uitdrukking wil laten komen, dan is het van belang dat de communicatie meebeweegt, zodat het imago aansluit op de identiteit.

Deze hypothese komt voort uit het volgende citaat: *"Die Kommunikation ist das Instrument mit der höchsten Flexibilität innerhalb des Identitäts-Mix, denn sie erlaubt sowohl planungsgesteuerten, langfristig-strategischen als auch anlass bedingten, schnellen taktischen Einsatz"* (Birkigt & Stadler, 1988, p.25). In het Nederlands betekent dit dat het aanpassen van de communicatie het makkelijkste te veranderen is op zowel lange als op korte termijn. De communicatie weerspiegelt de identiteit van een organisatie. Deze hypothese gaat in op de campagnes van organisatie, omdat Birkigt en Stadler (1988) aangeven dat dit een contactpunt is met externe belangengroepen die bijdragen aan de vorming van het imago van de organisatie. Wanneer de organisatie mogelijke knelpunten gericht op de campagnes verbetert, dan komt het imago meer in lijn met de identiteit.

Hypothese 3: Als een organisatie haar identiteit succesvol tot uitdrukking wil laten komen, dan is het van belang dat de vormgeving meebeweegt, zodat het imago aansluit op de identiteit.

Deze hypothese komt voort uit het volgende citaat: *"Das Erscheinungsbild des Unternehmens wird zu optimaler Geschlossenheit im Sinne der Corporate Identity gebracht durch das einheitliche Zusammenwirken von Markendesign, Produktdesign, Grafikdesign, Architekturdesign. Das Erscheinungsbild braucht Kontinuität, es bedarf aber auch eines gesteuerten Wandels synchron mit einer sich wandelnden Identity"* (Birkigt & Stadler, 1988, p.25). In het Nederlands betekent dit dat een eenheid tussen merkontwerp, productontwerp, grafisch ontwerp en architectuurontwerp leidt tot het uiterlijk van de organisatie. De vormgeving heeft continuïteit nodig, zodat de organisatie herkenbaar is voor belanghebbenden. Deze hypothese richt zich op in hoeverre bedrijfskleding van organisatie past bij de huisstijl van de organisatie. Birkigt en Stadler (1988) geven namelijk aan dat bedrijfskleding hoort bij symbolische uitingen en

daarmee een contactpunt is met externe belangengroepen en bijdraagt aan de vorming van het imago van de organisatie. Wanneer de organisatie mogelijke knelpunten verbetert, dan komt het imago meer in lijn met de identiteit.

5. Methodologie

Om de doelstelling te behalen komt in dit hoofdstuk naar voren welke methode van belang is. In de eerste paragraaf staat de keuze voor deskresearch en kwalitatief onderzoek beschreven. In de tweede paragraaf staat de manier om de respondenten te werven en tot slot komt de operationalisatie naar voren waarbij er per deelvraag een toelichting volgt over de beantwoording van de deelvragen.

5.1 Methode

Deze paragraaf beschrijft de keuze voor deskresearch en kwalitatief onderzoek en wat de werkwijze en interviewtechnieken zijn.

Deskresearch

Voor dit onderzoek is het gebruik van deskresearch aan de orde. Deskresearch helpt bij het verzamelen van bestaande en relevante informatie voor het onderzoek (Verhoeven, 2014), wat gebeurt door het gebruik van de volgende informatiebronnen: Google Scholar, LexisNexis, EBSCO-host, de Mediatheek van Hogeschool Organisatie en de bibliotheek van Universiteit Organisatie. In het zoekplan staan de gebruikte termen om tot de juiste literatuur te komen (Bijlage F). Daarnaast is de database van organisatie van belang voor het invullen van de situatieschets, wat helpt bij het beantwoorden van deelvraag een.

Kwalitatief onderzoek

Om de probleemstelling te beantwoorden, maakt dit onderzoek gebruik van fieldresearch in de vorm van halfgestructureerde diepte-interviews. Een halfgestructureerd diepte-interview is een interview met topics, zonder voorgestructureerde vragen (Boeije, 2014). De keuze voor deze manier van interviewen zorgt ervoor dat de interviewer kan doorvragen bij bepaalde onderwerpen en niet vastzit aan een vragenlijst. De topic guide (Bijlage I) helpt om alle onderwerpen te behandelen die nodig zijn voor het onderzoek.

De keuze voor kwalitatief onderzoek komt voort uit het feit dat organisatie om de twee jaar via een stads- en wijkenquête de inwoners vraagt wat hun mening is over verschillende onderwerpen, waaronder de dienstverlening (Organisatie, 2017). Het is daarom overbodig om bij dit onderzoek een enquête te versturen om vragen te stellen over wat de respondenten vinden van de dienstverlening van organisatie, aangezien dit al om de twee jaar gebeurt. Daarnaast helpt kwalitatief onderzoek om achterliggende argumenten, motieven, ervaringen, associaties en

gevoelens van de respondenten in kaart te brengen (Meier & Broekhoff, 2012), wat nodig is om een communicatieadvies te geven hoe de organisatie haar imago in lijn kan krijgen met de identiteit.

Ook is het mogelijk bij kwalitatief onderzoek om in te spelen op onverwachte situaties, waardoor de interviewer achterliggende redenen achterhaalt. Omdat bij kwantitatief onderzoek de vragen vastgesteld staan, is er geen mogelijkheid tot doorvragen, zoals 'Wat bedoel je daarmee?' en 'Kan je daar meer uitleg bij geven?' Bij kwalitatief onderzoek kan de interviewer deze vragen wel stellen, wat helpt om op de situatie in te spelen. Tevens is de non-verbale communicatie zichtbaar bij kwalitatief onderzoek, wat uitdrukking geeft aan gevoelens, wensen en houdingen die niet eerder zijn benoemd (Meier & Broekhoff, 2012).

5.1.1 Werkwijze en interviewtechnieken

De interviews met de medewerkers vinden plaats in het Stadhuis in Organisatie, de interviews met de inwoners vinden of in het Stadhuis plaats of bij de inwoner thuis. Het is de keuze aan de respondent waar het interview plaatsvindt, zodat de respondent zich op zijn of haar gemak voelt in de gekozen omgeving. Voor de interviews is het belangrijk om aan te geven hoe de onderzoeker vertrouwelijk omgaat met het onderzoeksmateriaal (Baarda, 2014). Voorafgaand aan het interview moet het voor de respondent duidelijk zijn dat het interview een opname vereist, maar dat de resultaten voor het onderzoek anoniem blijven. Daarnaast begint het interview met kennismakingsvragen, wat naast de locatie en de anonimiteit helpt om een omgeving te creëren waar de respondent zich op zijn of haar gemak voelt. Dit zorgt ervoor dat hij of zij bereid is om persoonlijke dingen te vertellen en goed na te denken over de onderliggende emoties en attitudes (Meier & Broekhoff, 2012). Bij de afronding van het gesprek is het belangrijk om te vragen of alles aan bod kwam en of er nog toevoegingen zijn, zodat de respondent de kans krijgt om nog een laatste opmerking te maken (Meier & Broekhoff, 2012).

Gedurende het interview komen er verschillende interviewtechnieken aan bod. Allereerst is het, zoals hierboven omschreven, belangrijk om de respondent op zijn of haar gemak te stellen waarvoor aandachtig luisteren, een vriendelijke toonzetting en oprechte aandacht nodig is (Meier & Broekhoff, 2012). Om door te vragen is het inzetten van open vragen van belang, omdat dit helpt om de respondent aan het praten te krijgen, waardoor de respondent dieper ingaat op het onderwerp (Meier & Broekhoff, 2012). Het laten vallen van een stilte helpt ook bij het verkrijgen van diepgaande antwoorden (Meier & Broekhoff, 2012). Bij een antwoord van een respondent, is het belangrijk dat er een samenvatting volgt om ervoor te zorgen dat er geen misverstanden ontstaan (Meier & Broekhoff, 2012).

Een omgekeerde fuikstrategie helpt om emoties en motieven te achterhalen (Hulshof, 2016), wat inhoudt dat de interviewer begint met eenvoudig te beantwoorden vragen om dit vervolgens uit te breiden naar het complexe geheel van gevoelens en motieven. Daarnaast is het bij een imago-

onderzoek belangrijk om associatieve technieken te gebruiken (Baarda, 2014). Dit kan door een zinaanvultest waarbij de respondent een zin moet aanvullen, hierdoor komen de associaties die de respondent heeft met de organisatie naar voren. Wanneer een interview begint met het vragen over feiten, gevolgd door vragen over ervaringen, meningen en intenties, dan helpt dit bij het creëren van richting en diepgang (Knipsel, Rogier & Zand, 2012). De methode Card Sorting van Spencer (z.d.) is ook belangrijk om in kaart te brengen welke waarden de respondent vindt passen bij de organisatie (Bijlage G). Dit gebeurt aan de hand van de waarden van Rokeach (1968). Bij Card Sorting is het belangrijk dat de respondent hardop nadenkt over waarom hij of zij voor bepaalde waarden kiest, omdat deze gegevens volgens Spencer (z.d.) van belang zijn om de gedachten achter de keuzes te achterhalen.

5.2 Datacollectie

Het is noodzakelijk een steekproef van de onderzoeksdoelgroep te hanteren, omdat het onmogelijk is om iedereen uit de onderzoeksdoelgroep te interviewen. Daarom is een statische generalisatie niet haalbaar bij een kwalitatief onderzoek, omdat de resultaten niet representatief zijn voor de gehele onderzoeksdoelgroep. Kwalitatief onderzoek richt zich op inhoudelijke generalisatie, waarbij er vergelijking is in resultaten in dezelfde situatie (Verhoeven, 2014).

Interne onderzoeksdoelgroep

In dit onderzoek zijn er twee onderzoeksdoelgroepen: één interne en één externe doelgroep. De interne doelgroep is van belang voor het beantwoorden van deelvraag een, omdat volgens Van der Grinten (2016) een identiteit dynamisch is en bestaat uit een gewenste en werkelijke identiteit. De gewenste identiteit is het beeld dat de leiding van de organisatie heeft over de identiteit en de werkelijke identiteit is de ervaring van de identiteit bij de werknemers. In totaal heeft team Bestuur & Communicatie één leidinggevende en twintig werknemers. De interne doelgroep bestaat uit de leidinggevende en werknemers. Door middel van drie interviews, één met de leidinggevende en twee met de werknemers, komt het antwoord op deelvraag een naar voren.

Voor de gewenste identiteit is het van belang om de leidinggevende van het team Bestuur & Communicatie te interviewen en voor de werkelijke identiteit de communicatieadviseurs. Van der Grinten geeft namelijk aan dat de verantwoordelijkheid voor het imago van een organisatie ligt bij de communicatiemanagers op de communicatieafdeling (Van der Grinten, 2016). Zij zorgen voor een centraal communicatiedoel. De werknemers zijn in dit geval de communicatieadviseurs, omdat zij verantwoordelijk zijn voor de communicatie-uitingen en een grote bijdrage leveren aan het uitdragen van de identiteit. Dit onderzoek richt zich op deze doelgroep en niet tot de overige werknemers van de organisatie, omdat het van belang is om eerst te kijken in hoeverre de identiteit bekend is bij team Bestuur & Communicatie. Wanneer dit hier niet bekend is, dan is het waarschijnlijk dat dit ook niet bekend is bij de rest van de teams aangezien team Bestuur & Communicatie hiervoor verantwoordelijk is. Wanneer de identiteit wel bekend is bij Bestuur &

Communicatie dan kan een verdergaand onderzoek in kaart brengen in hoeverre de overige teams de identiteit uitstralen.

Externe onderzoeksdoelgroep

De externe onderzoeksdoelgroep zijn de mannen en vrouwen die minimaal één jaar ingeschreven staan bij organisatie, een leeftijd hebben van achttien jaar of ouder, in het afgelopen jaar telefonisch contact hebben gehad met de organisatie en zichzelf aanmelden voor dit onderzoek.

De doelgroep moet minimaal één jaar in Organisatie wonen, omdat de respondent dan een beeld creëert over organisatie. De eis voor het telefonische contact is van belang, omdat hier specifieke vragen over zijn gedurende de interviews. Wanneer een respondent niet voldoet aan deze vereisten, dan is het afnemen van het interview niet mogelijk. Daarnaast moet een respondent zichzelf aanmelden voor het interview, omdat hieruit blijkt dat de respondent de Stadskrant leest of de organisatie volgt via LinkedIn (communicatiemiddelen uitnodiging onderzoek). Dit laat zien dat de respondent interesse heeft in de werkzaamheden van de organisatie en daarbij wil meewerken aan het onderzoek, wat zorgt voor serieuze aanmeldingen.

Respondentschema

Het aantal interviews ligt rond de vijftien. Verhoeven (2014) stelt namelijk dat vijftientig interviews veel is en dat er soms al bij tien interviews een verzadigingspunt optreedt. Het verzadigingspunt is het moment dat er geen nieuwe informatie meer naar voren komt. Wanneer er na vijftien interviews geen verzadigingspunt optreedt, dan is uitbreiding van dit aantal vereist (Verhoeven, 2014). In tabel 2 komt de verdeling van het aantal respondenten naar voren.

Respondentschema	Doelgroep	Aantal
Intern	Leidinggevende	1
	Medewerkers	2
Extern	Mannen/vrouwen	15
Totaal		18

Tabel 2: respondentschema (bron: Auteur)

Respondentenwerving

Het benaderen van de externe doelgroep gaat door een zelfselectie, waarbij de onderzoeker met een uitnodiging de respondenten selecteert. De organisatie plaatst op LinkedIn en in de Stadskrant een bericht met de uitnodiging voor het imago-onderzoek (Bijlage H). De reden om deze twee communicatiemiddelen in te zetten is, omdat de organisatie via de Stadskrant en via LinkedIn een groot deel van de inwoners van Organisatie benadert. Via Facebook is een uitnodiging niet mogelijk, omdat het niet past bij de contentstrategie. In de uitnodiging staat wat voor een onderzoek het is, waarom dit onderzoek plaatsvindt, op welke manier inwoners kunnen

deelnemen en aan welke eisen een respondent moet voldoen (Bijlage H). Wanneer de respondent reageert, dan ontvangt hij een reactie om een afspraak te maken. Hierbij is het belangrijk om aan te geven dat het interview een opname vereist, maar dat de resultaten anoniem blijven. Vanwege privacyredenen is het bij de organisatie niet mogelijk te controleren of iemand minimaal één jaar in Organisatie woont.

5.3 Operationalisatie

Deze paragraaf beschrijft op welke manier het onderzoek antwoord geeft op de deelvragen en hoe de onderzoeker de hypothesen gaat toetsen. Eerst komt de operationalisatie van de deelvragen aan bod, gevolgd door de operationalisatie van de hypothesen.

Operationalisatie per deelvraag

Deelvraag 1: Wat is de huidige identiteit van organisatie?

Het beantwoorden van deze deelvraag gebeurt aan de hand van desk- en fieldresearch. Deskresearch is nodig om de identiteit, zoals beschreven door de organisatie in kaart te brengen. Na de deskresearch komt tijdens de interviews met de interne doelgroep de gewenste en werkelijke identiteit naar voren die is gebaseerd op de definities van Van der Grinten (2016). Tijdens deze interviews is het belangrijk om te bepalen of de respondent de identiteit kent en waarom hij/zij de identiteit wel of niet kent (Bijlage I, vraag 3). Zodra de respondent kennis heeft van de identiteit, komen er vragen aan bod over hoe de respondent aan deze kennis komt en wat hij of zij van de identiteit vindt (Bijlage I, vragen 4, 5, 6, en 7). Als de respondent geen kennis heeft van de identiteit, dan moet de respondent via Card Sorting achterhalen wat de identiteit is (Bijlage I, vragen 8, 9 en 10). De uitkomsten van de deskresearch en fieldresearch met de interne doelgroep vormen samen het antwoord op deelvraag een.

Deelvraag 2: Wat is het huidige imago van organisatie en wat zijn de wensen en behoeften van de doelgroep ten aanzien van het gedrag, de communicatie en de symboliek?

Het beantwoorden van deze deelvraag gebeurt aan de hand van fieldresearch met de externe doelgroep door middel van halfgestructureerde diepte-interviews, waarbij het in kaart brengen van het huidige imago en de wensen en behoeften van de respondent voorop staan. Dit is nodig omdat Birkigt en Stadler (1988) aangeven dat het imago een weerspiegeling is van de identiteit. Het huidige imago komt naar voren door te vragen naar de mening, het beeld en de associaties die de respondent heeft met de organisatie (vragen 1 tot en met 4, Bijlage I). Door middel van Card Sorting laat de respondent ook weten welke kernwaarden hij of zij bij de organisatie vindt passen. Dit is van belang om te kijken of dit overeenkomt met wat de organisatie wil uitstralen (vraag 6, Bijlage I). De zinaanvultest helpt bij het kijken naar de associatie die de respondent heeft met de organisatie (vraag 7, Bijlage I). Wanneer het huidige imago duidelijk is, gaat het interview in op de wensen en behoeften van de respondent ten aanzien van het gedrag (telefonisch contact), de communicatie (campagnes) en de symboliek (bedrijfskleding) van de

organisatie. Per uiting (Bijlage J) komen er vragen aan bod over wat de respondent ervan vindt, waarom hij/zij dat vindt en hoe de organisatie dit eventueel kan verbeteren (vragen 8 tot en met 25, Bijlage I) zodat het imago meer in lijn komt met de identiteit.

Operationalisatie per hypothese

Hypothese 1: *Als een organisatie haar identiteit succesvol tot uitdrukking wil laten komen, dan is het van belang dat het gedrag van de organisatie meebeweegt, zodat het imago aansluit op de identiteit.* De definitie die Birkigt en Stadler (1988) hanteren voor het ‘gedrag’ is het dagelijks handelen van de medewerkers. Deze hypothese toetst de onderzoeker door in te gaan op het gedrag van de helpdeskmedewerkers die via de telefoon burgers te woord staan. Allereerst komt naar voren waarom de respondent contact had met de organisatie (vraag 9, Bijlage I), omdat dit laat zien over welke onderwerpen burgers bellen naar de organisatie. Vervolgens is er een vraag over wat de respondent vond van dit contact (vraag 10, Bijlage I) en hoe de organisatie dit kan verbeteren (vraag 12, Bijlage I). Daarna is het van belang om in kaart te brengen of de verbetering die de respondent heeft genoemd bijdraagt aan het uitstralen van de identiteit van organisatie (vraag 13, Bijlage I).

Hypothese 2: *Als een organisatie haar identiteit succesvol tot uitdrukking wil laten komen, dan is het van belang dat de communicatie meebeweegt, zodat het imago aansluit op de identiteit.* Bij het onderdeel communicatie hoort de marketingcommunicatie volgens Birkigt en Stadler (1988). De onderzoeker toetst deze hypothese door bij de externe doelgroep te vragen naar campagnes van organisatie. Hierbij vraagt de onderzoeker of de respondent de campagnes kent, wat hij of zij ervan vindt, wat de associatie is en of de campagnes een verbetering vergen (vragen 14 t/m 18, Bijlage I). Daarnaast is het van belang om in kaart te brengen of de verbetering die de respondent heeft genoemd bijdraagt aan het uitstralen van de identiteit van organisatie (vraag 19, Bijlage I).

Hypothese 3: *Als een organisatie haar identiteit succesvol tot uitdrukking wil laten komen, dan is het van belang dat de vormgeving meebeweegt, zodat het imago aansluit op de identiteit.* Bij symboliek horen alle symbolische uitingen van de organisatie (Birkigt & Stadler, 1988): de logo's, de huisstijl, de bedrijfsgebouwen en de bedrijfskleding. De onderzoeker toetst deze hypothese door zich te richten op de bedrijfskleding van de organisatie. Hierbij gaat de onderzoeker in op de vraag in hoeverre de bedrijfskleding van organisatie past bij de huisstijl van de organisatie. Het is van belang om eerst te vragen of de respondent de bedrijfskleding herkent en waarom hij of zij die herkent (vraag 10, Bijlage I) om vervolgens door te vragen over wat hij of zij vindt van de bedrijfskleding (vraag 21, Bijlage I). Hierbij is het van belang om uitleg te krijgen over de mening van de respondent. Ook vraagt de interviewer of de bedrijfskleding past bij de huisstijl van de organisatie en of de organisatie hier iets aan kan verbeteren (vragen 22 en 23, Bijlage I).

Als laatste vraag is het belangrijk om in kaart te brengen of de verbetering die de respondent heeft genoemd bijdraagt aan het uitstralen van de identiteit van organisatie (vraag 25, Bijlage I).

Topic Guide

Om het interview in goede banen te organiseren is het van belang om een topic guide te maken (Verhoeven, 2014). Voor dit onderzoek zijn er twee topic guides (Bijlage I): één voor de interne doelgroep en één voor de externe doelgroep. Een proefinterview vindt als eerste plaats, omdat Verhoeven (2014) aangeeft dat dit van belang is om na te gaan of er nog hiaten of overbodige zaken in de topic guide zitten. Eventueel kunnen er daarna nog aanpassingen plaatsvinden.

6. Resultaten

Deze informatie is verwijderd i.v.m. vertrouwelijke informatie.

7. Conclusie

Deze informatie is verwijderd i.v.m. vertrouwelijke informatie.

8. Aanbevelingen

Deze informatie is verwijderd i.v.m. vertrouwelijke informatie.

9. Implementatieplan

Deze informatie is verwijderd i.v.m. vertrouwelijke informatie.

Literatuurlijst

- Baarda, B. (2014). *Dit is onderzoek! Handleiding voor kwantitatief en kwalitatief onderzoek (2e druk)*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Balmer, J. (2001). *Corporate identity, corporate branding and corporate marketing*. Bradford: The University of Bradford.
- Balmer, J. & Soenen, G.B. (1999). *The Acid Test Of Corporate Identity Management*. Journal of Marketing Management.
- Barendse, R. (2017). *De informatiestrategie 2017 - 2020 van het Ministerie van Veiligheid en Justitie*. Den Haag: Ministerie van Veiligheid en Justitie.
- Bekkum, T. van (2014). *Bouwen aan organisatie identiteit*. Amsterdam: Adfo Books.
- Boeijs, H. (2014). *Analyseren in kwalitatief onderzoek. Denken en doen (2e druk)*. Den Haag: Boom Lemma.
- Birkigt, K. & Stadler, M.M. (1988). *Corporate Identity, Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele*. Landsberg/Lech: Verslag Moderne Industrie.
- Cialdini, R.B. (2009). *Influence: science and practice (5e druk)*. New York: Pearson Education.
- Cornelissen, J. (2004). *Corporate Communication, A Guide To Theory and Practice (3e druk)*. London: Sage Publications Ltd.
- Deming, E.W. (1991). *Quality, Productivity and Competitive Position*. California: Quality Enhancement Seminars.
- Organisatie. (2017). Stads- en wijkenquête 2017. Geraadpleegd op 9 maart: <https://organisatie.organisatie.nl/bestuur/publicaties/organisatie-in-cijfers/>
- Organisatie. (2018). *Organisatie in cijfers*. Geraadpleegd op 21 februari 2018: <https://organisatie.organisatie.nl/bestanden/kerncijfers-organisatie-2017.pdf>
- Gotsi, M. & Wilson, A.M. (2001). *Corporate reputation: seeking a definition*. Bingley: MCB University Press.
- Grinten, J. van der & Weijnand-Schut, H. (2016). *Mind the Gap (3e druk)*. Amsterdam: Boom Lemma.
- Hatch, M.J. & Schultz, M. (2002). *The dynamics of organizational identity*. London: SAGE publications.
- Hulshof, M. (2016). *Leren interviewen (7e druk)*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Joosten, F. (2017). *Digitalisering in Nederlandse organisaties. Onderzoek naar gebruik van organisatielike websites*. Rotterdam: Esri Nederland.
- Knipsel, K., Rogier, A. & Zand, D. van (2012). *Zakelijke communicatie. Mondeling (2e druk)*. Amsterdam: Pearson Benelux.
- Meier, U. & Broekhoff, B. (2012). *Kwalitatief marktonderzoek (3e druk)*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Michels, W. (2013). *Communicatie Handboek (5e druk)*. Groningen/Houten: Noordhoff uitgevers.

- Riel, C.B.M. van & Balmer, J. (1997). *Corporate identity: the concept, it's measurements and management*. European journal of marketing.
- Rokeach, M. (1968). *Beliefs, Attitudes, and Values*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Spencer, D. (z.d.). *Card Sorting. Designing Usable Categories*. New York: Rosenfeld.
- Trompenaars, F. & Coebergh, P.H. (2014). *100+ Management Models: How to Understand and Apply the World's Most Powerful Business Tools*. Oxford: Infinite Ideas.
- Verhoeve, J. (2016). *MeMo Insight a tracker Nationale Ombudsman Q3/2016*. Amsterdam: Memo.
- Verhoeven, N. (2014). *Wat is onderzoek. Praktijkboek voor methoden en technieken (5e druk)*. Den Haag: Boom Lemma.
- Walle, van de, Steven, Kampen & Jarl, K. (2003). *Ambtenaren zijn lui! Een poging tot verklaring van stereotype beelden over ambtenaren en overheidsdiensten*. Leuven: Onderzoekers, Instituut voor de Overheid.
- Wehrich, H. (1982). *The TOWS Matrix, a Tool for Situational Analysis, Long Range Planning*. Amsterdam: Elsevier.

Bijlagen

Deze informatie is verwijderd i.v.m. vertrouwelijke informatie.