



# Adviesrapport

'Eenheid in digitale communicatie'

Naam: Marco Lunenburg  
Studentnummer: 2114847  
Stagebedrijf: Gemeente Uden  
Stagebegeleidster: Inge Smolders  
School: Fontys Hogescholen, Eindhoven  
Opleiding: Communicatie  
Docentbegeleidster: Jacqueline Teunissen  
Datum: 7 juni 2011

# Voorwoord

Voor u ligt het adviesrapport 'eenheid in digitale communicatie' voor de gemeente Uden. Dit adviesrapport is in een tijdsbestek van 17 weken opgesteld. Het geeft u meer inzicht in de gemeente Uden, hoe de huidige situatie is en hoe deze zich dient te ontwikkelen. Hierbij staat het begrip identiteit centraal.

Na intern onderzoek onder medewerkers van de organisatie en extern onder de doelgroep inwoners van de gemeente Uden verricht te hebben is een uitgebreid advies opgesteld. Dit advies heeft betrekking op alle aspecten van digitale communicatie voor de gemeente. Zo komen geadviseerde digitale communicatiemiddelen aan bod, maar ook hoe deze het beste kunnen worden ingezet.

Mede door de veelzijdigheid van de opdracht, en het thema dat nog steeds volop in ontwikkeling is, heb ik van deze periode erg veel geleerd. Niet alleen social media, die in deze scriptie speciale aandacht krijgen, maar ook het begrip digitale identiteit staat nog in de kinderschoenen en zal de komende jaren steeds meer aandacht krijgen. Ik kijk dan ook met veel plezier terug op de periode bij de gemeente Uden en de taken die ik hiervoor heb verricht.

Mijn speciale dank gaat uit naar de gemeente Uden die mij de mogelijkheid heeft geboden om bij deze organisatie af te studeren. En me daarnaast verder te verdiepen en ontwikkelen op het gebied van digitale communicatie. Zonder Inge Smolders (Communicatieadviseur gemeente Uden) en Jacqueline Teunissen (Afstudeerbegeleidster Fontys Hogeschool Communicatie) was het resultaat van deze periode nooit zo succesvol geweest. Graag wil ik deze twee personen dan ook hartelijk danken voor hun inbreng en inzichten.

Met vriendelijke groet,

Marco Lunenburg

# Inhoudsopgave

|                                                  |           |
|--------------------------------------------------|-----------|
| <b>Voorwoord</b>                                 | <b>2</b>  |
| <b>Management summary</b>                        | <b>6</b>  |
| <b>1   Inleiding</b>                             | <b>8</b>  |
| 1.1   Aanleiding opdracht                        | 8         |
| 1.2   Huidige situatie                           | 9         |
| 1.3   Opdrachtoomschrijving                      | 9         |
| 1.4   Doel                                       | 10        |
| 1.5   Leeswijzer                                 | 10        |
| <b>2   Onderzoeksaanpak</b>                      | <b>11</b> |
| 2.1   Onderzoeksdoelstelling                     | 11        |
| 2.2   Centrale vraag                             | 11        |
| 2.3   Deelvragen                                 | 11        |
| 2.4   Onderzoeksdoelgroepen                      | 12        |
| 2.5   Vooronderzoek                              | 13        |
| 2.6   Hoofdonderzoek                             | 13        |
| <b>Analyse</b>                                   | <b>15</b> |
| <b>3   Huidige identiteit</b>                    | <b>17</b> |
| 3.1   Theorie identiteit                         | 17        |
| 3.2   Gedrag                                     | 18        |
| 3.3   Symboliek                                  | 19        |
| 3.4   Communicatie                               | 20        |
| 3.5   Persoonlijkheid                            | 21        |
| 3.6   Conclusie                                  | 22        |
| <b>4   Huidige digitale identiteit</b>           | <b>23</b> |
| 4.1   Theorie digitale identiteit                | 23        |
| 4.2   Digitale middelenmix                       | 24        |
| 4.3   Gedrag                                     | 24        |
| 4.4   Symboliek                                  | 25        |
| 4.5   Communicatie                               | 26        |
| 4.6   Persoonlijkheid                            | 26        |
| 4.7   Conclusie                                  | 27        |
| <b>5   Gewenste identiteit</b>                   | <b>28</b> |
| 5.1   Theorie gewenste identiteit                | 28        |
| 5.2   Concernplan 2011: het nieuwe (samen)werken | 28        |

|                                                                                   |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 5.3   Medewerkers                                                                 | 29        |
| 5.4   Conclusie                                                                   | 30        |
| <b>6   Gap analyse</b>                                                            | <b>31</b> |
| 6.1   Theorie Gap analyse                                                         | 31        |
| 6.2   Gap 1: gewenste identiteit en huidige identiteit                            | 31        |
| 6.3   Gap 2: gewenste identiteit en huidige digitale identiteit                   | 31        |
| 6.4   Conclusie                                                                   | 33        |
| <b>7   Doelgroepanalyse</b>                                                       | <b>34</b> |
| 7.1   Mentality™-model                                                            | 34        |
| 7.2   Informatiebehoefte                                                          | 35        |
| 7.3   Gebruik digitale communicatiemiddelen                                       | 35        |
| 7.4   Redenen gebruik digitale communicatiemiddelen                               | 35        |
| 7.5   Gebruik social media                                                        | 35        |
| 7.6   Redenen gebruik social media                                                | 36        |
| 7.7   Wensen en behoeften digitale communicatiemiddelen                           | 36        |
| 7.8   Wensen en behoeften social media                                            | 36        |
| 7.9   Conclusie                                                                   | 37        |
| <b>8   Voorlopig advies</b>                                                       | <b>38</b> |
| 8.1   Organisatie                                                                 | 38        |
| 8.2   Digitale communicatie                                                       | 38        |
| 8.3   Social media                                                                | 38        |
| <b>9   Benchmark</b>                                                              | <b>40</b> |
| 9.1   Theorie benchmark                                                           | 40        |
| 9.2   Interviews                                                                  | 40        |
| 9.3   Deskresearch                                                                | 41        |
| 9.4   Inzet social media                                                          | 42        |
| 9.5   Conclusie                                                                   | 43        |
| <b>Advies</b>                                                                     | <b>45</b> |
| <b>10   Gewenste digitale identiteit</b>                                          | <b>47</b> |
| 10.1   Gedrag                                                                     | 47        |
| 10.2   Symboliek                                                                  | 49        |
| 10.3   Communicatie                                                               | 50        |
| 10.4   Persoonlijkheid                                                            | 60        |
| 10.5   Van huidige digitale identiteit naar gewenste digitale identiteit in beeld | 60        |
| 10.6   Overige aanbevelingen                                                      | 61        |
| <b>11   Literatuurlijst</b>                                                       | <b>64</b> |
| 11.1   Boeken                                                                     | 64        |
| 11.2   Online documenten                                                          | 64        |
| 11.3   Documenten                                                                 | 66        |

|                                         |            |
|-----------------------------------------|------------|
| 11.4   Websites                         | 66         |
| <b>Bijlagen</b>                         | <b>67</b>  |
| <b>1   Theorieën en definities</b>      | <b>69</b>  |
| 1.1   Definities                        | 69         |
| 1.2   Theorieën                         | 71         |
| <b>2   Interviews</b>                   | <b>73</b>  |
| 2.1   Gemeente Uden                     | 73         |
| 2.2   Gemeente Veghel                   | 95         |
| 2.3   Gemeente Nijmegen                 | 97         |
| <b>3   Enquêteresultaten</b>            | <b>99</b>  |
| <b>4   Mentality™-model</b>             | <b>122</b> |
| 4.1   Opwaarts mobielen                 | 122        |
| 4.2   Postmaterialisten                 | 122        |
| 4.3   Gemaksgeoriënteerden              | 123        |
| 4.4   Postmoderne hedonisten            | 123        |
| 4.5   Kosmopolieten                     | 124        |
| 4.6   Moderne burgerij                  | 124        |
| 4.7   Nieuwe conservatieven             | 125        |
| 4.8   Traditionele burgerij             | 125        |
| <b>5   Huidige digitale nieuwsbrief</b> | <b>127</b> |

## M<sub>anagement summary</sub>

In dit rapport vindt u meer informatie over de gemeente Uden. Het onderzoek is opgesplitst in de huidige identiteit en huidige digitale identiteit, met daarnaast de gewenste identiteit. In het voorlopig advies is de richting beschreven waarin de gemeente zich moet ontwikkelen. In het hoofdadvis is concreet invulling gegeven aan de gewenste digitale identiteit, met daarin onder andere beschreven welke digitale communicatiemiddelen de gemeente moet inzetten.

De huidige en gewenste identiteit sluiten vrij goed op elkaar aan, met uitzondering van een gedeelte van de medewerkers die te veel behoudend zijn. In het Concernplan 2011: het nieuwe (samen)werken is het doel gesteld om een ondernemende, vraaggerichte overheidsinstantie te zijn. Op digitaal gebied blijft deze gewenste situatie echter achterwege. Mogelijkheden van digitale communicatiemiddelen worden niet volledig benut, of op een verkeerde manier ingezet. De gemeente Uden is meer te vergelijken met een experimenterende dan ondernemende organisatie.

Het cluster communicatie moet hierbij zorgen voor eenheid in communicatie. Zowel in gedachten, fysiek, gedrag, activiteiten, werkwijzen als op digitaal gebied. Met name dit laatste moet worden verbeterd. De programma's organisatieontwikkeling en dienstverlening zijn hierbij een belangrijke spil om de organisatie te blijven ontwikkelen, en zo te komen tot de gewenste situatie.

Digitale communicatiemiddelen spelen tegenwoordig een erg belangrijke rol bij de doelgroep inwoners van de gemeente Uden. Vrijwel alle respondenten uit het enquêteonderzoek zegt gebruik te maken van internet, waarbij 84,4 procent aangeeft dat zij het liefst informatie van de gemeente wil ontvangen via digitale communicatiemiddelen. Deze manier van informatievoorziening is het meest genoemd, voor schriftelijk en persoonlijk.

De (standaard) digitale communicatiemiddelen van de gemeente (website, e-mail en digitale nieuwsbrief) moeten dan ook verbeteren, zowel in functie als inhoud en uitwerking. De website moet het centrale punt van alle digitale communicatie worden. In het e-mailverkeer moet de huisstijl terugkomen. De digitale nieuwsbrief moet veel meer uitnodigen tot lezen, de chat functie moet meer bekendheid krijgen en e-diensten moeten verder worden ontwikkeld en uitgebreid.

Inmiddels maakt ook ongeveer de helft van de ondervraagden uit het enquêteonderzoek gebruik van social media. Een derde van de doelgroep vindt dat de gemeente social media moet gaan inzetten. Van de respondenten die zelf gebruik maken van social media vindt zelfs bijna de helft dat de gemeente dit ook moet gaan doen. Het is dan ook aan te bevelen om gehoor te geven aan de vraag van social media, welke aansluit op een ondernemende en vraaggerichte overheidsinstantie.

Het advies is om Twitter, Facebook en Hyves actief in te zetten voor specifieke projecten en crisissituaties. Twitter en Facebook vallen onder social media plan 1, waarbij zelf een netwerk wordt opgezet. Hyves valt onder social media plan 2, waarbij actief ingehaakt wordt op reeds bestaande netwerken.

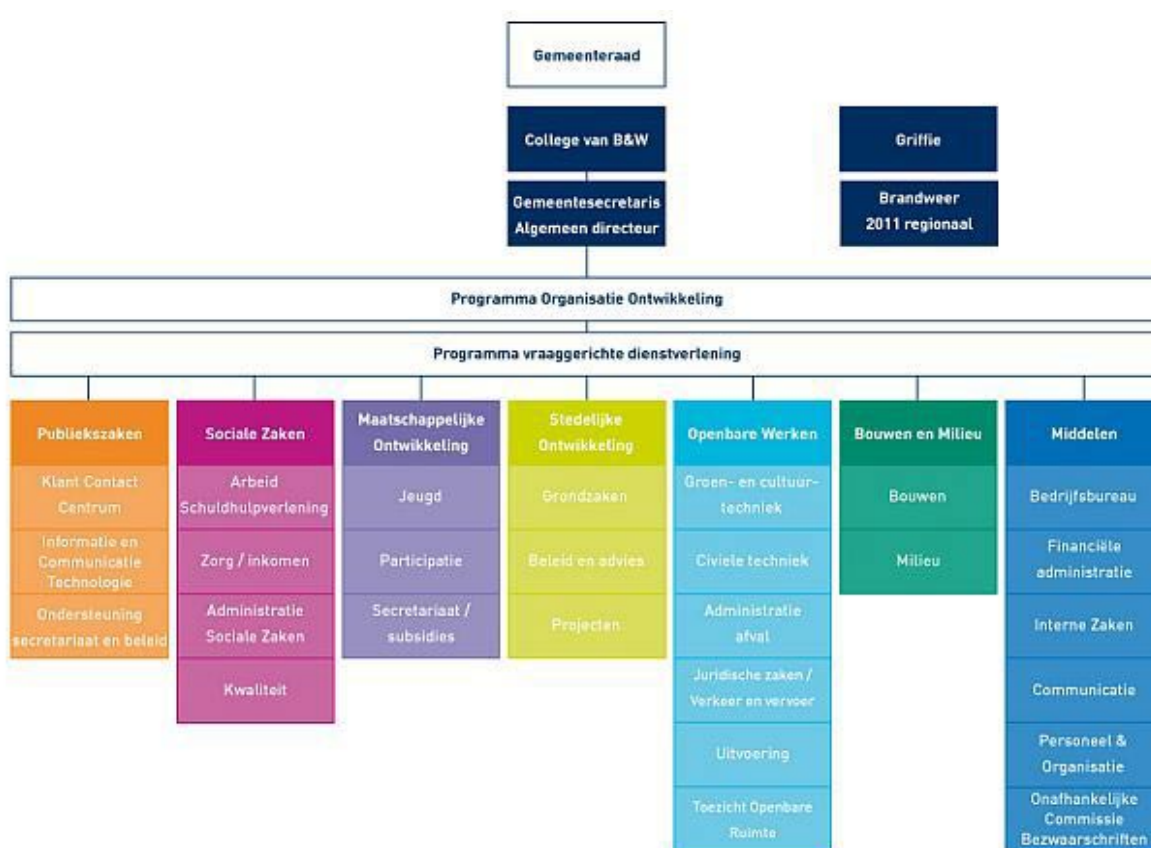
Dit alles moet worden ondergebracht in een crossmediaal platform. Een crossmediaal platform is de combinatie van meerdere vormen van media. Verschillende communicatiemiddelen (bijvoorbeeld krant, bijeenkomsten, website, (digitale) nieuwsbrief en social media) dienen ter ondersteuning en aanvulling op elkaar. Dit bundelt de krachten van verschillende middelen, versterkt daardoor de uitingen van de gemeente en zorgt ervoor dat de doelgroep gebruik maakt van meerdere communicatiemiddelen.

Het cluster communicatie moet bij dit alles verantwoordelijk zijn voor de algehele communicatie van de gemeente Uden. Het is dan ook aan te bevelen dat het cluster communicatie hoofdverantwoordelijke is voor bijvoorbeeld Twitter, Facebook en Hyves. Welke uitvoerend in de organisatie kunnen worden ondergebracht bij betrokkenen van specifieke projecten.

Lees dit rapport door om meer zicht te krijgen op de gemeente Uden, de keuzes die zijn gemaakt om de organisatie nog beter te maken en de onderbouwde aanbevelingen en adviespunten die zijn uitgewerkt.

# 1 | Inleiding

De gemeente Uden ligt in de provincie Noord-Brabant en heeft ruim 40.000 inwoners. De dorpen die tot de gemeente behoren zijn Odiliapeel, Volkel en Uden. Met circa 35.000 inwoners is de plaats Uden het grootste dorp in de gelijknamige gemeente. Het gemeentehuis staat in het centrum van Uden. In totaal werken er circa 400 medewerkers bij de gemeente. Hieronder ziet u in het organogram hoe de organisatie is opgebouwd.



Afbeelding 1: Organogram gemeente Uden

## 1.1 | Aanleiding opdracht

In het 'Concernplan 2011: het nieuwe (samen)werken'<sup>1</sup> zegt de gemeente Uden zich te willen profileren als een ondernemende, vraaggerichte overheidsinstantie. De visie van de gemeente die daarbij hoort is: 'Een organisatie met lef'. Deze dosis lef en ondernemendheid vormen het uitgangspunt voor deze afstudeeropdracht. De gemeente Uden wil een vooraanstaande organisatie zijn, die voldoet aan de vraag van haar doelgroepen. Deze visie van de organisatie moet daarom vorm krijgen bij haar doelgroepen om het imago, op basis van de identiteit, positief te beïnvloeden. De ontwikkeling van de huidige digitale communicatiemiddelen biedt hiervoor een goede kans.

<sup>1</sup> Voortgekomen uit het Coalitieakkoord 2010 – 2014: kiezen voor de toekomst van Uden, naar een nieuw evenwicht.

De communicatie verloopt nu voornamelijk via geprinte media, aangevuld met digitale externe communicatiemiddelen zoals een website en digitale nieuwsbrief. Mede door de opkomst van social media is de vraag naar, en ontwikkeling van digitale externe communicatie bij de gemeente toegenomen. Dit is dan ook de reden dat er onderzoek naar de mogelijkheden hierin wordt verricht. Een opmerking vanuit de gemeente is dat zij 'iets' willen gaan doen met social media, maar nog niet weet hoe dit vorm te geven.

Om de communicatie van de gemeente in goede banen te leiden is het belangrijk om deze te laten aansluiten bij de werkwijze en het gedrag. De communicatie moet in één lijn zijn met wat de organisatie is en wil zijn. Voor deze afstudeeropdracht heeft de organisatie al duidelijke richtlijnen opgesteld. Echter hoe dit op digitaal gebied wordt vormgegeven en moet worden vormgegeven heerst onduidelijkheid.

## 1.2 | Huidige situatie

Momenteel communiceert de gemeente Uden via verschillende kanalen. Deze zijn grofweg te onderscheiden in schriftelijk (brief), digitaal (website, e-mail en digitale nieuwsbrief) en persoonlijk (balie en bijeenkomsten). De gemeente heeft te maken met een erg breed werkveld, waarin veel verschillende diensten worden geleverd en een brede doelgroep moet worden bereikt.

Het is voor alle diensten al een kunst op zich om op een goede manier te communiceren met deze zeer veelzijdige doelgroep. De doelgroep van de gemeente is te segmenteren op allerlei verschillende manieren. Zo bestaat deze uit bijvoorbeeld inwoners, ondernemers en pers. Als daarbij alle publieksgroepen van de gemeente worden meegenomen is te zien hoe complex deze situatie is. Om uiteindelijk in deze scriptie conclusies te kunnen trekken en goede adviezen te kunnen geven is dit rapport gericht op de doelgroep 'inwoners van de gemeente Uden'.

## 1.3 | Opdrachtomschrijving

*'Wat is de huidige digitale identiteit van de gemeente Uden in relatie tot de visie van de gemeente als een organisatie met lef, en hoe kan de gemeente vervolgens digitale externe communicatie (op basis van de gewenste identiteit) het beste inzetten, met speciale aandacht voor social media?'*

Bovenstaande opdracht is in samenwerking met Maria van Deventer (Coördinator communicatie gemeente Uden), Inge Smolders (Adviseur communicatie gemeente Uden) en Jacqueline Teunissen (Afstudeerbegeleidster Fontys Hogeschool Communicatie) geformuleerd. Om een positief imago te realiseren moeten alle activiteiten van een organisatie op elkaar aansluiten. Daarom moet grip gekregen worden op de huidige en gewenste identiteit en huidige digitale en gewenste digitale identiteit.

Met het begrip 'digitale identiteit' wordt bedoeld hoe de identiteit uitgedragen wordt op digitaal gebied. Stel alle tastbare zaken (gemeentehuis, medewerkers, folders, brochures etc.) rondom de gemeente Uden verdwijnen. Wat is dan de identiteit van de gemeente, op basis van de digitale middelen? Belangrijke vraag hierbij is: wie/wat is de gemeente Uden (identiteit) en wil de gemeente

Uden zijn (gewenste identiteit)? Dit moet de basis vormen van waaruit de gemeente Uden gaat communiceren.

## 1.4 | Doel

Het uiteindelijke doel van de gemeente Uden is om het imago positief te beïnvloeden. Daarvoor dient de gewenste identiteit duidelijk te worden vastgesteld, zodat concrete stappen kunnen worden uitgewerkt om dit ideaalbeeld te behalen. De gedachte is dat als de gemeente dichterbij de gewenste identiteit komt, dit zijn uitwerking heeft op het imago en daarmee positief wordt beïnvloed. De gewenste identiteit komt voort uit het Concernplan 2011: het nieuwe (samen)werken. Door inzicht te krijgen in de huidige identiteit en het vaststellen van de gewenste identiteit worden de gestelde doelen in het concernplan uitgedragen.

## 1.5 | Leeswijzer

In de analyse van deze afstudeeropdracht wordt dieper ingegaan op de verschillende soorten identiteiten die een rol spelen bij de gemeente. Dit hoofdstuk (1) bevat de inleiding van de afstudeerscriptie, met onder andere de aanleiding van de opdracht, huidige situatie en opdrachtomschrijving. In hoofdstuk 2 vindt u de onderzoeksaanpak. Hierin komen de centrale vraag en deelvragen aan bod en wordt het onderzoek toegelicht.

In hoofdstuk 3 (huidige identiteit) worden alle activiteiten en gedragingen van de gemeente behandeld, behalve die op digitaal vlak. Deze worden toegelicht bij de huidige digitale identiteit (hoofdstuk 4). Bij de gewenste identiteit (hoofdstuk 5) wordt wederom ingegaan op de fysieke en werkelijke gedragingen van de gemeente, uitgezonderd die op digitaal gebied. In hoofdstuk 6 (Gap analyse) wordt nagegaan of en zo ja welke ‘gaten’ er bestaan tussen de verschillende soorten identiteiten van de gemeente Uden.

Hoofdstuk 7 staat in het teken van de doelgroep ‘inwoners van de gemeente Uden’. Hierin komt het mediagebruik, redenen daarvoor en de wensen en behoeften met betrekking tot digitale communicatie aan bod. In hoofdstuk 8 wordt, naar aanleiding van alle voorgaande hoofdstukken, een voorlopig advies gegeven. Dit geeft de richting aan die de gemeente moet inslaan. De benchmark (hoofdstuk 9) staat specifiek in het teken van social media voor gemeenten. In dit hoofdstuk wordt kort ingegaan op de aanpak en inzet van social media door de gemeente Veghel en gemeente Nijmegen.

In het advies komt tot slot de gewenste digitale identiteit (hoofdstuk 10) aan bod. Dit bevat alle aspecten die er voor moeten zorgen dat de gemeente Uden zich digitaal op de gewenste manier uitdraagt. Hierin worden ook de aan te bevelen digitale communicatiemiddelen, met als speciaal onderdeel social media beschreven.

## 2 | Onderzoeksaanpak

*In dit hoofdstuk wordt de aanpak van het onderzoek toegelicht. De centrale vraag is geformuleerd als overkoepelende vraag waarop antwoord gekregen moet worden. Het antwoord op deze centrale vraag en deelvragen wordt verkregen door het hoofdonderzoek. Dit wordt uitgevoerd na het vooronderzoek. Theorieën en begrippen die aan bod komen in deze scriptie worden toegelicht in de betreffende hoofdstukken.*

### 2.1 | Onderzoeksdoelstelling

Het doel van het onderzoek is het in beeld brengen van de huidige (digitale) identiteit en de gewenste identiteit. Uitleg over de theorie van identiteit kunt u vinden in hoofdstuk 3.1. Uitleg van digitale identiteit komt aan bod in hoofdstuk 4.1 en de gewenste identiteit in hoofdstuk 5.1. Naar aanleiding van de analyse blijkt waar eventuele GAP'S bestaan. Uitleg van de Gap analyse kunt u terugvinden in hoofdstuk 6.1. Extern is het doel van het onderzoek om inzicht te krijgen in de wensen en behoeften van de doelgroep van de gemeente Uden.

Met behulp van bovenstaande onderzoeksgegevens kan een goed onderbouwd advies gegeven worden over de inzet van digitale communicatiemiddelen voor de gemeente Uden. Op deze manier sluiten deze zo goed mogelijk aan op wat de organisatie is en wil zijn. En dienen deze dan ook ter versterking van de identiteit van de gemeente.

### 2.2 | Centrale vraag

*Hoe kan digitale externe communicatie, met speciale aandacht voor social media, bijdragen aan de ontwikkeling van de identiteit om het imago van de gemeente Uden positief te beïnvloeden?*

Bovenstaande centrale vraag geeft het achterliggende doel van de opdracht weer. Het complete onderzoek staat in het licht van het beantwoorden van deze vraagstelling. In deze vraagstelling wordt direct het verband gelegd tussen de begrippen identiteit en imago, welke later worden toegelicht. In eerste instantie is het doel om de gewenste identiteit te realiseren, waarna het imago (positief) wordt beïnvloed.

### 2.3 | Deelvragen

Onderstaande deelvragen zijn geformuleerd op niveau van identiteit, betekenisgevingprocessen, digitale externe communicatie en de dynamiek van de hedendaagse samenleving. Het doel van deze deelvragen is om tot een goede analyse van de identiteit te komen. En vanuit dit vertrekpunt te bepalen hoe deze digitale communicatiemiddelen het beste kunnen inzetten.

- *Wat is de huidige en gewenste identiteit van de gemeente Uden?*
- *Hoe gaat de doelgroep om met digitale informatievoorziening?*

- *In hoeverre heeft de inzet van nieuwe communicatiemiddelen effect op de identiteit en uiteindelijk het imago van de gemeente Uden?*
- *Hoe moet de gemeente Uden omgaan met en anticiperen op de toenemende snelheid van nieuwe communicatie(middelen)?*
- *Welke vraag, op het gebied van media-aanbod, heerst er onder de doelgroepen van de gemeente Uden en welke zijn na een kosten/baten analyse aan te bevelen?*
- *Hoe kan de gemeente Uden haar gewenste identiteit uitdragen door middel van digitale externe communicatie?*
- *Op welke manier kunnen social media bijdragen aan de ontwikkeling van de identiteit en uiteindelijk het imago van de gemeente Uden?*

## 2.4 | Onderzoeksdoelgroepen

De onderzoeksdoelgroep bij deze afstudeeropdracht is onder te verdelen in medewerkers en inwoners van de gemeente Uden. Daarnaast wordt er beperkt onderzoek gedaan naar andere gemeenten die zich bezighouden op het gebied van digitale externe communicatie. Bij het onderzoek naar andere gemeenten (competitieve/concurrentie benchmark) ligt de nadruk op social media.

### 2.4.1 | Medewerkers gemeente Uden

De medewerkers van de gemeente Uden bepalen de werkwijze en het gedrag van de organisatie. Op deze manier wordt onder andere het beeld van de organisatie (imago) gevormd. Door middel van interviews wordt achterhaald wat het gedrag en de werkwijze van medewerkers is. Om een zo compleet mogelijk beeld te krijgen van de gehele organisatie worden interviews afgenomen met medewerkers van de verschillende afdelingen. Zo ontstaat er niet alleen een beeld van één specifieke afdeling maar een globaal beeld. Aanvullend op de onderwerpen werkwijze en gedrag wordt tijdens de interviews ingegaan op de wensen en behoeften (met betrekking tot digitale media) van de gemeente Uden.

### 2.4.2 | Inwoners gemeente Uden

Het gezegde ‘de klant is koning’ gaat deels ook op in dit kader. Naast de wensen en behoeften van de organisatie zijn uiteraard ook de wensen en behoeften van de doelgroep een heel belangrijk onderdeel. Onder de doelgroep inwoners vallen alle inwoners van de gemeente Uden, ongeacht demografische kenmerken zoals leeftijd, geslacht en gezinssamenstelling.

Belangrijk om te weten van deze doelgroep zijn onder andere het mediagebruik en de wensen en behoeften die de doelgroep heeft met betrekking tot de gemeente. Hierbij kan gedacht worden aan welke communicatiemiddelen de gemeente juist wel of niet moet inzetten, en waarvoor deze moeten worden ingezet.

### 2.4.3 | Competitieve/concurrentie benchmark

Omdat deze afstudeeropdracht zich richt op enkele vrij nieuwe onderwerpen is het van belang om te monitoren hoe andere organisaties hiermee omgaan. Vooral het onderwerp social media staat nog relatief in de kinderschoenen. Er zijn nog geen uitgebreide strategieën en plannen voor. En er zijn nog geen onomstreden handboeken om social media te laten aansluiten bij overige digitale communicatiemiddelen en identiteit. Dit is de reden dat wordt gevolgd hoe andere gemeenten

hiermee omgaan en hoe zij dit hebben aangepakt. Struikelblokken en valkuilen kunnen hiermee uit de weg worden gegaan.

## **2.5 | Vooronderzoek**

In het vooronderzoek wordt een algemeen beeld verkregen van de organisatie en factoren die te maken hebben met deze afstudeeropdracht. In de eerste weken wordt door middel van gesprekken en deskresearch informatie verzameld van de gemeente. In dit vooronderzoek wordt bepaald op welke aspecten de nadruk komt te liggen in het hoofdonderzoek. De gesprekken dienen om meer inzicht te krijgen in de organisatie en branche waarin de gemeente werkzaam is. Deskresearch wordt uitgevoerd om meer grip te krijgen op de vele verschillende facetten binnen de gemeente.

Naast het onderzoek met betrekking tot de gemeente Uden is het vooronderzoek ook gericht op verschillende theorieën en definities om grip te krijgen op de opdracht. Onder andere theorieën over (overheids)communicatie, identiteit, imago, social media en betekenisgevingprocessen worden grondig geanalyseerd op bruikbaarheid voor deze specifieke afstudeeropdracht.

## **2.6 | Hoofdonderzoek**

Het hoofdonderzoek heeft als doel om de centrale vraag en deelvragen te beantwoorden. Centraal hierin staan de verschillende soorten identiteit. In dit hoofdstuk kunt u lezen hoe deze aspecten worden onderzocht en geanalyseerd.

### **2.6.1 | Huidige identiteit**

De huidige identiteit van de gemeente Uden wordt onderzocht met behulp van interviews onder medewerkers. Op deze manier vindt er een interne analyse plaats van de huidige werkwijze en het gedrag van medewerkers. Om een zo compleet mogelijk beeld te krijgen van de organisatie worden medewerkers van verschillende afdelingen geïnterviewd. De theorie met betrekking tot identiteit kunt u terugvinden in hoofdstuk 3 paragraaf 1.

### **2.6.2 | Huidige digitale identiteit**

Met behulp van deskresearch wordt meer inzicht verkregen in de huidige digitale identiteit van de gemeente. Hierbij komen de punten gedrag, communicatie, symboliek en persoonlijkheid aan bod. Deze worden geanalyseerd aan de hand van de huidige activiteiten op digitaal gebied. Uitleg over het begrip digitale identiteit is te lezen in hoofdstuk 4 paragraaf 1.

### **2.6.3 | Gewenste identiteit**

Intern wordt de gewenste identiteit onderzocht met behulp van interviews onder medewerkers van verschillende afdelingen. Een tweede belangrijke factor bij de interne analyse van de gewenste identiteit is deskresearch naar het 'Coalitieakkoord 2010-2014: kiezen voor de toekomst van Uden, naar een nieuw evenwicht' en het 'Concernplan 2011: het nieuwe (samen)werken'. Hierin is de gewenste situatie omschreven zoals men die voor de gemeente Uden wil realiseren. Meer informatie over het begrip gewenste identiteit is te vinden in hoofdstuk 5 paragraaf 1.

#### 2.6.4 | Gap analyse

Tijdens de Gap analyse worden de verschillende soorten identiteit naast elkaar gelegd en geanalyseerd waar eventuele 'gaten' te vinden zijn. Zo wordt de gewenste identiteit vergeleken met de huidige identiteit. En de gewenste identiteit met de huidige digitale identiteit. Na het vergelijken van deze analyses worden conclusies getrokken die worden uitgewerkt in het advies dat hierop volgt. De Gap analyse vormt het uitgangspunt om te komen tot de gewenste (digitale) identiteit. Uitleg over de werking van de Gap analyse kunt u teruglezen in hoofdstuk 6 paragraaf 1.

#### 2.6.5 | Doelgroepanalyse

Op extern gebied komt de analyse aan bod met de wensen en behoeften van inwoners van de gemeente. Om het mediagebruik van de gemeente aan te laten sluiten bij de doelgroep moeten de wensen en behoeften worden onderzocht. Daarnaast wordt ingegaan op de verschillende 'sociale milieus'<sup>2</sup> waaruit de Nederlandse samenleving bestaat. Met behulp van een enquête onder inwoners is hierin meer inzicht verkregen. De resultaten van het externe onderzoek worden geanalyseerd met de programma's SPSS en Excel en daarna vergeleken met de resultaten van het interne onderzoek. Hierdoor worden de interne en externe criteria op elkaar afgestemd.

---

<sup>2</sup> Naar aanleiding van het Mentality™-model van onderzoeksbureau Motivaction.

# Analyse



## 3 | Huidige identiteit

De huidige identiteit omvat alle gedragingen en activiteiten van een organisatie. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op alle aspecten, uitgezonderd die op digitaal gebied. Deze komen aan bod in hoofdstuk vier: 'huidige digitale identiteit'. Om tot een analyse te komen van de huidige identiteit zijn intern in totaal 11 interviews afgenomen. Deze individuele interviews hebben plaatsgevonden met medewerkers van de zeven verschillende afdelingen en het overkoepelende Programma vraaggerichte dienstverlening. Dit om een zo compleet mogelijk beeld te krijgen van de werkwijze en gedragingen van de gemeente. Op organisatieniveau is met behulp van deze interviews een goed beeld gecreëerd.

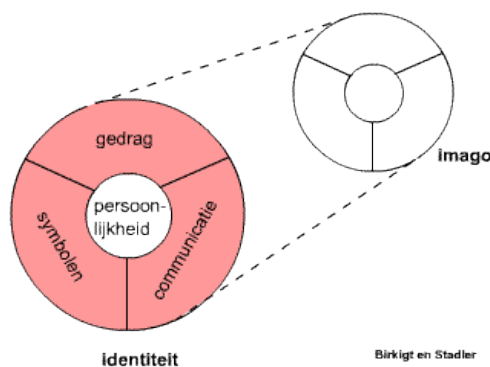
### 3.1 | Theorie identiteit

#### 3.1.1 | Corporate identity

*'Organisatie identiteit is de strategisch geplande en operationeel ingezette zelfpresentatie, en het gedrag van een onderneming naar binnen en naar buiten toe, op basis van een vastgelegde ondernemingsfilosofie, een lange termijn ondernemingsdoelstelling en een bepaald gewenst imago, met de wil alle handelingsinstrumenten van een onderneming als een eenheid naar binnen en buiten toe tot gelding te laten komen.'* (Birkigt & Stadler, 1986)

Deze definitie omschrijft kort gezegd dat alles wat een onderneming doet de corporate identity bepaalt. Om tot deze corporate identity te komen onderscheiden Birkigt & Stadler de volgende instrumenten:

- **Gedrag:** dit zijn alle handelingen van een onderneming en medewerkers/organisatieleden hiervan.
- **Communicatie:** hiermee worden alle verbale en/of visuele boodschappen bedoeld.
- **Symboliek:** dit geeft op een impliciete wijze aan waar de organisatie voor staat of op zijn minst voor zou willen staan.



Afbeelding 2: Corporate identity (Birkigt & Stadler, 1986)

Gedrag, communicatie en symboliek zijn de middelen die de persoonlijkheid van een onderneming vormen. Persoonlijkheid is het vierde element dat door Birkigt en Stadler als onderdeel van de organisatie-identiteitsmix wordt behandeld.

- **Persoonlijkheid:** hiermee wordt de zelfkennis om het gedrag, communicatie en symboliek op een heldere manier te presenteren bedoeld. De onderneming moet zichzelf goed kennen.

Zoals te zien in afbeelding twee (Birkigt & Stadler, 1986) is er een verband tussen de identiteit en het imago. Sterker nog, de identiteit beïnvloedt het imago. Alle elementen uit de identiteit van een organisatie beïnvloeden het imago dat deze organisatie heeft. Ondanks dat identiteit en imago met

elkaar verbonden zijn komt het in de praktijk zelden voor dat identiteit en imago elkaar volledig dekken. Het imago wijkt dan af van de identiteit. Zo kan autofabrikant Opel bijvoorbeeld in haar identiteit alles in het teken laten staan van Duitse degelijkheid en betrouwbaarheid, maar is het imago na de vele terugroepacties<sup>3</sup> in korte tijd niet meer zo degelijk en betrouwbaar. Of is het imago juist kordaat en accuraat?<sup>4</sup>

Er zijn grofweg twee mogelijkheden. Het imago pakt positiever uit voor een organisatie dan de eigenlijke identiteit doet vermoeden, of het imago wordt negatiever beoordeeld. In beide situaties overheerst na verloop van tijd de identiteit boven het imago. Bij het voorbeeld van autofabrikant Opel wordt het uiteindelijke imago bepaald door het gedrag, communicatie, symboliek en persoonlijkheid van de organisatie. In bovenstaand voorbeeld vertaald in al dan niet degelijk, betrouwbaar, kordaat of accuraat. Dit voorbeeld is vergelijkbaar met personen. Vroeg of laat verandert het imago van een persoon en komt de ware identiteit boven tafel.

## 3.2 | Gedrag

De gemeente Uden is een organisatie met circa 400 medewerkers en veel verschillende diensten. Door deze vrij complexe situatie is het moeilijk om in allerlei opzichten een uniform beleid te hanteren. De geluiden die uit de interviews zijn gekomen beaamen dit. Te vaak is er sprake van verschillende werkwijzen tussen afdelingen.

### 3.2.1 | Vooruitstrevend

Allereerst zijn er wel degelijk punten die door een groot gedeelte van de organisatie worden nageleefd. Een kenmerk van de organisatie en medewerkers is dat deze erg vooruitstrevend zijn. Hieraan liggen de ambities ten grondslag. De organisatie wil groeien in haar taken en handelingen. Er wordt vooruit gedacht en gekeken en uitgestippeld wat goed is voor de organisatie én de doelgroep. De ambities en vooruitstrevendheid zijn aspecten die erg leven binnen een groot gedeelte van de organisatie.

Dat deze kenmerken de boventoon voeren is alleen maar te prijzen, echter wil dit niet zeggen dat deze ook daadwerkelijk worden verwezenlijkt. Er blijft een gedeelte binnen de organisatie die meer behoudend zijn en deze veranderingen liever niet zien. Algeheel heb ik de indruk dat veranderingen bij de gemeente zonder al te veel problemen kunnen worden doorgevoerd. Wel moet in het achterhoofd worden gehouden dat het contrast tussen deze instellingen van werken hierbij meespelen. Uit enkele interviews en gesprekken bleek dat dit kan leiden tot een tegenstrijdige werksituatie. Dit heeft te maken met meerdere oorzaken zoals functie, afdeling/werkgebied en leeftijd.

### 3.2.2 | Dienstverlenende organisatie

Zoals aangegeven zijn er wel degelijk veranderingen gaande. Eén daarvan is de verschuiving naar een meer dienstverlenende organisatie. Dit wil zeggen dat de klant het uitgangspunt is van hoe verschillende functies worden aangeboden. Enkele voorbeelden van deze verschuiving zijn dat de balies in de publiekshal van het gemeentehuis zijn 'omgebouwd'. Voorheen was het zo dat burgers

---

<sup>3</sup> [http://www.autoworks.nl/index.php?option=com\\_content&task=blogcategory&id=45&Itemid=7](http://www.autoworks.nl/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=45&Itemid=7)

<sup>4</sup> Dit willekeurige voorbeeld dient puur en alleen ter verduidelijking en is niet bedoeld om een merk of organisatie te beschadigen.

bijvoorbeeld bij het verlengen van een reisdocument slechts terecht konden bij enkele balies (in verband met de afname van vingerafdrukken). Tegenwoordig bieden alle balies deze functionaliteit.

Ook de onlangs geïntroduceerde e-diensten zorgen voor een betere service met betrekking tot de doelgroep. Deze e-diensten bieden de mogelijkheid om enkele diensten digitaal af te nemen die voorheen schriftelijk of fysiek afgehandeld moesten worden. Toch staan deze ontwikkelingen nog in de beginfase. Zo wordt van de meerdere functionaliteiten van de balies nog te weinig gebruik gemaakt. En is er een te beperkt aantal e-diensten mogelijk. Beide ontwikkelingen moeten dan ook nog worden uitgebreid.

Om de organisatie te ontwikkelen zijn de programma's organisatieontwikkeling en dienstverlening ingesteld<sup>5</sup>. Deze programma's zijn in 2008 geïntroduceerd bij de gemeente en sindsdien actief in gebruik. Het programma organisatieontwikkeling staat in het teken van het verbeteren van de organisatie. Bijvoorbeeld door het anders inrichten hiervan. In het programma dienstverlening staat de dienstverlening aan de burger in Uden centraal. Zo worden processen op andere manieren ingericht (balies en e-diensten) om de doelgroep gerichter te bedienen.

### 3.2.3 | Houding

Op het gebied van houding en gedrag valt op dat de medewerkers geen uniform beleid hanteren. Zo wordt er wisselend reactief en proactief te werk gegaan. In de interviews kwam vaak naar voren dat een proactieve houding gewenst is, maar dat deze in de praktijk nog te vaak reactief is.

### 3.2.4 | Regelgeving

Politieke regelgevingen zorgen er vaak voor dat deze lange reactietijden met zich meebrengen. Zowel extern als intern. Dit kan de vorderingen van werkzaamheden belemmeren.

## 3.3 | Symboliek

Onder symboliek verstaan we concreet gezegd visuele uitingen zoals het logo, de huisstijl en het gebouw van de gemeente. Deze zorgen voor herkenning bij de doelgroep en bepalen zo mede het beeld dat men van de organisatie heeft.

### 3.3.1 | Huisstijl

Een duidelijk onderdeel van de huisstijl is dat iedere afdeling is aangeduid met een aparte kleur. Dit zorgt voor herkenning bij de doelgroep en verduidelijking van de organisatie en al haar diensten. Er is binnen de gemeente een huisstijlhandboek opgesteld met daarin richtlijnen over bijvoorbeeld het kleurgebruik en het gebruik van lettertypen. Dit huisstijlhandboek wordt circa om de vijf jaar vernieuwd.

Naast het kleurgebruik voor de verschillende afdelingen staat hierin ook beschreven hoe het logo van de gemeente Uden is opgebouwd. Dit bestaat uit twee onderdelen: het naambeeld (gemeente Uden) en het wapen (donkerblauw schild met acht goudgele



Afbeelding 3: Logo gemeente Uden

<sup>5</sup> Zie afbeelding 1: Organogram gemeente Uden

wapenstokken) vormen samen het gemeentelijk logo. De typografie in het logo is het lettertype FFQuadraat. Wat betreft het kleurgebruik in de huisstijl is de hoofdkleur donkerblauw. Deze kleur wordt ondersteund door de kleur die vergelijkbaar is met magenta. Deze hard roze kleur wordt de laatste tijd steeds meer gebruikt in uitingen van de gemeente.

Doordat er een vrij duidelijk huisstijlhandboek beschikbaar is voor de gemeente, is het opvallend om te constateren dat er in het daadwerkelijke gebruik geen uniform lettertype wordt gehanteerd. Brieven (print) bevatten de typografie Times New Roman, terwijl in de digitale nieuwsbrief (e-mail) het lettertype Tahoma wordt gebruikt. En de website wordt vormgegeven in het lettertype Arial. Naast deze drie totaal verschillende lettertypen wordt in het logo FFQuadraat gehanteerd, bij koppen op geprinte media FFDin en bij tekst op geprinte media FFSwift.

### **3.3.2 | Gemeentehuis**

De publiekshal van het gemeentehuis (in het centrum van Uden) is erg modern ingericht. Vergeleken met het exterieur is het interieur nieuw en heeft het een modieuze uitstraling. Dit valt onder andere op aan de balies, banken en tafels in de publiekshal. De voorzieningen zoals een speelhoek voor kinderen tijdens het wachten en tafels met tijdschriften zijn goed te noemen. Daarnaast bevindt zich ook een opvallende paarse muur in de publiekshal waarop inwoners ideeën kunnen aangeven om de gemeente te verbeteren.

Het overige gedeelte van het gemeentehuis met de kantoren is grotendeels ingedeeld per cluster of afdeling. Medewerkers in hetzelfde cluster zijn logischerwijs geplaatst bij werkplekken in dezelfde ruimte. Daarnaast bevindt zich op iedere verdieping een 'koffiecorner' waar regelmatig afspraken plaatsvinden.

## **3.4 | Communicatie**

De analyse van het element communicatie bevat volgens Birkigt & Stadler de verbale en/of visuele boodschappen. Hieronder worden enkele kenmerkende aspecten toegelicht.

### **3.4.1 | Tone of voice**

De tone of voice is de manier waarop de doelgroep wordt aangesproken. Als het gaat om formeel/informeel is er geen duidelijke keuze tussen deze twee te constateren. Communicatiemedewerkers geven zelf aan dat dit een vrij informele toon is met een nette schrijfstijl. Deze nette schrijfstijl nijgt naar een formele en zakelijke tone of voice. Ook bij medewerkers van andere afdelingen is geen duidelijke conclusie te trekken. Informeel en formeel taalgebruik worden beide gehanteerd binnen de gemeente.

Een voorbeeld van informele communicatie binnen de gemeente zijn de citaten van burgers die worden gebruikt. Inwoners van de gemeente worden (met instemming van deze personen) gekoppeld aan uitspraken over bepaalde onderwerpen. Hierbij kunt u denken aan: 'Uden is altijd gezellig...', 'Uden is cultureel genieten...', 'Uden is met een vriendin gezellig shoppen in het centrum...' en 'Uden is gemoedelijk wonen...'.

### **3.4.2 | Klantgericht schrijven**

Klantgericht schrijven is een project dat is opgestart binnen de gemeente. Dit project heeft als uitgangspunt om effectief te communiceren met de inwoners. De nadruk ligt hierbij op het vermijden van moeilijk begrijpbare woorden en zinnen. Dit gebeurt vanuit het oogpunt van de doelgroep. Deze ontwikkeling wordt op dit moment doorgevoerd binnen de verschillende afdelingen van de gemeente.

### **3.4.3 | Publiekshal**

In de publiekshal van het gemeentehuis wordt vanzelfsprekend ook gebruik gemaakt van communicatie. Een onderdeel hiervan zijn de voorzieningen. Bij binnenkomst kan op een scherm worden aangegeven voor welk product of dienst men komt, waarna een nummer op een briefje geprint wordt. Dit nummer wordt weergegeven op televisieschermen wanneer de bezoeker aan de beurt is. Punt wat me opviel tijdens het afnemen van de enquêtes in de publiekshal is dat de plaatsing van de televisieschermen misschien meer aandacht had verdiend. Deze zijn op sommige plaatsen moeilijk te zien en/of te herkennen als 'informatiebord'.

## **3.5 | Persoonlijkheid**

De persoonlijkheid van een organisatie wordt omschreven als de zelfkennis om het gedrag, communicatie en symboliek op een heldere manier te presenteren. Dit vormt het centrale punt van de identiteit.

### **3.5.1 | Ambitieuw**

De organisatie en medewerkers van de gemeente Uden zijn over het algemeen erg ambitieus. Men wil beter worden en groeien. Deze ambities zijn duidelijk herkenbaar bij de medewerkers. De ambities vertalen zich in projecten die de organisatie aanneemt en uitvoert. Tijdens de interviews is duidelijk geworden dat de medewerkers dit zelf ook ervaren.

### **3.5.2 | Betrokken**

De betrokkenheid bij projecten en doelgroep is naast de ambitieuze persoonlijkheid van de organisatie een kenmerkend aspect. De medewerkers vormen hiervoor de basis met aandacht en inleving. Aspect wat hiermee samenhangt, is de gemeente als dienstverlenende organisatie, waarbij de 'klant' als uitgangspunt dient.

### **3.5.3 | Vernieuwend**

Vernieuwend is een ander persoonlijk kenmerk van de organisatie. Op veel vlakken is dit duidelijk zichtbaar, maar dit vormt nog niet voor alle activiteiten een basis. Open staan en de wil om te vernieuwen zijn echter duidelijk herkenbaar. Met name uit de interviews is naar voren gekomen dat de wil om te vernieuwen groot is. Hieruit voortgekomen is het project 'het nieuwe werken'. Dit omvat bijvoorbeeld dat de medewerkers zelf in grote mate bepalen waar, wanneer, hoe en met wie zij samenwerken. Dit heeft geresulteerd in nieuwe werkgroepen en 'flexplekken'. Een vernieuwing binnen de organisatie die nog steeds in ontwikkeling is.

### 3.6 | Conclusie

De huidige identiteit van de gemeente Uden komt voort uit een ambitieuze, betrokken en vernieuwende organisatie. Dit heeft zeer zeker te maken met ontwikkelingen als 'het nieuwe werken', programma organisatieontwikkeling en het programma dienstverlening die zijn doorgevoerd. De conclusie die getrokken kan worden is dat de gemeente over het algemeen een duidelijk pad volgt wat betreft de algehele organisatie. Enkele punten die van deze eenheid afwijken zijn een gedeelte van de medewerkers die een behoudende rol naleven. Onderdelen van de huisstijl die niet overal uniform worden doorgevoerd en een afwisselende houding van medewerkers op het gebied van gedrag.

## 4 | Huidige digitale identiteit

*In dit hoofdstuk komt de identiteit van de gemeente Uden aan bod, specifiek op digitaal vlak. De huidige digitale identiteit van de gemeente is geanalyseerd door middel van deskresearch. Dit deskresearch heeft zich gericht op gedrag, communicatie, symboliek en persoonlijkheid zoals dat op dit moment wordt ingevuld op digitaal gebied. Ter toevoeging aan het deskresearch is aanvullende informatie verkregen door middel van enkele gesprekken en interviews met verantwoordelijken voor de digitale communicatie binnen de gemeente.*

### 4.1 | Theorie digitale identiteit

#### 4.1.1 | Digitale identiteit

Om te bepalen hoe het gewenste beeld van een organisatie moet worden uitgedragen in digitale communicatie, moet het begrip digitale identiteit helder zijn. Digitale identiteit is de manier waarop een organisatie haar corporate identity uitdraagt op digitaal gebied. Stel alle tastbare zaken (gemeentehuis, ambtenaren, medewerkers, folders, brochures etc.) rondom de gemeente Uden verdwijnen. Wat is dan de identiteit van de gemeente, op basis van de digitale uitingen? Naar aanleiding van deze definiëring zijn de instrumenten van Birkigt en Stadler (1986) specifiek toegepast op digitale identiteit.

De instrumenten van digitale identiteit zijn:

- **Gedrag:** dit zijn alle digitale handelingen van een onderneming en medewerkers/organisatieleden hiervan (zoals (pro)activiteit, reactietijd, respons, bereikbaarheid etc.).
- **Communicatie:** hiermee worden alle verbale en/of visuele digitale boodschappen bedoeld (zoals afbeeldingen, videomateriaal, communicatiemiddelen, persberichten, tone of voice, digitale nieuwsbrief, chat gesprek, tweet, krabbel etc.).
- **Symboliek:** dit geeft op een impliciete wijze aan waar de organisatie voor staat of op zijn minst voor zou willen staan op digitaal gebied (zoals interactiemogelijkheid, kleurgebruik, gebruikersnaam, lettertype, vormgeving etc.).

Gedrag, communicatie en symboliek zijn de middelen die de persoonlijkheid van een onderneming vormen. Persoonlijkheid is het vierde element dat door Birkigt en Stadler als onderdeel van de organisatie-identiteitsmix wordt behandeld.

- **Persoonlijkheid:** hiermee wordt de zelfkennis om het digitale gedrag, digitale communicatie en digitale symboliek op een heldere manier te presenteren bedoeld. De onderneming moet zichzelf goed kennen, door bijvoorbeeld duidelijke kernwaarden, visie en missie vastgesteld te hebben.

Onder de digitale identiteit van de gemeente Uden vallen zoals gezegd alle handelingen op digitaal gebied. Hieronder wordt de huidige digitale identiteit geanalyseerd met behulp van een uitbreiding van het model van Birkigt & Stadler.

## 4.2 | Digitale middelenmix

In afbeelding vier ziet u een schematisch overzicht van de digitale communicatiemiddelen die momenteel worden ingezet door de gemeente. Dit overzicht is opgesteld vanuit de gemeente Uden. Dat wil zeggen dat (privegebruik van) social media door medewerkers (en wethouders) hierin niet is meegenomen. Het project As 50<sup>8</sup>, De Maashorst<sup>9</sup> en Velmolenbuiten<sup>10</sup> worden eveneens niet meegenomen omdat deze veelal gekoppeld zijn aan externe partners.

| Digitale communicatiemiddelen | Momenteel ingezet         |
|-------------------------------|---------------------------|
| Website                       | X                         |
| Digitale nieuwsbrief          | X                         |
| Weblog                        | Erg minimaal              |
| Forum                         |                           |
| Chatbox / chat functie        | X                         |
| E-mail                        | X                         |
| YouTube                       |                           |
| E-diensten                    | X                         |
| Sms dienst                    |                           |
| Mobiele applicatie            |                           |
| Twitter                       | Erg minimaal <sup>6</sup> |
| LinkedIn                      | X <sup>7</sup>            |
| Facebook                      |                           |
| Hyves                         |                           |
| Skype                         |                           |
| Wikipedia                     |                           |
| Myspace                       |                           |

## 4.3 | Gedrag

### 4.3.1 | Houding

Afbeelding 4: Huidige digitale middelenmix gemeente Uden

Op het moment van dit schrijven loopt de gemeente niet voorop op het gebied van digitale communicatie. Er is een gedrag te constateren van overwegend reageren, in plaats van ageren. Een voorbeeld hiervan zijn social media. Enkele accounts zijn inmiddels 'geclaimd', maar nog niet operationeel in gebruik. De organisatie wil graag mee in de ontwikkelingen van social media maar komt nog niet tot concrete handelingen. Voorbeeld hiervan zijn enkele profielen die zijn aangemaakt bij sociale media, maar nog niet actief worden gebruikt.

Het initiatief van digitale communicatie met de organisatie ligt niet bij de gemeente. Het initiatief moet van de doelgroep komen om hiervan gebruik te maken. Deze moet zelf actief op zoek gaan om gebruik te maken van de verschillende middelen. Wanneer inwoners zelf de eerste stap hebben gezet (aanmelden) neemt de gemeente in het geval van de digitale nieuwsbrief het initiatief over (zenden van de nieuwsbrief). Na aanmelding wordt wekelijks een digitale nieuwsbrief verstuurd naar de leden. Bij het eerste contact is de gemeente dus reactief, waarbij het in het vervolg een meer proactieve houding aan neemt.

### 4.3.2 | Informatievoorziening

Met name de website van de gemeente is erg gericht op informatievoorziening. Het lijkt het doel te hebben om alle informatie die ook maar iets te maken heeft met de gemeente te plaatsen op de website. Dit brengt met zich mee dat de structuur van de website vrij onoverzichtelijk wordt. De zoekfunctie is ingewikkeld en de gewenste informatie die verkregen moet worden is (te) moeilijk te

<sup>6</sup> Wethouder Delhez, maand mei één tweet. Wethouder Peerenboom, regelmatig gebruik.

<sup>7</sup> Afdeling Personeel & Organisatie voor personeelsswerving.

<sup>8</sup> Regionale samenwerking van gemeenten Oss, Uden, Veghel en Bernheze dat onlangs is opgezet en nog niet (volledig) operationeel is.

<sup>9</sup> Natuurgebied gelegen in de gemeenten Oss, Uden, Bernheze en Landerd.

<sup>10</sup> Bouwproject met een aansluitende campagne die is opgezet door Sprangers Communicatie en projectontwikkelaar Nieuwenhuizen Daandels Bouw.

achterhalen. De functie van (delen van) de website is vergelijkbaar met een nieuwspagina waarop berichtgeving plaatsvindt van allerlei verschillende gebeurtenissen en onderwerpen.

#### **4.3.3 | Bereikbaarheid**

Doordat de wil om te ontwikkelen intern wel leeft, is de kans groot dat dit in de (nabije) toekomst verandert. Een eerste voorbeeld hiervan is de chat functie die beschikbaar is op de website. Deze functie maakt het mogelijk voor inwoners van de gemeente om door middel van een chat gesprek te communiceren met een medewerker. Een ander voorbeeld zijn de digitale e-diensten. Hiermee kunnen diensten die normaal gesproken schriftelijk moeten worden afgehandeld voortaan digitaal worden geregeld. De ontwikkelingen en uitbreiding van deze e-diensten zijn nog in ontwikkeling.

De gemeente experimenteert momenteel met de mogelijkheden en inzet van verschillende digitale middelen. Dit heeft een positief effect op de bereikbaarheid van de gemeente, maar dit staat nog erg in de kinderschoenen. Verschillende middelen kunnen nog veel verder worden uitgewerkt waardoor de bereikbaarheid kan toenemen.

#### **4.3.4 | Velmolenbuiten**

Het project 'Velmolenbuiten' is een duurzame wijk in Uden die momenteel wordt gebouwd. Voor dit project is een complete campagne opgezet, waaraan ook de gemeente deelneemt. Een website is gelanceerd met daarop informatie over de wijk, planning en woningen. Om de ontwikkelingen van dit project te volgen is ook een Twitter account aangemaakt. Deze is in gebruik en gekoppeld aan de website van dit project. De initiatiefnemer voor deze campagne is echter niet de gemeente Uden geweest, maar projectontwikkelaar Nieuwenhuizen Daandels Bouw en Sprangers Communicatie.

Tussen de communicatie rondom dit project en de communicatie van de gemeente als organisatie zit een groot gat. In deze analyse wordt dit project slechts gedeeltelijk meegenomen omdat het initiatief en beheer van deze campagne niet bij de gemeente ligt maar bij externe partners. Deze bepalen dan ook de gedragingen en handelingen hiervan.

### **4.4 | Symboliek**

#### **4.4.1 | Huisstijl**

De typografie in digitale uitingen bevat meerdere vormen. Het lettertype dat op de website wordt gebruikt is Arial. Dit lettertype is één van de meest standaard schreefloze letters die gehanteerd worden. In de digitale nieuwsbrief wordt het lettertype Tahoma gehanteerd. Er bestaat dus geen uniforme hantering van lettertypen op digitaal gebied.

Wat betreft kleurgebruik is de hoofdkleur in de huisstijl donkerblauw. Deze kleur wordt ondersteund door de kleur die vergelijkbaar is met magenta. Deze hard roze kleur wordt de laatste tijd steeds meer gebruikt in uitingen van de gemeente. De achtergrondkleur is standaard wit. Op de website en in de digitale nieuwsbrief zijn deze kleur terug te vinden in koppen, onderwerpen en afbeeldingen. Het kleurgebruik van de huisstijl komt duidelijk terug in deze digitale middelen van de gemeente.

Op het gebied van vormgeving hanteert de gemeente een vrij strakke, moderne lay-out. Er wordt veel gebruik gemaakt van rechthoekige kaders en rechte lijnen. Echter doordat op de website vaak veel informatie op één pagina staat oogt dit druk en onoverzichtelijk.

#### 4.4.2 | Naam

De gebruikersnaam van het profiel op LinkedIn is 'gemeente Uden'. Opvallend is dat aan dit profiel geen afbeelding is gekoppeld. Het profiel van de duurzame wijk op Twitter heeft als naam 'Velmolenbuiten'<sup>11</sup>. Aan de naam van dit account is niet af te leiden dat dit verbonden is met de gemeente Uden. Er wordt alleen een koppeling gelegd met de gelijknamige wijk in de gemeente.

### 4.5 | Communicatie

#### 4.5.1 | Tone of voice

Net als bij de huidige identiteit<sup>12</sup> hanteert de gemeente ook in haar digitale externe communicatie een mix van formeel en informeel taalgebruik. Nieuwsberichten en bekendmakingen zijn bijvoorbeeld voornamelijk formeel. De citaten en chat functie neigen meer naar informeel taalgebruik. Ondanks het project klantgericht schrijven (gericht op print) komt dit in de digitale communicatie nog te weinig terug. Over het algemeen hebben de teksten, persberichten en content van de website een informatieve functie.

#### 4.5.2 | Uitingen

Bij de inzet van de digitale nieuwsbrief zijn nog veel verbeteringen mogelijk. Op het gebied van vormgeving is deze weinig aantrekkelijk. Het enige aan beeld dat is terug te zien is een afbeelding zoals die ook te zien is op de website. De teksten die moeten uitnodigen tot lezen zijn vaak minimaal en niet klantgericht geschreven. En de onderwerpen worden rechtstreeks overgenomen van de website. De inzet van de digitale nieuwsbrief is dan ook vrij mager. Door meer vanuit de doelgroep te kijken en te anticiperen op wat deze wil weten en zien zouden hiermee verbeteringen kunnen worden geboekt.

#### 4.5.3 | Visueel

Op de website wordt veel gebruik gemaakt van videomateriaal. Dit wordt doelgroepgericht en informatief ingezet. De doelgroep staat centraal en de video's zijn volgens richtlijnen van de huisstijl vormgegeven. De afbeeldingen en foto's die worden gebruikt zijn erg herkenbaar voor de bevolking van de gemeente Uden. In de afbeeldingen staan inwoners van de gemeente Uden centraal die kenmerken van de gemeente uitspreken. De inwoner is dus echt aan het woord. In de afbeeldingen komen steeds beelden uit de gemeente terug.

### 4.6 | Persoonlijkheid

#### 4.6.1 | Druk

Op basis van de digitale communicatie van de gemeente Uden kan de persoonlijkheid worden geassocieerd met druk en chaotisch. De website is hiervan een uitstekend voorbeeld. Er wordt erg

---

<sup>11</sup> Bouwproject met een aansluitende campagne die is opgezet door Sprangers Communicatie en projectontwikkelaar Nieuwenhuizen Daandels Bouw.

<sup>12</sup> Zie hoofdstuk 3.4.1 | Tone of voice

veel informatie geplaatst op de site, waardoor het overzicht verdwijnt. En dat terwijl een kwaliteit van digitale communicatiemiddelen vaak is om juist dat overzicht te bevorderen. Rust en gebruiksgemak moeten leidend zijn. Net name in het geval van de website van de gemeente komen deze aspecten onvoldoende terug, waardoor de digitale identiteit kan worden omschreven als een drukke persoonlijkheid.

#### 4.6.2 | Informatiepunt

Naast het drukke karakter van de digitale communicatie is deze te omschrijven als een vraagbaak. Communicatiemiddelen worden ingezet die voornamelijk voor informatiemiddelen worden aangezien. De website is erg gericht op informatievoorziening met vrijwel alle mogelijke informatie die is terug te vinden. De digitale nieuwsbrief wordt per definitie alleen gebruikt om informatie te zenden. Het inhoudelijke verschil hiervan met de website is erg klein. De chat functie is in het leven geroepen om de keuze van de doelgroep uit te breiden. Maar ook dit heeft eigenlijk als doel om te voorzien in informatie (op algemeen niveau), waarbij inwoners de eerste stap moeten zetten tot het contact. Globaal gezien worden de digitale communicatiemiddelen die de gemeente op dit moment inzet gebruikt als informatiemiddel. En wellicht te weinig als communicatiemiddel. De digitale communicatie is dus op dit moment voornamelijk zendergericht.

#### 4.6.3 | Experimenterend

Een ander kenmerk van de digitale identiteit is het experimenterende karakter. Doordat de organisatie open staat voor ontwikkelingen komen deze ook op digitaal vlak tot uiting. Voorbeelden zijn de chat functie, e-diensten, (we)blogs en LinkedIn. Deze zijn allemaal voor langere of kortere tijd geïntroduceerd, of lopen nu nog. De chat functie is opgezet, maar nog niet geheel succesvol. Er wordt te weinig gebruik van gemaakt. De e-diensten zijn onlangs geïntroduceerd en zijn nog volop in ontwikkeling. Blogs zijn een paar maanden bijgehouden door enkele wethouders, maar daarna een stille dood gestorven. Slechts één wethouder vult regelmatig zijn blog. Maar dan nog is dit alleen het plaatsen van standaard persberichten. Ook een profiel op LinkedIn is aangemaakt, maar heeft verder geen of weinig aandacht meer gekregen. Er wordt dus zeer zeker geëxperimenteerd op digitaal gebied.

### 4.7 | Conclusie

Op basis van de huidige digitale communicatie is de persoonlijkheid van de gemeente Uden te omschrijven als druk, met een experimenterend karakter. Dit is het gevolg van een niet geheel overzichtelijke website. Maar ook nieuwe digitale communicatiemiddelen die worden toegevoegd aan de huidige middelenmix. Dit betekent dat de gemeente aan veranderingen onderhevig is. De ondernemende doelstelling<sup>13</sup> wordt dan ook al aardig doorgevoerd, maar nog op een te wisselvallige wijze. Hierbij zijn verbeteringen mogelijk. Het vraaggericht werken met betrekking tot de inzet van middelen (bereikbaarheid) neemt toe, maar concrete invulling van deze middelen laat vaak te wensen over. Een oorzaak hiervan is de (beperkte) inhoud die enkele middelen bevatten.

---

<sup>13</sup> Zie hoofdstuk 5.2.1 | Ondernemend

## 5 | Gewenste identiteit

*In het hoofdstuk van de gewenste identiteit wordt ingegaan op de situatie zoals de organisatie deze wenst. Deze gewenste situatie omvat het geheel aan alle activiteiten en handelingen. De digitale aspecten hiervan komen echter later aan bod. Het ‘Concernplan 2011: het nieuwe (samen)werken’, dat is voortgekomen uit het ‘Coalitieakkoord 2010 – 2014: kiezen voor de toekomst van Uden, naar een nieuw evenwicht’ dient als basis voor de gewenste situatie. In het advies wordt deze gewenste situatie vertaald naar de digitale handelingen van de gemeente.*

### 5.1 | Theorie gewenste identiteit

*‘Het droombeeld van het topmanagement zoals men hoopt dat de organisatie zal kunnen worden onder hun bestuurlijke leiding.’ (van Riel, 2003)*

Van Riel stelt dat bij het bepalen van de gewenste identiteit de dieper liggende waarden van de organisatie achterhaald moeten worden. In overeenstemming met managers worden de meest relevante waarden bepaald, welke de basis vormen voor de gewenste identiteit. De gewenste identiteit blijft echter een droombeeld omdat de waargenomen identiteit altijd op de een of andere manier verschilt van de gewenste identiteit.

Mijn visie is dat dit ideaalbeeld in een organisatie eenduidig moet worden bepaald en uitgedragen. Dit geldt voor alle lagen, handelingen en uitingen van de organisatie en haar medewerkers. Voor de gemeente Uden geldt dat zij een gewenste identiteit hebben op gesteld in het Concernplan 2011: het nieuwe (samen)werken. De hierin opgestelde punten moeten door de gehele organisatie worden uitgedragen om het imago uiteindelijk positief te beïnvloeden.

### 5.2 | Concernplan 2011: het nieuwe (samen)werken

Aan de gewenste identiteit van de gemeente Uden ligt het ‘Concernplan 2011: het nieuwe (samen)werken’ ten grondslag. Dit concernplan is voortgekomen uit het ‘Coalitieakkoord 2010 – 2014: kiezen voor de toekomst van Uden, naar een nieuw evenwicht’. In het concernplan wordt het doel gesteld om een organisatie met lef te zijn, wat door middel van samenwerking tot stand moet komen. De gemeente wil zich daarbij profileren als een ondernemende, vraaggerichte overheid.

In het aspect gedrag wil de gemeente de ondernemende en vraaggerichte profilering vertalen naar:

- Denken in oplossingen
- Leren van fouten en van elkaar
- Nemen van verantwoorde risico's
- Betrouwbaar zijn, ook in de samenwerking
- Sociaal bewogen

De gemeente Uden heeft als visie een ondernemende en vraaggerichte overheidsinstantie te zijn. Om goed zicht te krijgen op deze begrippen en de gewenste situatie concreet invulling te geven zijn deze hieronder toegelicht.

### 5.2.1 | Ondernemend

*Ondernemen*: -nam, h – nomen<sup>14</sup>

1. Op zich nemen
2. Beginnen te doen; uitvoeren: actie ~

*Ondernemend*: bn<sup>15</sup>

1. Niet bang iets te ondernemen

Zoals het begrip ondernemerschap (hierboven toegelicht aan de hand van woordenboek van Dale) aangeeft draait het voornamelijk om initiatief en het daadwerkelijk uitvoeren van acties. Het cluster communicatie van de gemeente Uden heeft het begrip ondernemerschap onderverdeeld in de kernbegrippen:

- Signaleren en benutten van kansen voor nieuwe kennis, producten en diensten
- Actief nieuwe klanten en markten benaderen, aan netwerken bouwen
- Hoge kwaliteit, vertrouwen op eigen kunnen
- Behoeften onderzoeken en daarnaar handelen
- Een goede verhouding tussen kosten en baten

Bovenstaande punten geven richting om de organisatie te sturen naar een ondernemende overheidsinstantie.

### 5.2.2 | Vraaggericht

Het begrip vraaggericht werken is omschreven vanuit het oogpunt van inwoners van de gemeente Uden. Dit begrip is verder uitgewerkt aan de hand van de volgende kernbegrippen:

- Keuzevrijheid
- Eigen regie
- Meedoen
- Kortom: doelgroepen de mogelijkheid geven zelf te sturen naar eigen inzicht en behoefte

Bij vraaggericht werken staat de doelgroep centraal. Deze bepalen de vraagsituatie voor de gemeente. In het kader van deze afstudeeropdracht betekent dit dat de inwoners het uitgangspunt zijn van de activiteiten van de gemeente.

## 5.3 | Medewerkers

Enkele punten van de gewenste identiteit en huidige identiteit komen reeds overeen. Tijdens de interviews die zijn gehouden met medewerkers van de verschillende afdelingen binnen de gemeente kwam meerdere malen naar voren dat bovenstaande visie ook intern leeft. De gewenste situatie van een ondernemende en vraaggerichte overheid vinden hun weg bij medewerkers in de organisatie.

<sup>14</sup> [www.vandale.nl/vandale/zoekService.do?selectedDictionary=nn&selectedDictionaryName=Nederlands&searchQuery=ondernemen](http://www.vandale.nl/vandale/zoekService.do?selectedDictionary=nn&selectedDictionaryName=Nederlands&searchQuery=ondernemen)

<sup>15</sup> [www.vandale.nl/vandale/zoekService.do?selectedDictionary=nn&selectedDictionaryName=Nederlands&searchQuery=ondernemend](http://www.vandale.nl/vandale/zoekService.do?selectedDictionary=nn&selectedDictionaryName=Nederlands&searchQuery=ondernemend)

Met name het onderdeel vraaggericht/klantgericht werken is een punt dat wordt nagestreefd. Hierbij sluit de betrokken persoonlijkheid van de organisatie op dit moment aan.

Daarnaast zien de medewerkers ook graag dat de organisatie, zowel intern als extern, meer gaat samenwerken. Dit aspect kan worden gekoppeld met de visie van vraaggericht werken. Hierdoor moet het contact worden opgezocht en kan samenwerking worden bereikt.

Een laatste punt wat uit interviews naar voren kwam is de gewenste situatie als een meer persoonlijk karakter. Zowel op het gebied van gedrag en uitstraling naar de doelgroep, als het beeld wat de doelgroep van de organisatie heeft. De gemeente moet worden neergezet als een organisatie met menselijke kenmerken. Dit punt kan worden gekoppeld aan samenwerken, waardoor dit imago kan worden aangepast.

## 5.4 | Conclusie

De gewenste identiteit van de gemeente Uden is een ondernemende en vraaggerichte overheidsinstantie. Het begrip ondernemerschap moet worden ingevuld door het signaleren en benutten van kansen, actief nieuwe klanten en markten benaderen, hoge kwaliteit, behoeften onderzoeken en daarnaar handelen en een goede verhouding tussen kosten en baten. Vanuit het oogpunt van de doelgroep moet de organisatie vraaggericht te werk gaan. Dit begrip omvat de punten keuzevrijheid, eigen regie en meedoen.

## 6 | GAP analyse

*De Gap analyse is een methode om een vergelijking te maken tussen de huidige en gewenste situatie. Met de Gap analyse kan worden vastgesteld in hoeverre gestelde doelen zijn behaald en welke specifieke verschillen er bestaan tussen de huidige en gewenste situatie. In dit hoofdstuk wordt deze methode op een aangepaste wijze behandeld, vergeleken met van der Grinten (2010) die deze methode heeft ontwikkeld. De methode dient puur en alleen ter verduidelijking van 'gaten' tussen de verschillende soorten identiteiten van de gemeente Uden. Omdat in de voorgaande hoofdstukken op deze identiteiten dieper is ingegaan wordt deze analyse hieronder relatief beknopt weergegeven.*

### 6.1 | Theorie Gap analyse

Het oorspronkelijke model (van der Grinten, 2010) gaat bij het bepalen van de Gap analyse uit van de gewenste identiteit, werkelijke identiteit, fysieke identiteit en het huidige imago. In het kader van deze afstudeerscriptie wordt dit model toegespitst op de gemeente Uden. Dit betekent dat niet bovenstaande vier aspecten worden behandeld, maar dat de gewenste identiteit, huidige identiteit en huidige digitale identiteit worden geanalyseerd op het bestaan van eventuele Gap's. Met in beide gevallen de gewenste identiteit als uitgangspunt omdat dit de situatie is waarnaar de organisatie streeft.

#### 6.1.1 | Gap 1

Het bepalen van het verschil tussen de gewenste identiteit en huidige identiteit. Beide hebben betrekking op de interne organisatie. De gewenste identiteit (zie hoofdstuk 5) is bepaald in het geval van de gemeente Uden in het Concernplan 2011: het nieuwe (samen)werken<sup>16</sup>. De huidige identiteit (zie hoofdstuk 3) wordt bepaald door alle gedragingen, handelingen en uitingen van medewerkers van de gemeente. De gewenste identiteit dient leidend te zijn waarnaar de huidige identiteit van de organisatie en medewerkers getild moet worden. Het verschil tussen de gewenste identiteit en huidige identiteit is Gap 1.

#### 6.1.2 | Gap 2

Het bepalen van het verschil tussen de gewenste identiteit en huidige digitale identiteit. Bij stap twee wordt de gewenste identiteit getoetst aan de huidige digitale identiteit. De huidige digitale identiteit omvat alle gedragingen, handelingen en uitingen van de gemeente Uden op digitaal gebied. Voor meer informatie omtrent de huidige digitale identiteit zie hoofdstuk 4. De eventuele discrepantie tussen de gewenste identiteit en huidige digitale identiteit is Gap 2.

### 6.2 | Gap 1: gewenste identiteit en huidige identiteit

#### 6.2.1 | Behoudend

Een groot gedeelte van de gewenste identiteit komt al overeen met de huidige identiteit of wordt nagestreefd door de organisatie en medewerkers. Toch blijkt uit de gehouden interviews dat er

---

<sup>16</sup> Voortgekomen uit het Coalitieakkoord 2010 – 2014: kiezen voor de toekomst van Uden, naar een nieuw evenwicht.

enkele Gap's zijn te constateren. Het behoudende gedrag van een deel van de medewerkers is daar één van. Dit staat recht tegenover de ondernemende overheidsorganisatie die de gemeente wil zijn. Bijvoorbeeld functie, afdeling/werkgebied en leeftijd kunnen deze ontwikkeling belemmeren. Deze Gap is een belangrijke signalering in het werkelijke gedrag en hoe dit zou moeten zijn.

### **6.2.2 | Inconsistente werkwijze**

Ook is er geen consistente werkwijze die gehanteerd wordt. Een vraaggerichte organisatie heeft als kenmerk dat de 'klant' als uitgangspunt dient. Wanneer veel verschillende werkwijzen gehanteerd worden binnen een organisatie creëert dit voor de doelgroep geen eenduidig beeld. De gemeente is momenteel afwisselend proactief en reactief, hanteert meerdere lettertypen en gebruikt informeel en formeel door elkaar. Deze punten zorgen ervoor dat de gewenste situatie van de organisatie niet optimaal benut wordt.

## **6.3 | Gap 2: gewenste identiteit en huidige digitale identiteit**

### **6.3.1 | Volgen**

Tegenstrijdig met de gewenste identiteit is dat de huidige digitale identiteit niet bepaald voorop loopt bij ontwikkelingen. Over het algemeen zijn de digitale middelen die de organisatie inzet vrij standaard en volgen deze de ontwikkelingen van andere gemeenten en organisaties. Op dit moment zijn de website en digitale nieuwsbrief de belangrijkste digitale communicatiemiddelen. De inzet van nieuwe digitale middelen is vaak van korte tijd en daardoor niet voldoende om te concluderen dat de huidige digitale identiteit ondernemend is. De digitale activiteiten van de gemeente hanteren in grote lijnen een strategie van volgen.

### **6.3.2 | Inconsistente werkwijze**

Evenals bij Gap één is te constateren, wordt er in de digitale handelingen niet op ieder vlak een consistente werkwijze gehanteerd. Dit zijn onder andere het gebruik van formeel en informeel taalgebruik en de verschillen die bestaan tussen digitale middelen onderling.

### **6.3.3 | Reactief**

In de vraaggerichte organisatie die de gemeente wil zijn moet bij wijze van spreken de burger op zijn wenken worden bediend. Deze moet dan ook weinig moeite hoeven te doen om in contact te komen met de gemeente en de gewenste informatie te vinden. In haar digitale uitingen neemt de gemeente echter een afwachtende houding aan. Het initiatief om in contact te komen ligt te veel bij de burger waardoor de gemeente reactief is.

### **6.3.4 | Zendergericht**

De gemeente Uden opereert erg veel zendergericht. Hierbij is de informatiestroom een herkenningspunt. Bij een afname van het zendergericht werken komt de vraaggerichte organisatie meer in beeld.

Het project klantgericht schrijven wordt momenteel niet doorgevoerd op digitaal gebied. Dit zorgt ervoor dat teksten vaak onvoldoende vraaggericht worden gecommuniceerd. Ook de drukke persoonlijkheid van de digitale identiteit zorgt ervoor dat deze onvoldoende vraaggericht is.

## 6.4 | Conclusie

De conclusie is dat de gewenste identiteit en huidige identiteit vrij goed op elkaar aansluiten. Alleen de behoudende werkwijze van een gedeelte van de organisatie sluit niet aan op de ondernemende overheidsorganisatie die de gemeente wil zijn. Al met al is Gap één dus te overzien.

Tussen de gewenste identiteit en huidige digitale identiteit bestaan echter meer discrepanties. De ondernemende en vraaggerichte organisatie die in de huidige identiteit wel meer naar voren komt wordt op digitaal gebied weinig doorgevoerd. De ondernemende organisatie is hier meer te vergelijken met een experimenterende organisatie. Een beperkt aantal digitale middelen wordt op een goede manier ingezet. Zo worden de mogelijkheden van digitale communicatiemiddelen (website, digitale nieuwsbrief, social media) die (enigszins) worden ingezet niet volledig benut. Binnen de huidige middelenmix bestaan kansen om deze te verbeteren.

Daarnaast liggen er kansen om nieuwe middelen die aansluiten bij de gewenste identiteit aan de huidige middelenmix toe te voegen. Hierbij moet wel een gedeelte van het gedrag en de werkwijze worden aangepast.

## 7 | Doelgroepanalyse

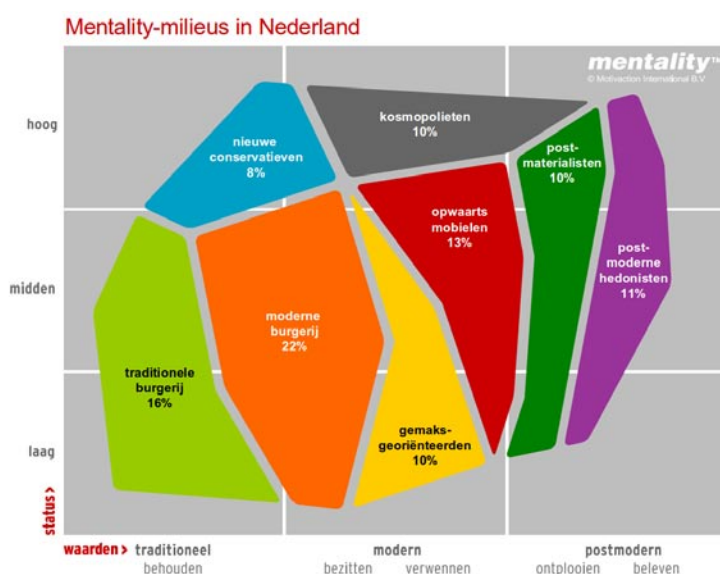
Zoals bij de gewenste identiteit is beschreven wil de gemeente een ondernemende en vraaggerichte overheidsinstantie zijn. Voor het onderdeel 'vraaggericht' is het van groot belang om inzicht te krijgen in de doelgroep. In onderstaande externe analyse wordt de doelgroep gesegmenteerd op basis van het Mentality™-model van Motivaction en beschreven wat de doelgroep als ideale situatie ziet. Deze situatie is specifiek gericht op de wensen en behoeften van de inwoners, met betrekking tot mediagebruik.

### 7.1 | Mentality™-model

Motivaction is een onderzoeksbureau dat het Mentality™-model heeft ontwikkeld. Dit model is gebaseerd op waarden- en leefstijlonderzoek van Motivaction. Het onderzoek geeft een nieuwe kijk op gebied van doelgroepenindeling en doelgroepbenadering. Met het model groepeerde Motivaction mensen naar hun levensinstelling. In Nederland worden acht sociale milieus onderscheiden die worden gevormd door persoonlijke opvattingen en waarden die aan de levensstijl van mensen ten grondslag liggen. Zo delen mensen uit hetzelfde sociale milieu dezelfde waarden ten aanzien van werk, vrije tijd en politiek. Ieder milieu heeft een eigen leefstijl en consumptiepatroon, die tot uiting komen in concreet gedrag.

Met behulp van de segmentatie van het Mentality™-model wordt meer inzicht verkregen in de gebruiken van verschillende mensen. Zo dus ook het mediagebruik.<sup>17</sup> Hierdoor kan worden ingespeeld op de manier hoe verschillende groepen mensen met media

omgaan. In het kader van deze afstudeeropdracht voor de gemeente Uden zijn met name de onderwerpen maatschappij en politiek, leefstijl en sociale relaties belangrijk. Hieronder worden de acht verschillende sociale milieus toegelicht.<sup>18</sup> In het advies wordt bepaald op welke segmenten de gemeente Uden zich het beste kan richten.



Afbeelding 5: Mentality™-model (Motivaction)

<sup>17</sup> Voor alle kenmerken van de verschillende milieus zie bijlage hoofdstuk 4 | Mentality™-model

<sup>18</sup> <http://www.motivaction.nl/mentality-uitgelegd>

## 7.2 | Informatiebehoefte

Onderstaande gegevens komen voort uit het fieldresearch waaraan 207 respondenten uit de gemeente Uden hebben deelgenomen. De enquêteresultaten geven zicht op de wensen en behoeften van de doelgroep en kunnen dan ook als richtlijn voor het advies worden meegenomen.

Een groot gedeelte van de ondervraagden wil meer geïnformeerd worden over ontwikkelingen in hun gemeente. Op de stelling: 'ik vind dat ik meer geïnformeerd moet worden over ontwikkelingen in mijn gemeente' antwoordt 38,3 procent neutraal. 33 Procent geeft als antwoord het hiermee enigszins eens te zijn en 21,4 procent is het hiermee helemaal eens. Hier ligt dan ook een uitstekende kans om dit te bevorderen. Van iedere leeftijdscategorie, opgedeeld in decennia, staat minimaal de helft open voor meer informatievoorziening vanuit de gemeente.

## 7.3 | Gebruik digitale communicatiemiddelen

Meer dan de helft (57,5 %) zegt digitale communicatiemiddelen (zoals internet/e-mail, social media, smartphone etc.) erg belangrijk te vinden in hun leven. Met dit standpunt is 33,3 procent het enigszins eens.

Maar liefst 98,5 procent van de ondervraagden zegt de beschikking te hebben over internet. Deze hebben dan ook de mogelijkheid om digitale communicatiemiddelen te gebruiken. 96,6 Procent van de respondenten die de beschikking heeft over internet maakt hiervan ook daadwerkelijk gebruik. Tevens zegt 34 procent inmiddels te beschikken over een smartphone. Smartphones maken het mogelijk om digitale communicatiemiddelen nóg gemakkelijker en sneller te raadplegen.

Dat veel gebruik wordt gemaakt van digitale communicatiemiddelen blijkt ook uit de vraag: 'van welke digitale communicatiemiddelen maakt u gebruik, of heeft u het afgelopen half jaar gebruik gemaakt?'. E-mail is het digitale communicatiemiddel dat het meest wordt gebruikt (94,9 %). Daarnaast worden websites (83,2 %) en digitale nieuwsbrieven (68,4 %) veel geraadpleegd. Van YouTube (50,5 %) en Wikipedia (42,9 %) maken ook veel respondenten gebruik. Het populairste sociale medium is Hyves (34,2 %), gevolgd door Facebook (31,1 %), LinkedIn (21,9 %) en Twitter (18,4 %). Mobiele applicaties worden door 26,5 procent van de respondenten gebruikt. Fora worden door 21,9 procent geraadpleegd.

## 7.4 | Redenen gebruik digitale communicatiemiddelen

De primaire behoefte van het gebruik van digitale communicatiemiddelen is het zoeken naar en verkrijgen van informatie (93,3 %). Ontspanning (63,9 %) volgt op twee, met daarna werk/zakelijk (55,2 %), voor aankopen (50,5 %) en als sociaal middel/netwerken (50 %).

## 7.5 | Gebruik social media

Het merendeel van de respondenten (57,5 %) zegt social media te gebruiken. 42,5 Procent zegt hiervan geen gebruik te maken. Opvallend hierbij is dat bij vraag acht nog 49,5 procent de beschikking zegt te hebben over social media. Waarschijnlijk ligt het werkelijke percentage van

gebruikers lager dan 57,5 procent doordat de missings en niet ingevulde antwoorden hierbij niet zijn meegerekend. Wanneer de missings wel worden meegerekend maakt 53,6 procent gebruik van social media. In deze analyse wordt een percentage van circa 50 procent aangehouden dat gebruik maakt van social media.

De overgrote meerderheid van respondenten tot 50 jaar maakt gebruik van social media. Bij 10 t/m 19 jaar en 20 t/m 29 jaar is dit zelfs respectievelijk 91,7 procent en 96,2 procent. Bij de categorie 30 t/m 39 is dit nog steeds 75 procent en bij 40 t/m 49 is dit 69,2 procent. Er is duidelijk te zien dat naar mate men ouder wordt het social mediagebruik afneemt.

## **7.6 | Redenen gebruik social media**

De voornaamste reden voor het gebruik van social media is om te fungeren als sociaal middel (netwerken). Met deze reden gebruikt 74,8 procent van de social mediagebruikers het middel. Ontspanning volgt op plaats twee met 57,4 procent. Ook gebruikt de helft (50,4 %) het om informatie op te zoeken. 38,3 Procent gebruikt social media voor zakelijke doeleinden.

## **7.7 | Wensen en behoeften digitale communicatiemiddelen**

Digitale informatievoorziening (bijvoorbeeld via de website, e-mail/digitale nieuwsbrief of social media) staat ruim aan kop (84,4 %) als het gaat om gewenste manier van informatievoorziening. Schriftelijk (bijvoorbeeld via een brief) volgt met 51,8 procent op plaats twee en persoonlijk (bijvoorbeeld via een bijeenkomst) op drie met 28,6 procent.

Als we dieper ingaan op gewenste inzet van digitale communicatiemiddelen steken er drie met kop en schouders bovenuit. E-mail (67 %), digitale nieuwsbrief (63,5 %) en website (60,5 %) zijn de gewenste digitale informatiekkanalen van de respondenten voor de gemeente Uden. Op gepaste afstand volgt Twitter met 7,5 procent. De mobiele applicatie staat op plaats vijf met 5,5 procent. Over het algemeen scoren de social media vrij laag met na Twitter, Hyves (5 %), LinkedIn (3 %) en Facebook (2,5 %). De voornaamste redenen voor deze middelen zijn gemak (86,6 %), snelheid (68,4 %) en actualiteit (56,7 %). Betrouwbaarheid wordt door slechts 23,5 procent van de respondenten aangegeven als reden.

## **7.8 | Wensen en behoeften social media**

Bijna tweederde (65,1 %) vindt dat de gemeente Uden géén social media moet inzetten. Iets meer dan een derde (34,9 %) van de ondervraagden vindt dat de gemeente wél social media moet inzetten.

Tot de leeftijdscategorie van 40 jaar is het percentage dat social media wenst ingezet te zien door de gemeente Uden vrij hoog. Bij de categorie 10 t/m 19 is dit nog 41,7 procent. Bij de categorieën 20 t/m 29 is dit 53,8 procent en bij 30 t/m 39 jaar is dit 52 procent. Ook bij de categorie 40 t/m 49 wil nog ruim een derde (36,6 %) dat de gemeente Uden social media inzet. Ook is te zien dat hoe ouder de respondenten worden het percentage stijgt van de groep die geen social media inzet wenst.

Er is een duidelijk verband te zien tussen het social mediagebruik en de behoefte tot inzet van de gemeente Uden. Bijna de helft (47,2 %) van de respondenten die zelf social media gebruiken wil dat de gemeente dit ook gaat doen. Van de respondenten die zelf geen gebruik maken van social media zegt nog 20,5 procent dat de gemeente dit wel moet gaan inzetten.

Als bovenstaande gegevens worden aangehouden kan de volgende berekening voor social media gemaakt worden. De gemeente Uden heeft circa 40.000 inwoners. Van deze 40.000 inwoners zegt ongeveer 50 procent zelf gebruik te maken van social media. Dit komt dus neer op ongeveer 20.000 inwoners. Bijna de helft (47,2 %) van de ondervraagden die zelf social media gebruiken wil dat de gemeente dit ook gaat doen. Dit zijn dus naar schatting 10.000 inwoners die zelf gebruik maken van social media en die tevens willen dat de gemeente social media gaat inzetten. Kort gezegd is dit dan ook een (vrij reële) groep van ongeveer 10.000 inwoners van de gemeente Uden die met behulp van social media bereikt kunnen worden door de gemeente.

## 7.9 | Conclusie

Op basis van ambities, leefstijl, maatschappelijk en politieke instelling, sociale relaties, werken en presteren en socio-demografische kenmerken is de Nederlandse maatschappij te segmenteren in acht verschillende sociale milieus. Voor de gemeente Uden zijn de categorieën maatschappij en politiek, leefstijl en sociale relaties het belangrijkste. De sociale milieus die het beste aansluiten bij de ontwikkelingen van de gemeente zijn de opwaarts mobilen, postmaterialisten en kosmopolieten. Kenmerk voor deze groepen zijn dat ze open staan voor technologische ontwikkelingen, sociaal bewogen en maatschappelijk en politiek geïnteresseerd zijn.

Digitale communicatiemiddelen spelen een steeds belangrijkere rol bij de doelgroep. Vrijwel alle ondervraagden maken wel eens gebruik van internet en inmiddels is een derde in het bezit van een smartphone. Van e-mail, websites en digitale nieuwsbrieven wordt het meest gebruik gemaakt. Deze worden ook gezien als meest gewenste digitale communicatiemiddelen van de gemeente.

Inmiddels maakt ongeveer de helft van de ondervraagden gebruik van social media. Een derde van de doelgroep vindt dat de gemeente social media moet gaan inzetten. Van de respondenten die zelf social media gebruiken vindt zelfs bijna de helft dat de gemeente dit ook moet gaan doen.

## 8 | Voorlopig advies

*In het hoofdstuk voorlopig advies wordt naar aanleiding van voorgaande hoofdstukken de richting bepaald voor de gemeente Uden. Deze keuzes bieden houvast voor de verdere uitwerking van de adviezen, welke later in deze scriptie aan bod komen.*

### 8.1 | Organisatie

De gewenste identiteit van de gemeente Uden als een ondernemende en vraaggerichte overheid moet continu uitgedragen blijven worden. De programma's organisatieontwikkeling en dienstverlening nemen hiervoor een belangrijke rol op zich. Deze moeten ervoor zorgen dat de organisatie blijft groeien en ontwikkelen. Intern is de basis hiervoor aanwezig, welke in zo veel mogelijk geledingen van de organisatie vorm moet krijgen. Pas daarna kan dit efficiënt worden uitgedragen in de digitale identiteit van de gemeente.

De gemeente Uden moet streven naar eenheid! Dit is niet alleen eenheid in gedachten, fysiek gedrag, activiteiten, werkwijzen etc. Maar ook eenheid in digitale handelingen. Eenheid is het sleutelwoord, dat zowel schriftelijk, fysiek als digitaal invulling moet krijgen. Net name de eenheid op digitaal gebied moet worden verbeterd. Nog te vaak sluit digitale communicatie niet aan op elkaar of op andere vormen van communicatie. Ook hierbij moet de gewenste situatie van een ondernemende en vraaggerichte overheid het uitgangspunt zijn.

### 8.2 | Digitale communicatie

Om deze digitale communicatie van de gemeente te verbeteren (ondernemend) en te laten aansluiten bij de doelgroep (vraaggericht) moet de organisatie keuzes maken. Het is een ideaalbeeld om te denken dat de gemeente alle inwoners van Uden door middel van digitale communicatie kan bereiken. Maar uit de enquêteresultaten is gebleken dat digitale communicatiemiddelen een steeds belangrijke rol spelen bij de doelgroep. Internet is een veel gebruikt medium en daarnaast neemt de groei van Smartphones sterk toe.

E-mail, websites en digitale nieuwsbrieven zijn de meest gebruikte digitale communicatiemiddelen. Tevens zijn dit de meest gewenste digitale communicatiemiddelen voor communicatie met de gemeente Uden. Omdat deze middelen reeds bestaan binnen de middelenmix van de gemeente wil dit niet zeggen dat hiermee de kous af is. E-mail, de website en de digitale nieuwsbrief kunnen wel degelijk worden verbeterd, zowel in functie als in inhoud en uitwerking. Het advies is dan ook om deze middelen verder te ontwikkelen. Dit komt later in deze scriptie verder aan bod.

### 8.3 | Social media

Een vorm van digitale communicatie die de laatste jaren steeds meer aandacht heeft gekregen in de maatschappij en ontzettend hard is gegroeid zijn social media. Een derde van de ondervraagden vindt dat de gemeente Uden social media moet gaan inzetten. Verder is uit de enquêteresultaten

gebleken dat inmiddels ongeveer de helft van de ondervraagden gebruik maakt van social media. Van deze respondenten die zelf gebruik maken van social media vindt zelfs bijna de helft dat ook de gemeente Uden social media moet gaan inzetten. Het advies voor de gemeente Uden is dan ook om gehoor te geven aan de vraag van social media. De inzet hiervan sluit in dit geval tevens uitstekend aan op een ondernemende en vraaggerichte organisatie.<sup>19</sup> Om social media op een succesvolle manier te introduceren bij de gemeente en goed zicht te krijgen op deze specifieke vorm van communicatie is (kleinschalig) onderzoek verricht onder de inzet van social media door de gemeente Veghel en Nijmegen.<sup>20</sup> Na deze inzichten wordt uitgewerkt hoe de gemeente Uden social media het beste kan gaan inzetten.<sup>21</sup>

Omdat het onmogelijk is om alle inwoners van de gemeente Uden te bereiken is het verstandig om deze af te bakenen naar enkele segmenten. Levensstijlen en kenmerken die daarbij horen kunnen hierbij helpen. Hiervoor is het Mentality™-model van onderzoeksbureau Motivaction ingericht. Hiermee wordt de doelgroep opgedeeld in verschillende levensstijlen. Open staan voor technologische ontwikkelingen, sociale omgevingen en maatschappelijke en politieke betrokkenheid zijn enkele belangrijke aspecten waarop de gemeente zich moet richten. De sociale milieus<sup>22</sup> die hier voor de gemeente Uden goed op aansluiten zijn opwaarts mobilen, postmaterialisten en kosmopolieten. Deze vormen de primaire doelgroep van digitale communicatie met de gemeente.

---

<sup>19</sup> Zie hoofdstuk 5.2 | Concernplan 2011: het nieuwe (samen)werken

<sup>20</sup> Zie hoofdstuk 9 | Benchmark

<sup>21</sup> Zie hoofdstuk 10 | Gewenste digitale identiteit

<sup>22</sup> Naar aanleiding van het Mentality™-model van onderzoeksbureau Motivaction.

## 9 | Benchmark

*Hoofdstuk negen gaat specifiek in op het onderdeel social media voor gemeenten. In deze benchmark zijn twee gemeenten opgenomen die zich reeds bezighouden met de inzet van social media. Dit zijn de gemeente Veghel en Nijmegen. Door middel van interviews en deskresearch is een beeld geschetst van de aanpak van deze twee gemeenten omtrent social media.*

### 9.1 | Theorie benchmark

*Benchmarking is het kritisch vergelijken van bedrijfsprocessen in de eigen onderneming met die van andere organisaties. Daarbij worden de resultaten betrokken en is de hamvraag: waarom doet een concurrent het beter dan wij? (Verhage, 2004)*

Er zijn verschillende vormen van benchmark. Dit zijn interne benchmarking, competitieve/concurrentie benchmarking, functionele benchmarking en generieke/algemene benchmarking<sup>23</sup>. Omdat communicatie tussen gemeenten en burgers een specifieke aanpak vereist is in deze scriptie gekozen voor de competitieve/concurrentie benchmark. Dit is het vergelijken van processen binnen dezelfde branche. Anders dan de naam concurrentie benchmark doet vermoeden worden andere gemeente niet als concurrenten gezien. Deze dienen als hulpmiddel om social media op een goede manier in te zetten.

In het kader van deze afstudeeropdracht is niet zozeer relevant wat een andere gemeente beter doet dan de gemeente Uden, maar meer wat men van elkaar kan leren. Uiteraard hoeft de gemeente Uden niet zelf het wiel uit te vinden wat betreft de inzet van social media met betrekking tot overheidsinstanties. Veel gemeenten zijn Uden voorgegaan, waarbij al dan niet obstakels zijn opgetreden. In deze benchmark zijn aandachtspunten en tips opgenomen waarmee rekening gehouden moet worden bij de inzet van social media

### 9.2 | Interviews

Met de gemeente Veghel en Nijmegen zijn interviews gehouden om meer duidelijkheid te krijgen in de aanpak zoals zij die gehanteerd hebben. Deze interviews hebben plaatsgevonden met de verantwoordelijken binnen die organisatie voor social media. Voor de gemeente Veghel is dit Tamara Huffmeijer en voor gemeente Nijmegen Gert Goossens.

#### 9.2.1 | Gemeente Veghel

Sinds begin 2010 heeft de gemeente Veghel accounts aangemaakt bij diverse social media. Voor een gemeente is het vrij moeilijk om intern steun te vinden voor het gebruik van social media. Met name de gemeenteraad en burgemeester zijn belangrijke onderdelen in dit proces. De voordelen van het gebruik ervan moeten worden benadrukt om dit te ondersteunen.

---

<sup>23</sup> [http://www.financieel-ondernemen.nl/artikelen/483/Benchmarking\\_\\_wat\\_u\\_moet\\_weten\\_over\\_benchmarking/](http://www.financieel-ondernemen.nl/artikelen/483/Benchmarking__wat_u_moet_weten_over_benchmarking/)

Om te voorkomen dat medewerkers worden beperkt moeten er zo min mogelijk regels en richtlijnen worden opgesteld. Social media moeten dan ook worden gezien als een verlengstuk dat de huidige communicatiemiddelen aanvult. Hierbij zijn social media een uitstekend middel om te achterhalen wat er leeft bij de doelgroep. Het monitoren naar interesses is een belangrijk doel van de gemeente Veghel. Daarnaast worden social media ingezet om de doelgroep gericht te bereiken. Bijvoorbeeld voor het zenden van informatie en interactie met de doelgroep. Een voordeel dat wordt benoemd is dat de gemeente (en de medewerkers) door social media als het ware een ‘gezicht’ krijgen.

In vergelijking met de gemeente Uden heeft gemeente Veghel een omgekeerde strategie gehanteerd. Testen en uitproberen waren hierbij sleutelwoorden. Lang na de introductie is gestart volgt gericht onderzoek naar wat de wensen en behoeften van de doelgroep zijn. Het onderzoek hiernaar heeft de gemeente nog niet afgerond, waardoor die gegevens in dit rapport niet zijn meegenomen. Uit de testfase zijn enkele belangrijke punten naar voren gekomen. Het is bijvoorbeeld belangrijk om alvast accounts aan te maken op verschillende social media, zodat deze niet meer kunnen worden gebruikt door anderen.

Via het netwerk ambtenaar 2.0 kunnen sprekers worden ingehuurd en workshops gegeven om de organisatie bekend te maken met de mogelijkheden. Intern is het belangrijk dat medewerkers achter de inzet van social media staan, waarna die kan worden uitgedragen naar de doelgroep.

### 9.2.2 | Gemeente Nijmegen

In het interview van de gemeente Nijmegen is concreter ingegaan op enkele punten van de gemeente Veghel. Doordat het erg moeilijk is om gerichte onderzoeksgegevens te bemachtigen omtrent social media en het gebruik daarvan heeft gemeente Nijmegen haar strategie bepaald op meer landelijke onderzoeksgegevens.

Het is belangrijk om alle aspecten verdeeld te hebben voordat overgegaan wordt tot de inzet van social media. Zo moeten de kosten, tijd en verantwoordelijkheid vastgelegd en aanvaard zijn binnen de organisatie. De verantwoordelijkheid voor social media is niet bij voorbaat toe te schrijven aan een bepaald persoon of functie. Vaak is het zo dat dit afhankelijk is van de organisatie en verschilt dit wie of wat hiervoor verantwoordelijk gesteld kan worden.

Bij de opstartfase van social media hoeft niet per definitie te worden gekozen om zelf een compleet nieuw netwerk te creëren. Aanhaken bij een bestaand netwerk is vaak veel effectiever dan het werven van nieuwe connecties. Concreet is het bij interactie met de doelgroep van belang om zo spoedig mogelijk te reageren. Een snelle respons is erg gewenst bij diverse social media.

Wanneer discussies een te heftige vorm aannemen is het verstandig om deze voort te zetten op een andere manier. Dit om schade aan de organisatie te voorkomen. Hierbij kan bijvoorbeeld worden gekozen om de discussie voort te zetten via mail of een persoonlijk gesprek.

## 9.3 | Deskresearch

In het deskresearch wordt dieper ingegaan op de manier waarop social media worden ingezet door de gemeente Veghel en Nijmegen. De omvang van het netwerk op een bepaald sociaal medium zijn hiervan een resultaat.

### 9.3.1 | Gemeente Veghel

De gemeente Veghel zet social media voornamelijk zendergericht in. Dit wil zeggen dat er weinig ruimte wordt gelaten voor interactie, wat eigenlijk het sterke punt is van social media. Daarnaast is een kenmerk van de gemeente Veghel op Twitter dat deze erg onduidelijk is. Er worden vrijwel alleen maar bekendmakingen geplaatst, waaruit niet in het originele bericht opgemaakt kan worden waarover het bericht gaat.

Qua netwerk is Twitter het middel met een vrij grote omvang. De gemeente volgt zelf iets meer dan 100 Twitter gebruikers. Terwijl de gemeente op haar beurt wordt gevolgd door ruim 550 gebruikers. Op LinkedIn wordt de organisatie gevolgd door ruim 150 gebruikers, maar wordt niet erg actief gebruik gemaakt van het medium. Op Hyves heeft de gemeente iets meer dan 50 leden die zich hebben aangesloten bij het netwerk van de gemeente. Ook van dit middel wordt door het profiel van de gemeente Veghel geen actief gebruik gemaakt.

### 9.3.2 | Gemeente Nijmegen

Ook de gemeente Nijmegen zet momenteel een gedeelte van de social media actief in. Dit is nog steeds erg zendergericht en staat te weinig open voor interactie. Wel is de praktische inzet beter dan bij de gemeente Veghel. Omschrijvingen zijn concreter en beter begrijpbaar. Ook wordt bijvoorbeeld YouTube ingezet als videokanaal.

Een van de middelen die bij de gemeente Nijmegen wat actiever wordt ingezet is Hyves. Het profiel van de gemeente is hierbij meer gevuld met inhoud, maar nog verre van volop benut. Het aantal leden dat zich bij de gemeente op Hyves heeft aangesloten is ruim 100. Op LinkedIn is al een aanzienlijk groter netwerk te bekennen. Het aantal gebruikers dat de gemeente Nijmegen hierbij volgt is gestegen tot bijna 900. Twitter is een veel gebruikt middel door de organisatie en heeft ook een vrij groot netwerk opgebouwd. De gemeente wordt gevolgd door bijna 2000 gebruikers. Opvallend hierbij is dat de gemeente zelf slechts drie gebruikers volgt.

## 9.4 | Inzet van social media

| Social media | Gemeente Veghel | Gemeente Nijmegen | Gemeente Uden |
|--------------|-----------------|-------------------|---------------|
| Twitter      | X               | X                 |               |
| LinkedIn     | X               | X                 | X             |
| Facebook     |                 | Minimaal          |               |
| Hyves        | Minimaal        | X                 |               |
| YouTube      |                 | X                 |               |
| Myspace      |                 |                   |               |

Afbeelding 6: Inzet van social media door gemeente Veghel, Nijmegen en Uden

In bovenstaand schema is te zien dat de gemeente Veghel en Nijmegen op het gebied van social media wel wat verder zijn dan de gemeente Uden. Echter is dit nog steeds te overzien. Uit de gesprekken en het deskresearch concludeer ik dat social media wel worden ingezet, maar niet op een dermate professionele manier dat zij dé weg hebben ingeslagen die gevolgd moet worden. Twitter is hierbij het middel dat het meeste wordt ingezet door de gemeenten.

## 9.5 | Conclusie

Bij de introductie van social media voor een organisatie is het van groot belang om dit intern te laten leven onder de medewerkers. Pas als deze enthousiast zijn, weten wat het inhoud en zich bewust zijn van de voordelen zullen de social media beter slagen. Social media zijn een uitstekend middel om specifiek (bijvoorbeeld door middel van interactie) contact te leggen met de doelgroep. Door te monitoren kan worden gesignaleerd wat de doelgroep bezig houdt. Aanhaken bij een bestaand netwerk levert hierbij vaak meer resultaat op dan zelf een compleet nieuw netwerk opzetten.

Een belangrijke conclusie uit deze benchmark is dat social media ingezet moeten worden waar hun kracht ligt. Concreet betekent dit dat deze bijvoorbeeld niet moeten worden ingezet om puur en alleen informatie te zenden.



# Advies



# 10 | Gewenste digitale identiteit

*In dit hoofdstuk wordt geadviseerd hoe de gewenste digitale identiteit moet worden ingevuld. Naar aanleiding van voorgaande analyse zijn adviespunten opgesteld om het digitale mediagebruik van de gemeente Uden te ontwikkelen. Hierbij is de gewenste situatie, zoals beschreven in het Concernplan 2011: het nieuwe (samen)werken<sup>24</sup>, leidend geweest. Onderstaand advies is specifiek opgesteld voor de gemeente Uden en haar verschillende identiteiten. Na deskresearch en interviews zijn de bevindingen getoetst aan de uitkomsten van de enquête onder inwoners, waarna dit advies is geformuleerd.*

Uit de enquêteresultaten is gebleken dat de doelgroep inwoners van de gemeente Uden prefereren om digitaal contact te hebben met de gemeente. Met 84,4 procent van de ondervraagden staat de digitale informatiebehoefte ruim aan kop. In dit hoofdstuk wordt geadviseerd hoe de gemeente Uden het beste kan voldoen aan de vraag om haar digitale communicatie te ontwikkelen.

## 10.1 | Gedrag

Gedragsverandering is een aspect dat moeilijk is door te voeren. Gewoontes en gedragspatronen die jarenlang zijn ontwikkeld moeten worden doorbroken en aangepast. Desalniettemin is dit een zeer cruciaal onderdeel. Daarom worden hieronder enkele punten weergegeven die voor de organisatie en medewerkers van de gemeente Uden goed zijn om na te streven.

### 10.1.1 | Proactief

De gemeente Uden wil een ondernemende organisatie zijn. Dit is onder andere uitgewerkt in het 'actief nieuwe klanten & markten benaderen'<sup>25</sup>. Een ondernemende organisatie moet als kenmerken hebben dat het taken op zich neemt en acties uitvoert. De werkwijze van medewerkers moet daarom overwegend proactief worden. In enkele gevallen wordt deze werkwijze op dit moment al gehanteerd. In de ontwikkeling van de organisatie moeten deze handelingen ook worden doorgevoerd op digitaal gebied. De informatiebehoefte bestaat er bij de inwoners van de gemeente Uden<sup>26</sup>, maar het is een ideaalbeeld dat de doelgroep zelf actief het contact opzoekt. Om het bereik van de doelgroep te vergroten moet dus proactief gedrag de overhand hebben.

### 10.1.2 | Bereikbaarheid

De gemeente Uden moet goed bereikbaar zijn. Niet alleen fysiek en telefonisch, maar ook digitaal. Een website en e-mail zijn hiervoor in de hedendaagse samenleving niet meer afdoende. Deze worden tegenwoordig gezien als standaard communicatiemiddelen. De bereikbaarheid moet aansluiten op de wensen van de doelgroep die zich bevinden in een wereld waarin informatie steeds sneller beschikbaar wordt.<sup>27</sup> Marshall McLuhan en Fiore (1968) stellen dat met de opkomst van digitalisering de wereld als het ware een dorp is geworden. Mensen staan overal ter wereld in contact met elkaar, wat de informatievoorziening razendsnel maakt.

<sup>24</sup> Voortgekomen uit het Coalitieakkoord 2010 – 2014: kiezen voor de toekomst van Uden, naar een nieuw evenwicht.

<sup>25</sup> Zie hoofdstuk 5.2.1 | Ondernemend

<sup>26</sup> Zie bijlage 3 | Enquêteresultaten, vraag 5

<sup>27</sup> Zie bijlage 1 | Theorieën en definities, 'Global village' (McLuhan en Fiore, 1968)

Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat de doelgroep alleen de behoefte heeft om digitaal contact te hebben met de gemeente via e-mail, digitale nieuwsbrief of de website.<sup>28</sup> Toch is wel te signaleren dat social media in opkomst zijn. Om een zo veel mogelijk vraaggerichte organisatie te zijn is het daarom aan te raden om de digitale bereikbaarheid van de gemeente Uden uit te breiden. Pas dan heeft de doelgroep de gewenste keuzevrijheid<sup>29</sup> in het digitale mediagebruik.

Vanzelfsprekend moeten vraag en aanbod voor de gemeente hierbij tegen elkaar worden afgewogen. Bij deze afweging moet worden geanalyseerd wat de omvang en samenstelling is van de groep die kan worden bereikt. Voor social media kan de mate van activiteit door de doelgroep op een medium van doorslaggevend belang zijn. De keuze voor een bepaald medium kan mede onderwerpafhankelijk zijn.

### 10.1.3 | Ageren

Aansluitend op de geadviseerde proactieve houding van de gemeente moet het een agerende houding aannemen. Er moeten daadwerkelijk handelende acties (inzet en gebruik van nieuwe digitale communicatiemiddelen) worden verricht. Deze acties moeten naar buiten worden uitgedragen als herkenbaar punt voor een ondernemende en vraaggerichte organisatie.

### 10.1.4 | Netwerken

Er moet een netwerk worden gecreëerd rondom de gemeente Uden. Nieuwe klanten, in dit geval inwoners waarmee weinig contact is geweest, moeten bereikt worden. De connecties van de gemeente moeten dan ook worden uitgebreid. Het netwerk dat opgebouwd wordt kan zich bijvoorbeeld richten op specifieke onderdelen. Denk hierbij aan een (bouw)project, leeftijdscategorie of woon/wijkgebied.

In het vervolg van dit hoofdstuk wordt uitgelegd hoe de gemeente Uden het creëren van een netwerk het beste kan aanpakken. In het kort komt het erop neer dat de keuze gemaakt moet worden om zelf een compleet nieuw netwerk op te zetten. Of dat de gemeente zich (actief) aansluit bij een reeds bestaand netwerk. Dit netwerk kan een initiatief zijn van bijvoorbeeld enthousiaste inwoners van de gemeente.

### 10.1.5 | Respons

De ontwikkelingen op het gebied van digitale media hebben ertoe geleid dat informatiestromen razendsnel gaan.<sup>30</sup> De doelgroep wordt dan ook steeds veeleisender met betrekking tot de reactietijd. Wanneer de gemeente digitaal contact heeft met de doelgroep is aan te bevelen om zo spoedig mogelijk te reageren op berichten.<sup>31</sup> Als in sommige gevallen nog geen uitsluitend gegeven kan worden is het belangrijk om dit naar de doelgroep te communiceren. Met de reden en een verwachte reactietijd zal het begrip bij de doelgroep aanzienlijk stijgen.

Om vraaggericht te opereren is het vanzelfsprekend dat reacties van de doelgroep serieus moeten worden genomen. Met name social media zijn uitstekend geschikt voor interactie. Wanneer de doelgroep contact opneemt via de nieuw ingezette middelen moet dan ook serieus worden

---

<sup>28</sup> Zie bijlage 3 | Enquêteresultaten, vraag 17

<sup>29</sup> Zie hoofdstuk 5.2.2 | Vraaggericht

<sup>30</sup> Zie bijlage 1 | Theorieën en definities, 'Global village' (McLuhan en Fiore, 1968)

<sup>31</sup> Zie hoofdstuk 9.2.2 | Gemeente Nijmegen

omgegaan met deze berichten. Voorzie alle relevante zaken en berichten van respons. Voornamelijk in de beginfase zal dit een aanzienlijke tijdsinvestering eisen, naarmate dit zich ontwikkelt zal dat afnemen. Een groot deel van de reacties neemt weinig tijd in beslag en naarmate vaker eenzelfde vraag wordt gesteld is deze steeds gemakkelijker te beantwoorden, of wordt deze vraag niet meer gesteld.

## 10.2 | Symboliek

De gemeente Uden beschikt over een eigen afdeling 'opmaak en repro' waarin voornamelijk aspecten aan bod komen betreffende de huisstijl. De gehanteerde symboliek is goed doordacht en sluit op elkaar aan. Het huisstijlhandboek geeft hieraan ook richting. Echter moet dit verder worden doorgevoerd in de gehele breedte van de organisatie. In vrijwel alle 'producten' die de gemeente levert moet één lijn zitten qua gehanteerde huisstijl.

### 10.2.1 | Lettertype

De typografie moet net als bij print ook digitaal op een uniforme wijze worden gehanteerd of zeer beperkt blijven. Op dit moment worden bijvoorbeeld op de website en in de digitale nieuwsbrief twee verschillende lettertypen gebruikt<sup>32</sup>. Intern zijn hier momenteel discussies over gaande om het gebruik van verschillende lettertypen te beperken. Afhankelijk van de uitkomsten van de besprekingen over dit onderwerp moet dit worden doorgetrokken in de digitale communicatie. Daarbij moet dit aansluiten op de typografie die wordt gehanteerd bij print. Het advies is dan ook om bij voorkeur één lettertype te hanteren binnen alle digitale communicatiemiddelen.

### 10.2.2 | Kleurgebruik

In de uitingen van digitale communicatiemiddelen moet het kleurgebruik dat beschreven is in het huisstijlhandboek worden aangehouden. Met name de primaire kleuren roze en donkerblauw zorgen voor herkenning van de gemeente. Ter ondersteuning kunnen de secundaire kleuren uit het huisstijlhandboek worden gebruikt. Belangrijk hierbij is dat dit in alle digitale communicatiemiddelen terugkomt.

### 10.2.3 | Gebruik van logo

Wanneer nieuwe digitale communicatiemiddelen worden ingezet is het van groot belang om hierin ook de herkenbaarheid van de gemeente te laten terugkomen door middel van beeldwerk. Het gebruik van het logo van de gemeente Uden is hiervan het beste voorbeeld. Bijvoorbeeld bij de inzet van social media moet duidelijk herkenbaar zijn dat de afzender de gemeente Uden is en niet iets of iemand die zich voor doet als de gemeente Uden.

### 10.2.4 | Gebruikersnaam

Aansluitend op het gebruik van het logo van de gemeente dient ook de gebruikersnaam bij eventuele social media te worden gekozen. Voor de hand ligt om simpelweg de naam 'gemeente Uden' te hanteren. Wanneer wordt gekozen om social media in te zetten voor op zichzelf staande projecten moet de naam zorgvuldig worden gekozen. Vaak zijn dit de termen waarop gezocht moet worden en dus moet deze voor de hand liggen en geassocieerd worden met de gemeente Uden.

---

<sup>32</sup> Zie hoofdstuk 4.4.1 | Huisstijl

### 10.2.5 | Interactiemogelijkheid

Het bevorderen van interactie tussen organisatie en doelgroep is in veel gevallen een goede ontwikkeling om de betrokkenheid te doen toenemen. Ook bij de gemeente Uden kan dit worden bevorderd. Met bijvoorbeeld de inzet van social media neemt de interactiemogelijkheid toe. Het is aan te bevelen om deze mogelijkheid beschikbaar te stellen voor de doelgroep. Uit de enquêtes is gebleken dat 66,8 procent van de ondervraagden zegt zich meer betrokken te voelen bij de gemeente als er meer sprake is van interactie. Hierdoor ontstaat automatisch ook het proces dat de doelgroep zich kan mengen bij onderwerpen, wat staat omschreven als kernbegrip van vraaggericht werken.<sup>33</sup>

## 10.3 | Communicatie

Tijdens de opkomst van televisie zaten gehele bevolkingsgroepen avonden aan de buis gekluisterd. Echter, met de uitbreiding van allerlei digitale communicatiemiddelen, is dit verleden tijd. Het aantal mediakanalen dat mensen gebruiken is door de komst van internet en Smartphones vervoevoudigd. Hierdoor versplintert het medialandschap. Het bezorgen van een boodschap bij de consument vraagt om meer creativiteit en maatwerk bij het bepalen van de juiste middelenmix.

### 10.3.1 | Digitale communicatiemiddelen

In deze paragraaf worden de geadviseerde digitale communicatiemiddelen toegelicht, met uitzondering van social media. Deze komen aan bod in hoofdstuk 10 paragraaf 3.2. Deze digitale communicatiemiddelen sluiten aan bij de gewenste situatie van de gemeente Uden en passen bij (delen van) de doelgroep. Bij de geadviseerde middelen wordt zo concreet mogelijk beschreven hoe deze goed zouden functioneren binnen de gemeente en afzonderlijke projecten of diensten. Natuurlijk kan de gemeente deze later zelf verder toespitsen.

#### **W**ebbsite

Bij de inzet van meerdere digitale communicatiemiddelen vanuit één organisatie is het verstandig om een centraal punt in te stellen. Voor de gemeente Uden moet dit gezamenlijke punt de website worden. De website is het middelpunt van alle digitale communicatie. Vanuit dit punt moet de verschillende soorten informatie worden verspreidt over verschillende (digitale) communicatiemiddelen.

Een punt dat vaak terugkwam in de interviews was dat de website te onoverzichtelijk was.<sup>34</sup> Met de aanpassing van website als middelpunt en verspreidingspunt wordt dit probleem opgelost. Tot op heden staat vrijwel alle informatie die beschikbaar is op de website. Omdat dit het belangrijkste middel blijft zal hier nog steeds veel informatie op blijven staan, alleen wordt dit vergeleken met momenteel zeer beperkt. Programma's als Crazy Egg en Click Tale kunnen helpen bij het analyseren van het bezoekersgedrag. Hiermee is het mogelijk om tot in detail te achterhalen welke onderdelen van een website goed werken en welke verbeterd moeten worden.<sup>35</sup>

<sup>33</sup> Zie hoofdstuk 5.2.2 | Vraaggericht

<sup>34</sup> Zie hoofdstuk 4.6.1 | Druk

<sup>35</sup> Lectric Groep (2011). Verder: eerlijk over online.

Niet 'alle' informatie staat dus op de website, maar dit wordt verspreid over verschillende kanalen. Afhankelijk van de informatie kan dit worden gespreid over al dan niet digitale middelen, waardoor een crossmediaal platform<sup>36</sup> wordt gecreëerd. Een crossmediaal platform is de combinatie van meerdere vormen van media. Deze verschillende communicatiemiddelen (bijvoorbeeld krant, website, (digitale) nieuwsbrief en social media) worden ingezet om de doelgroep gebruik te laten maken van meerdere communicatiemiddelen. De middelen dienen hierbij ter ondersteuning en aanvulling op elkaar<sup>37</sup>. Een vergaand voorbeeld kan zijn om de website te gebruiken als Public Relations middel (uithangbord van de 'woongemeente'), waarbij Wikipedia wordt ingezet met de functie van informatievoorziening. De digitale nieuwsbrief wordt gebruikt om ontwikkelingen in de gemeente te communiceren en de krant wordt gebruikt voor algemene bekendmakingen. Social media worden ingezet om te monitoren wat er leeft onder de doelgroep en met het gebruik van social media en bijeenkomsten wordt de interactie tussen de gemeente en de doelgroep bevordert.



Afbeelding 7: Crossmediaal platform

Een ander adviespunt voor de website is de zoekfunctie zoals die nu beschikbaar is. Intern is hierover veel onvrede. Aangegeven wordt dat de zoekfunctie niet gebruiksvriendelijk is. Wanneer bovenstaand adviespunt wordt uitgevoerd om informatie meer te spreiden zal dit hoogstwaarschijnlijk verbeteren. Echter is het dan nog belangrijk om alle informatie goed te ordenen. Het is aan te raden om in eerste instantie de website anders in te delen zodat het als centraal punt gaat fungeren, en waarschijnlijk een deel van de informatie zal worden verplaatst. En dat daarna wordt geëvalueerd of de zoekfunctie en het aantal malen 'doorklikken' acceptabel is.

Een laatste adviespunt omtrent de website is dat de afdeling communicatie hiervoor meer verantwoordelijk moet worden. Op dit moment is de afdeling communicatie hiervoor slechts gedeeltelijk verantwoordelijk en beheert de functie webmaster dit onderdeel. De website is een essentieel communicatiekanaal dat onder het toezicht van de afdeling communicatie behoort. Op deze manier is het beter mogelijk om via alle stromen eenduidig te communiceren.

## E-mail

E-mail is een uitstekend communicatiemiddel om snel en direct te communiceren. De doelgroep geeft aan dat dit het meest gebruikte digitale communicatiemiddel is. Maar liefst 94,9 procent maakt hiervan gebruik of heeft hiervan het afgelopen half jaar gebruik gemaakt. Het bereik van dit middel is dus erg groot.

Daarnaast geeft 67 procent van de respondenten aan dat zij dit het belangrijkste digitale communicatiemiddel vinden waarmee zij informatie willen ontvangen van de gemeente. Als de kosten en baten voor dit middel tegen elkaar worden afgewogen is dan ook duidelijk te concluderen dat dit communicatiemiddel een vereiste is voor de gemeente Uden.

<sup>36</sup> Mulder, A. (2006). Recente ontwikkelingen 5: Crossmediaal vs. Multimediaal.

<sup>37</sup> Zie ook hoofdstuk 10.3.3 | Crossmediaal

In het e-mailverkeer tussen de gemeente en haar doelgroep moeten ook de richtlijnen van de huisstijl worden meegenomen. Het gehanteerde lettertype moet aansluiten bij de resultaten die uit de gesprekken komen met afdelingen binnen de gemeente.<sup>38</sup> Daarnaast is het verstandig om de primaire kleuren (roze en donkerblauw) van de huisstijl terug te laten komen in de e-mailberichten. Dit zorgt voor herkenning en eenheid in communicatie.

## **D**igitale nieuwsbrief

Een digitale nieuwsbrief is een ideaal middel om inwoners in de gemeente te informeren over wat zich afspeelt in hun omgeving. Met het oog op een vraaggerichte onderneming<sup>39</sup> hoeft de doelgroep zich hiervoor slechts één keer aan te melden, waarna het binnen een vaste periode een update krijgt in zijn of haar mailbox. Dit middel moet dan ook zeker blijven in de digitale middelenmix van de gemeente Uden.

Ondanks dat dit middel reeds wordt ingezet zijn hier nog veel verbeteringen mogelijk. Momenteel wordt aan de digitale nieuwsbrief vrij mager invulling gegeven<sup>40</sup>. Visueel kan dit verbeteren door meer gebruik te maken van (achtergrond)kleur en afbeeldingen. Plaats bijvoorbeeld toepasselijke (kleine) afbeeldingen bij enkele nieuwsberichten. Dit maakt het voor de doelgroep een stuk aantrekkelijker om de nieuwsbrief te lezen. De vormgeving moet enthousiasmeren om de inhoud daadwerkelijk te lezen.

Wat betreft het tekstuele aspect van de digitale nieuwsbrief zijn ook verbeteringen mogelijk. Op dit moment wordt vaak gebruik gemaakt van koppen om de verschillende onderwerpen te rangschikken. Dit is uitstekend en moet behouden blijven. Echter de tekst die onder het kopje staat is vaak erg summier en niet echt uitnodigend om te lezen. Eén zin is vaak onvoldoende om te weten waarover het gaat en dan te beslissen of je door wilt lezen. Deze (korte) inleiding moet uitnodigen tot het verder lezen van het volledige bericht. Het advies is dan ook om in de digitale nieuwsbrief een enthousiasmerende inleiding te schrijven van circa drie of vier zinnen met daarin de vijf W's. Om 'wie' gaat het, 'wat' is het onderwerp, 'waar' speelt het zich af of heeft het zich afgespeeld, 'wanneer' speelt het zich af of heeft het zich afgespeeld en 'waarom'.

Om ervoor te zorgen dat men niet alle informatie krijgt in de inleiding en dus niet meer de website bezoekt kan er worden besloten om 'waarom' niet te vermelden. Na deze korte inleiding van drie of vier zinnen kan men het verdere bericht lezen op de website. Wanneer een bericht uit slechts enkele zinnen bestaat is het beter om het volledige bericht in de digitale nieuwsbrief te plaatsen en ervoor te kiezen om deze niet door te verwijzen naar de website.

Daarnaast kan er worden gekozen om de digitale nieuwsbrief afwisselend in te zetten door bijvoorbeeld eens in de maand een apart thema kiezen. Hierbij kunt u denken aan een complete nieuwsupdate van het Bernhoven ziekenhuis of een nieuwe wijk die in aanbouw is. Maar ook een ander, voor de doelgroep interessant, project leent zich hiervoor uitstekend.

Laatste adviespunt omtrent de digitale nieuwsbrief is dat het verstandig is om hiervoor een format te ontwikkelen zodat er geen 'rare' verschuivingen plaatsvinden bij het versturen. Zorg voor een vaste

<sup>38</sup> Op het moment worden gesprekken gevoerd over de hantering van een beperkt aantal lettertypen door de gemeente Uden.

<sup>39</sup> Zie hoofdstuk 5.2.2 | Vraaggericht

<sup>40</sup> Zie hoofdstuk 4.5.2 | Uitingen en afbeelding ...

indeling van koppen, tekst, afbeeldingen, kleuren etc. Een vaste indeling en/of programma hiervoor zorgt dat de digitale nieuwsbrief herkenbaar blijft en niet opeens verandert van opmaak en lay-out bij het versturen van de mail.

## Chat functie

De chat functie op de website van de gemeente Uden wordt momenteel gebruikt om vrij algemene vragen af te handelen. Dit is goed en daarvoor is het ook een goed middel. Een nadelig punt is echter dat hier nog weinig gebruik van wordt gemaakt. Ook intern is niet iedereen zich bewust van de aanwezigheid van deze functie. Er moet zowel intern als extern worden uitgedragen dat deze functie beschikbaar is. Met name extern moet deze communicatie gericht worden ingezet om de doelgroep ook daadwerkelijk te bereiken. Voor de hand ligt dan ook om inwoners die al relatief voorop lopen in het gebruik van digitale media hiervoor te enthousiasmeren. Een goed hulpmiddel hiervoor is de digitale nieuwsbrief. Hiermee kan de functie worden gepromoot onder een gedeelte van de doelgroep.

## Weblog

Een weblog, ook wel blog genoemd, is een soort online dagboek. Deze vorm van communicatie heeft als kenmerk erg persoonlijk te zijn. Het doel van een weblog kan bijvoorbeeld zijn om te voorzien op het gebied van nieuws, opinies, amusement en persoonlijke ervaringen. Een weblog biedt hierbij de functie om bezoekers te laten reageren op het artikel. Het is een goedkoop/gratis middel om te communiceren met de doelgroep. Doordat een weblog (als het goed is) altijd actueel is krijgen zij voorrang bij grote zoekmachines, dat de bezoekersaantallen bevordert. Twee belangrijke platformen om een weblog op te zetten zijn Blogger en Wordpress.

De gemeente Uden heeft reeds geëxperimenteerd met dit communicatiemiddel. Op de website van de gemeente is de mogelijkheid beschikbaar geweest voor wethouders om een eigen weblog bij te houden. Dit is slechts in beperkte mate gedaan en op een verkeerde manier. Het blog werd gebruikt om standaard persberichten te plaatsen, terwijl een weblog de functie moet hebben om een persoonlijk verhaal of gedachte te communiceren. Dit betekent dan ook dat er geen persberichten moeten worden geplaatst, maar persoonlijke gebeurtenissen.

Het heeft te weinig voordelen als dit middel op een verkeerde manier wordt gebruikt en slechts een enkeling hiervan gebruik maakt. Het gaat tegenwoordig om de vraag hoe je kunt bereiken dat bloggers over je schrijven.<sup>41</sup> Het effect zou dan ook groter zijn wanneer alle wethouders gezamenlijk dit middel hanteren als persoonlijk dagboek.

Door bovenstaande redenen wordt geadviseerd om een weblog niet in te zetten als digitaal communicatiemiddel. Niet alleen intern werkt dit middel niet optimaal, ook extern wordt relatief weinig gebruik gemaakt hiervan. Van de doelgroep zegt 13,3 procent gebruik te maken of onlangs gebruik te hebben gemaakt van een weblog. Slechts 2,5 procent wenst door middel van een weblog informatie te krijgen van de gemeente Uden. De vraag om dit communicatiemiddel aan te bieden is daarom te laag als dit wordt afgewogen tegen de investeringen.

---

<sup>41</sup> Waardenburg, M. (2008). De invloed van web 2.0 op het communicatievak.

## Forum

Woordenboek Van Dale definieert een forum als een plaats waar over een bepaalde zaak kan worden gediscussieerd. Over een kwestie wordt door (een groep) deskundigen gediscussieerd met het publiek.<sup>42</sup> Een forum is dus een digitale publieke pagina waar meningen en opinies over bepaalde onderwerpen gedeeld kunnen worden. Ook hierbij staat interactie dus weer centraal. De mogelijkheid bestaat dat mensen zich verplicht moeten registreren, alvorens te kunnen reageren op een bericht. Dit beïnvloedt de berichtgeving, waardoor minder 'spam'<sup>43</sup> zal ontstaan.

Kenmerk van een forum is dat het een plaats is waar mensen met dezelfde interesses samenkomen. De betrokkenheid bij een bepaald thema of onderwerp is daarom erg groot. Er wordt een onderwerp gestart met een stelling of een vraag waarna andere mensen hierop kunnen reageren. Door de (vele) verschillende reacties ontstaat er een gesprek/discussie. Effect van de vele verschillende reacties kan zijn dat het oorspronkelijke onderwerp uit het oog wordt verloren. Daarnaast kan het tijdrovend zijn om de negatieve reacties die worden geplaatst te controleren.

Van de respondenten maakt 21,9 procent wel eens gebruik van een forum. Voor de gemeente Uden zou dit dus neerkomen op ruim 8.000 inwoners. Het bereik is hiermee dus aanzienlijk. Echter zegt slechts drie procent van de ondervraagden door middel van dit middel informatie te willen ontvangen van de gemeente Uden.

Het percentage dat een forum aangeeft als gewenst communicatiekanaal van de gemeente is te laag om dit middel ook daadwerkelijk in te zetten. Bij het zelf opzetten van een forum zal hoogstwaarschijnlijk te weinig respons komen waardoor de kosten en baten voor de gemeente niet positief tegen elkaar afwegen.<sup>44</sup> Het advies is dan ook om zelf geen forum op te zetten, maar om zich te mengen in gesprekken op andere relevante fora. Hierdoor laat de organisatie actief zien dat het bezig is met de doelgroep en bereikbaar is voor reacties.

## Mobiele applicatie

In 2010 is het aantal Smartphones in Nederland gestegen van circa 1,3 miljoen naar 3,3 miljoen, zo komt uit het onderzoek van onderzoeksbureau GFK.<sup>45</sup> Deze opkomende markt zorgt voor een ontwikkeling van de mobiliteit van mensen. Uit de enquêteresultaten zijn de geluiden gekomen dat ongeveer een derde (34 procent) van de ondervraagden beschikt over een smartphone. De markt hiervoor is dus aanzienlijk groot.

Van de respondenten zegt 5,5 procent informatie te willen ontvangen van de gemeente Uden door middel van een mobiele applicatie. Doordat de kosten voor het ontwikkelen van een mobiele applicatie vrij hoog zijn (variërend van 3.000 tot 30.000 euro) ligt het niet voor de hand dat de gemeente Uden een applicatie gaat ontwikkelen. Als hiervoor wel budget beschikbaar is dan wordt aangeraden om een goede analyse te maken van alle kosten, voordelen en nadelen. Na deze analyse kan worden besloten of de gemeente Uden een mobiele applicatie gaat inzetten.

<sup>42</sup> <http://www.vandale.nl/vandale/zoekService.do?selectedDictionary=nn&selectedDictionaryName=Nederlands&searchQuery=forum>

<sup>43</sup> <http://www.vandale.nl/vandale/zoekService.do?selectedDictionary=nn&selectedDictionaryName=Nederlands&searchQuery=spam>

<sup>44</sup> Zie bijlage 1 paragraaf 2, Dynamisch Transaktionale Ansatz

<sup>45</sup> <http://www.connexie.nl/actueel/3659/nederland-telt-3-3-miljoen-smartphonegebruikers.html>



Wikipedia is een online encyclopedie op internet. In deze gratis encyclopedie kunnen gebruikers zelf informatie toevoegen, welke wordt gecontroleerd door Wikipedia en daarna online staat. Gebruikers kunnen ook informatie wijzigen wat wederom gecontroleerd wordt. Doordat gebruikers zelf informatie kunnen toevoegen en wijzigen is de betrouwbaarheid van dit middel niet optimaal. Echter wordt dit middel wel vaak gezien als betrouwbaar en bron van informatie.

Voor een overheidsinstantie is het vanzelfsprekend gevaarlijk om op dit soort communicatiemiddelen informatie te plaatsen. Hiermee moet dan ook zorgvuldig worden omgegaan bij de inzet van dit digitale communicatiemiddel. Dit moet goed in de gaten gehouden worden wanneer eventuele wijzigingen plaatsvinden.

Doordat Wikipedia vaak wordt gebruikt als informatiebron is het verstandig voor de gemeente Uden om het gebruik hiervan te ontwikkelen. Momenteel bestaat er een pagina met algemene informatie over de gemeente. Door deze informatie aan te vullen of meerdere pagina's aan te maken kan dit middel worden ingezet om informatie van de website te verplaatsen. Op deze manier wordt de website overzichtelijker en gericht gebruikt.

Uit de enquêteresultaten blijkt ook dat Wikipedia een populair middel is. Circa 42,9 procent van de ondervraagden maakt gebruik van het middel of heeft er onlangs gebruik van gemaakt. Echter is het gat groot met de mensen die graag zien dat de gemeente hen met behulp van dit middel informeert. Dit percentage is 3,5 procent. Het advies is om Wikipedia (beperkt) in te zetten als informatiebron om gegevens te ordenen en de website te verbeteren.

### 10.3.2 | Social media

Social media hebben een razendsnelle ontwikkeling doorgemaakt. Een groot gedeelte van de bevolking doet hieraan mee. Bedrijven en organisaties kunnen er niet meer omheen dat social media een rol spelen bij onder andere het proces van meningsvorming. Kortom, iedereen is met elkaar én over elkaar in gesprek met behulp van social media! Stap 1 is 'luisteren' naar de doelgroep, stap 2 is het actief mengen in de online dialoog.<sup>46</sup> Bij de inzet van social media moet rekening worden gehouden met de samenstelling van ieder medium. In afbeelding acht ziet u een algemeen overzicht van karakteristieken van social media in Nederland.

|                 | Meest gebruikt door man of vrouw | Opleidingsniveau | Leeftijd            | Overig                                                            |
|-----------------|----------------------------------|------------------|---------------------|-------------------------------------------------------------------|
| <b>Hyves</b>    | Vrouwen                          | Lager            | Alle leeftijden     | Grootste platform. In 2010 sterke stagnering van leden.           |
| <b>Facebook</b> | Man / Vrouw                      | Alle niveaus     | < 35 jaar           | In 2010 het snelst groeiende platform.                            |
| <b>LinkedIn</b> | Vrouw                            | Hoger            | Tussen 25 – 54 jaar | Vaak actief op mobiele netwerken.                                 |
| <b>Twitter</b>  | Mannen                           | Hoger            | < 35 jaar           | In 2009/2010 door resp. 3% en 9% van internetgebruikers gebruikt. |

Afbeelding 8: Onderzoek NEXT WEB 2010

<sup>46</sup> Lectric Groep (2011). Verder: eerlijk over online.

Uit de enquêteresultaten is gebleken dat ruim de helft van de ondervraagden gebruik maken van één of meerdere sociale media. Op een totaal inwoneraantal van 40.000 van de gemeente Uden zou dit dus ongeveer neerkomen op 20.000 inwoners die gebruik maken van social media. Van de ondervraagden die reeds gebruik maken van social media zegt nog eens bijna de helft dat de gemeente Uden social media moet gaan inzetten. In cijfers zou dit dus betekenen dat ongeveer 10.000 gebruikers van social media voorstander zijn van de inzet hiervan door de gemeente.

De voornaamste reden voor het gebruik van social media is om te fungeren als sociaal middel (netwerken). Met deze reden gebruikt 74,8 procent van de social mediagebruikers het middel. Ontspanning volgt op plaats twee met 57,4 procent. Ook gebruikt de helft (50,4 procent) social media om informatie te zoeken.

Geadviseerd wordt om Twitter, Facebook, Hyves en LinkedIn toe te voegen aan de huidige middelenmix van de gemeente Uden. Hieronder wordt toegelicht in welke vorm en in welke mate deze sociale media het beste kunnen worden ingezet. Door deze veranderingen in stappen door te voeren en regelmatig te evalueren of de doelen zijn behaald kan een eventueel resultaat worden gemeten.

Als de resultaten goed zijn kan worden overwogen om het gebruik uit te breiden, wanneer de gewenste resultaten achterwege blijven moet worden overwogen om de strategie of de middelenmix aan te passen. Wanneer wordt gekozen om enkele sociale media voor vrijwel dezelfde functie/onderwerp te gebruiken kunnen deze aan elkaar worden gekoppeld. Hierbij wordt bij het plaatsen van berichten tijd bespaard omdat dit bericht maar op één netwerk hoeft te worden geplaatst, en niet op ieder netwerk individueel.

**T**witter is één van de populairste vormen van social media. Inmiddels hebben ruim 170 gemeenten een account, maar slechts een klein deel blijkt ook echt een idee te hebben wat er mee te doen.<sup>47</sup> Bij Twitter heeft iedere gebruiker een eigen account net zoals bij ieder andere vorm van social media. Veel draait hierbij om het netwerk, dat kan worden uitgebreid door het 'volgen' en 'gevolgd' worden van personen, organisaties of bedrijven. Dit wil zeggen dat letterlijk de ontwikkelingen en bezigheden van andere gebruikers gevolgd worden. Uiteindelijk is het een streven dat ook de eigen account wordt gevolgd door zo veel mogelijk andere gebruikers.

Maar wat of wie wordt er dan gevolgd? Dit kunnen personen, organisaties, bedrijven, producten, overheden of beroemdheden zijn. Alles en iedereen die een account heeft kan gevolgd worden. Het volgen gaat met behulp van korte tekstberichtjes. Er wordt een kort berichtje geplaatst dat gelezen kan worden door de volgers. Op dezelfde manier kunnen de volgers ook berichten plaatsen. Belangrijk pluspunt van Twitter is de snelheid waarmee berichten worden gecommuniceerd.

Een organisatie die zegt ondernemend en vraaggericht te willen zijn kan eigenlijk niet meer achterblijven met het gebruik van Twitter. Met behulp van dit middel kan de doelgroep zich laten horen en mengen in onderwerpen. Van de ondervraagden zegt 18,4 procent gebruik te maken van

---

<sup>47</sup> <http://www.gemeente.nu/web/Actueel/Dienstverlening/e-Overheid/e-Overheid-Artikel/54318/In-vijf-stappen-naar-een-Twitterstrategie.htm>

Twitter. Het percentage dat dit graag als communicatiemiddel van de gemeente Uden ziet is 7,5 procent.

Geadviseerd wordt om Twitter in de beginfase uiterst doelgericht in te zetten. Denk hierbij aan de inzet bij verschillende projecten. De ontwikkeling van een nieuwe wijk, de bouw van het nieuwe ziekenhuis en een nieuwe campagne van de gemeente zijn hiervan voorbeelden. Zet hiervoor Twitter in en ontwikkel het gebruik wanneer blijkt dat het zijn vruchten afwerpt.

In het oog hierbij moet worden gehouden dat dit middel gericht ingezet kan worden voor bepaalde segmenten van de doelgroep. Mensen die Twitter gebruiken zijn verder in het traject van digitalisering dan anderen. Interesses, technische ontwikkelingen en wensen en behoeften spelen hierbij een rol. Uit de enquêteresultaten blijkt dat social media tot een leeftijd van 50 jaar door minimaal 70 procent of meer wordt gebruikt. Van deze leeftijdscategorieën, ingedeeld per tien jaar, vindt van iedere groep minimaal 35 procent dat de gemeente Uden social media moet inzetten.<sup>48</sup>

Daarnaast moet worden gerealiseerd dat Twitter een ontzettend belangrijk communicatiemiddel is geworden bij crisissituaties. Met name door de snelheid van het medium verspreidt informatie zich razendsnel. Om misverstanden te voorkomen en de informatiestroom enigszins te controleren in tijden van crisis is het van levensbelang om Twitter in te zetten.

Concreet betekent de inzet van Twitter dat de functies tweet, retweet, @mentions, reply en timeline gebruikt gaan worden. Deze functies zijn gemakkelijk in het gebruik en daarom relatief handig onder de knie te krijgen. Enige investering van tijd en interesse is echter wel vereist.

## **F**acebook

Een tweede sociaal middel dat geadviseerd wordt om door de gemeente Uden in te zetten is Facebook. Hiervoor gelden ongeveer dezelfde richtlijnen als het gebruik van Twitter. Begin met mate met de inzet en evalueer hoe dit zich ontwikkelt. Als blijkt dat het zijn vruchten begint af te werpen kan dit worden uitgebreid naar meerdere projecten en onderwerpen. Op het gebied van leeftijd heeft Facebook een vrij brede groep van gebruikers. Belangrijk is dan ook dat de inhoud van het account in ieder geval gevuld wordt met informatie over de gemeente. Deze informatie hoeft niet per definitie betrekking te hebben op de gemeente, maar kan ook gekozen worden voor bepaalde projecten (als daarvoor wordt gekozen) waarop de nadruk wordt gelegd.

Het advies is om te testen hoe het netwerk en de reacties zich ontwikkelen rondom projecten en onderwerpen. Probeer hierbij aan te sluiten op eventueel al bestaande initiatieven van inwoners van de gemeente zelf. Een voorbeeld hiervan is de groep 'Uden' die reeds bestaat en opgericht is door een enthousiaste initiatiefnemer. Als het mogelijk is om je als gemeente hierin te mengen zal dit effectiever zijn dan wanneer zelf een compleet nieuw netwerk moet worden aangeboord.

De invulling van Facebook van de gemeente is om in eerste instantie zelf een netwerk op proberen te bouwen. Hierbij wordt vanzelfsprekend een account aangemaakt en volledig gevuld met inhoud. Probeer een netwerk op te bouwen en onderwerpen te laten leven onder de doelgroep. Hierbij kan

---

<sup>48</sup> Zie bijlage 3 | Enquêteresultaten, crosstabulation 6

uitstekend informatie worden gedeeld met behulp van de functie 'prikbord'. Wanneer dit alles is ontwikkeld kan 'contact' worden gezocht met reeds bestaande initiatieven.

Het streven is dus naar het beheren van een eigen pagina. Evalueer hoe dit traject zich ontwikkelt en of de gewenste respons wordt behaald. Naarmate dit vordert is het verstandig om het netwerk steeds verder uit te breiden door middel van het contact zoeken met andere relevante personen, organisaties of bedrijven.

## Hyves

Voor het sociaal medium Hyves wordt in eerste instantie geadviseerd om niet met volle overgave te worden ingezet. Facebook dient hiervoor als een soort van test om te ondervinden wat juist wel en totaal niet werkt voor de gemeente.

Hyves heeft vergeleken met Facebook een iets jongere doelgroep. Wanneer blijkt dat deze door middel van Facebook te weinig wordt bereikt moet worden overwogen om over te gaan tot de inzet van Hyves. Ook als duidelijk wordt dat het gebruik van Facebook een succes is moet worden overwogen om dit uit te breiden naar Hyves.

Dat Hyves niet vanaf het begin volledig ingezet gaat worden wil niet zeggen dat de gemeente dit sociale medium compleet links moet laten liggen. Integendeel, want er kan wel degelijk actie worden ondernomen. Zorg dat op Hyves net als op Facebook een profiel wordt aangemaakt en dat dit volledig wordt gevuld met inhoud. Het verschil met Facebook is echter dat op Hyves niet alle aandacht wordt gevestigd op het profiel van de gemeente Uden, maar dat de gemeente zich actief gaat mengen in onderwerpen en initiatieven van anderen.

Start dus met het inhaken van het profiel van de gemeente Uden bij al bestaande pagina's. Uitstekend voorbeeld hiervan is de Hyve 'Uden'. Deze Hyve is opgericht voor alle mensen die in Uden wonen of hebben gewoond. Inmiddels heeft deze Hyve zelfs meer dan 3700 leden! Zorg dat de gemeente Uden zich op deze pagina actief gaat mengen door het plaatsen van bijvoorbeeld een 'krabbel', 'tik', foto's en videomateriaal. Naast de Hyve 'Uden' zijn reeds andere bestaande initiatieven 'Uden!', 'Uden zuid', 'Kermis Uden', 'Udenaren', 'Uden is een leuk dorpje' etc.

Om de inzet van Facebook en Hyves te verduidelijken kan Facebook worden omschreven als 'social media plan 1', door te trachten zo veel mogelijk aandacht te vestigen op het eigen profiel van de gemeente. De inzet van Hyves kan worden verduidelijkt als 'social media plan 2' door in eerste instantie niet alle aandacht op het profiel van de gemeente te vestigen, maar aandacht te geven aan andere relevante betrokkenen. Afhankelijk van de ontwikkelingen van Facebook of Hyves kan dit worden doorgetrokken naar het andere medium.

## LinkedIn

Het medium LinkedIn is een sociaal middel met een iets andere functie dan Facebook en Hyves. Dit medium is vergeleken met deze twee meer gericht op de zakelijk markt. Voor de doelgroep inwoners is deze dan ook niet uitermate geschikt. Geadviseerd wordt om LinkedIn te richten op de doelgroep ondernemers en niet de doelgroep inwoners als primaire doelgroep te zien.

### 10.3.3 | Crossmediaal

Om het gebruik van alle verschillende communicatiemiddelen binnen de gemeente te stimuleren wordt geadviseerd om deze op elkaar te laten aansluiten. Dit betekent bijvoorbeeld dat bij het gebruik van een bepaald communicatiemiddel wordt doorverwezen naar een ander middel.

Een simpel voorbeeld hiervan is het plaatsen van afbeeldingen van de social media die de gemeente Uden inzet op de website van de gemeente. Wanneer op deze afbeeldingen wordt geklikt komt men bij het betreffende sociale medium en kan men zich aanmelden/linken. Ander voorbeeld is het vermelden in de digitale nieuwsbrief dat de gemeente Uden ook actief is op Twitter en Facebook. Niet alleen in afbeeldingen maar dus ook in tekst kan worden doorverwezen naar andere middelen die worden ingezet.

Concreet kan dit er ongeveer uit komen te zien als een inwoner van de gemeente Uden die via het Udens Weekblad leest over de ontwikkeling van een nieuw winkelcentrum. In het Udens Weekblad wordt de inwoner doorverwezen voor meer informatie naar de website van de gemeente Uden. Hierop staat een bericht met daarin de vermelding dat deze een speciale code kan 'tweeten' naar het account van de gemeente. Wanneer dit wordt gedaan worden enkele van de deelnemers uitgenodigd om een vergadering bij te wonen en ideeën aan te dragen. Natuurlijk kan dit op talloze manieren worden ingevuld, maar het belangrijkste is dat er een netwerk wordt gecreëerd dat op meerdere vlakken actief is.

### 10.3.4 | E-diensten

De e-diensten die nu volledig operationeel zijn moeten worden uitgebreid. Diensten die digitaal kunnen worden afgehandeld moeten worden aangevuld, waardoor het aanbod groter wordt. Belangrijk hierbij is vanzelfsprekend dat de mogelijkheid hiertoe wordt gecommuniceerd naar de doelgroep. Pas dan is deze zich ervan bewust en kan men hiervan gebruik maken.

De e-diensten zijn een uitstekend voorbeeld van een ondernemende organisatie die zich wil ontwikkelen op digitaal gebied. Niet alleen wordt de doelgroep een keuze geboden hoe deze de verschillende diensten kan en wil afnemen. Maar ook worden hiermee kansen benut om diensten gemakkelijker en efficiënter af te handelen. Dit kan dan ook tijd- en kostenbesparing tot gevolg hebben.

### 10.3.5 | Tone of voice

Het taalgebruik van de gemeente Uden in digitale communicatie is een belangrijk onderdeel. Geadviseerd wordt om de globale visie van de afdeling communicatie hierbij aan te houden. Dit betekent dat de tone of voice in digitale communicatie een informele toon met een nette schrijfstijl wordt. Door de schrijfstijl met nette aspecten blijft de gemeente vertrouwt als een professionele organisatie. De informele toon komt met name bij de inzet van social media goed van pas om aan te sluiten bij de doelgroep.

### 10.3.6 | Klantgericht schrijven

Het project klantgericht schrijven dat op dit moment gericht is op geprinte media moet worden doorgevoerd naar digitale media. Ook hierin heerst nog te vaak onduidelijkheid over wat nu precies de boodschap is die wordt overgebracht. Wanneer de doelgroep een tekst niet begrijpt is deze niet

klantgericht en zal de lezer afhaken. Het is dan ook van groot belang om te schrijven vanuit de burger. Betrokkenen van digitale communicatie van de gemeente moeten het klantgericht schrijven beheersen en daadwerkelijk uitvoeren.

#### **10.3.7 | Afbeeldingen/foto's**

Bij het gebruik van afbeeldingen en foto's moeten steeds beelden van (delen van) de gemeente terugkomen. Op deze manier voelt de doelgroep zich verbonden en ontstaat er herkenbaarheid. Op dit moment wordt dit goed uitgedragen. Het is dan ook om dit bij de inzet van nieuwe digitale communicatiemiddelen door te voeren.

#### **10.3.8 | Videomateriaal**

Voor het gebruik van videomateriaal geldt hetzelfde als voor afbeeldingen en foto's. Herkenbaarheid en binding met hetgeen dat is te zien moet groot zijn. Bij de inzet van videomateriaal moet de keuze worden gemaakt welke aspecten voor de inwoners van de gemeente belangrijk zijn om te zien.

### **10.4 | Persoonlijkheid**

De persoonlijkheid die ten grondslag moet liggen aan de digitale communicatie van de gemeente Uden is vertaald vanuit de gewenste situatie zoals die is opgesteld in het Concernplan 2011: het nieuwe (samen)werken.

#### **10.4.1 | Ondernemend**

De gemeente Uden moet ondernemend zijn door concreet acties uit te voeren en te ontwikkelen. De punten die zijn uitgewerkt in paragraaf 5.2.1 dienen hiervoor als richtlijn. Het signaleren en benutten van kansen, actief nieuwe klanten en markten benaderen (aan netwerken bouwen). Hoge kwaliteit, behoeften onderzoeken en daarnaar handelen en een goede verhouding tussen kosten en baten.

#### **10.4.2 | Vraaggericht**

In een vraaggerichte organisatie moet de burger centraal staan. De begrippen keuzevrijheid, eigen regie en meedoen moeten leidend zijn. De doelgroep moet de mogelijkheid hebben om naar eigen inzicht en behoefte te sturen.

#### **10.4.3 | Betrokken**

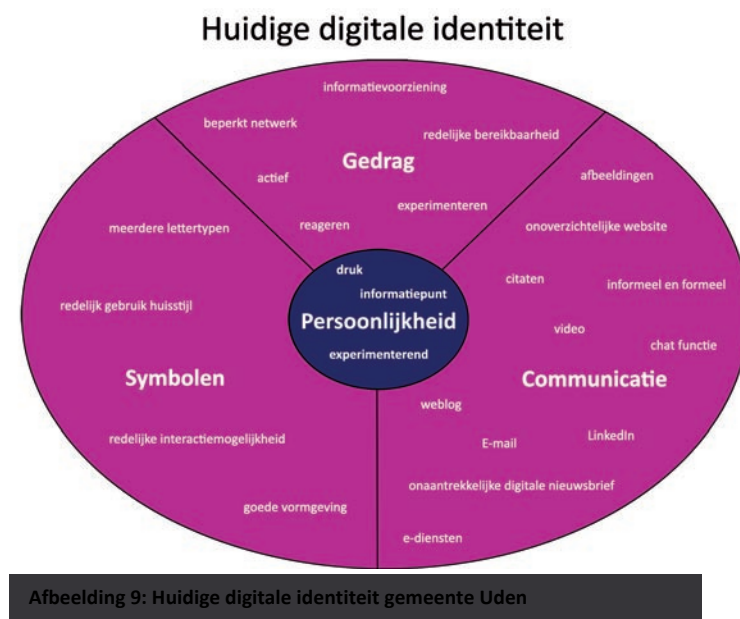
Naast de kenmerken ondernemend en vraaggericht is aan te bevelen dat de gemeente Uden op digitaal gebied een betrokken organisatie uitdraagt. Laat hierbij zien dat de gemeente actief op zoek gaat naar oplossingen, zich mengt in discussies en de dialoog zoekt. Met name social media bieden hiervoor een uitstekende mogelijkheid. Wanneer dit op een goede manier wordt uitgedragen neemt het begrip voor bepaalde situaties toe.

### **10.5 | Van huidige digitale identiteit naar gewenste digitale identiteit in beeld**

Om een beter overzicht te creëren van de huidige digitale identiteit, de gewenste digitale identiteit en de verschillen daartussen is dit weergegeven in afbeeldingen. In afbeelding negen is de huidige digitale identiteit te zien. Hierin zijn de belangrijkste punten opgenomen zoals die momenteel

heersen. Zoals eerder in dit rapport beschreven moeten een aantal punten worden aangepast om aan te sluiten bij de wensen en behoeften van de doelgroep en te streven naar de gewenste situatie.

In afbeelding tien is de gewenste digitale identiteit van de gemeente Uden weergegeven. Nieuwe digitale communicatiemiddelen zijn toegevoegd. Bestaande middelen verbeterd. De huisstijl wordt beter doorgevoerd en het gedrag wordt aangepast. Door beide afbeeldingen te vergelijken is in grote lijnen te zien welke verschuiving de gemeente Uden moet ondergaan om te groeien als organisatie.



## 10.6 | Overige aanbevelingen

### 10.6.1 | Verantwoordelijkheid

Natuurlijk is het moeilijk om alle aanbevelingen door te voeren. Met name in deze tijd waar (zeker in overheidsland) veel draait om bezuinigingen is het niet reëel om extra vacatures te plaatsen. De

aanbevelingen zullen hoogstwaarschijnlijk moeten worden geplaatst binnen de huidige organisatie. Mijn mening is dat een groot gedeelte hiervan hoort te liggen bij het cluster communicatie. Deze moet verantwoordelijk zijn voor de algehele communicatie binnen de gemeente.

Om hiervan een voorbeeld te geven ga ik kort in op social media. Het is verstandig om de inzet van nieuwe middelen (Twitter, Facebook en Hyves) te laten sturen door het cluster communicatie. Per middel en per project moeten zij de keuze maken om over te gaan tot de inzet daarvan. Omdat het cluster communicatie waarschijnlijk te weinig capaciteit heeft om ook een uitvoerende rol aan te nemen is het verstandig om dit te spreiden over de organisatie.

Wanneer bijvoorbeeld wordt gekozen om Twitter en Facebook specifiek in te zetten voor een nieuw bouwproject moet het cluster communicatie (in samenspraak met de hoofdverantwoordelijke hiervoor) beslissen wie deze taak op zich neemt. Zoals eerder vermeldt lijkt bijhouden van social media in eerste instantie niet heel veel tijd in beslag te nemen. Wanneer dit echter goed gebeurt, en dus ook veel gebruik gemaakt wordt van interactie en actief netwerken aanboren en opbouwen, vergt dit echter de nodige tijdsinvestering. De verantwoordelijke voor social media moet hier dan ook rekening mee houden.

Kortom is het advies om (alle) activiteiten rondom communicatie te coördineren vanuit het cluster communicatie. Vanuit dit punt kunnen taken worden verdeeld en worden overgegaan tot concrete inzet van social media.

#### **10.6.2 | Huidige digitale communicatiemiddelen**

De maatschappij is op dit moment nog niet toe aan een digitale revolutie waarbij ‘nieuwe’ communicatiemiddelen de traditionele vervangen. Simpelweg maakt nog niet iedereen gebruik van digitale communicatiemiddelen of is niet in staat om er gebruik van te maken. Het is daarom aan te bevelen dat de geadviseerde nieuwe weg die wordt ingeslagen als toevoeging op de huidige digitale communicatie wordt gezien. Het is een toevoeging waarbij na enkele jaren pas kan worden geanalyseerd of enkele middelen compleet kunnen worden vervangen.<sup>49</sup>

Wanneer bovenstaande aanbeveling wordt overgenomen en dus het cluster communicatie niet alle taken op zich neemt is het niet noodzakelijk om punten te schrappen. Wel is het advies om met stappen meer en meer de nadruk te leggen op digitale communicatie. Dit wil zeggen dat er momenteel nog geen (geprinte) middelen worden geschrapt, maar dat de primaire informatievoorziening digitaal moet worden voortgezet. Hierdoor kan na verloop van tijd geprinte media worden gebruikt als aanvulling. Het is dan ook niet meer zo dat geprinte middelen leidend zijn en digitaal hierin ondersteund, maar juist andersom. Digitale communicatie is de hoofdvorm, waarbij print en fysiek hierop een toevoeging zijn.

#### **10.6.3 | Aandacht**

Zorg dat inwoners van de gemeente weten welke digitale communicatiemiddelen worden ingezet en waarvoor dit gebeurt. Trigger bijvoorbeeld mensen door op Twitter te plaatsen ‘Wordt fan van de gemeente Uden op Facebook om alle foto’s te zien’. ‘Plaats een krabbel op Hyves om antwoord te krijgen op een vraag’ of ‘Volg de gemeente Uden op Twitter om altijd de eerste informatie te

---

<sup>49</sup> Loos, E. (2010). De oudere: een digitale immigrant in eigen land?.

hebben'. Verschillende media moeten worden ingezet om de aandacht te vestigen op andere middelen. Gebruik hierbij de kwaliteit van het betreffende medium. Het belangrijkste is dan ook dat wordt gecommuniceerd naar de doelgroep welke digitale communicatiemiddelen de gemeente inzet.

#### **10.6.4 | Intern gebruik**

Zorg ervoor dat medewerkers onder werktijd de mogelijkheid hebben om gebruik te maken van social media. Op deze manier gaat dit meer leven en zal het netwerk van de gemeente groeien. Het is daarom onverstandig om deze toepassingen op de werkplek te blokkeren.

#### **10.6.5 | Hashtag**

Een hashtag is de vertaling van het teken '#'. Dit is een veelvuldig gebruikte term op Twitter. Op Twitter wordt dit teken gebruikt om aan te geven wat het onderwerp is van een bericht. Wanneer bijvoorbeeld een bericht wordt geplaatst over Ajax dat kampioen is geworden zal het bericht hoogstwaarschijnlijk onder andere '#Ajax' bevatten. Voor de gemeente Uden is het dan ook verstandig om het gebruik van deze hashtags zorgvuldig te kiezen en bevorderen. Communiceer bijvoorbeeld naar buiten dat berichten over de bouw van het nieuwe ziekenhuis zijn terug te lezen onder '#BernhovenUden'. Gebruik deze hashtag en zorg dat anderen die ook gaan gebruiken.

#### **10.6.6 | Publiekshal**

Tijdens mijn fieldresearch is het me opgevallen dat de tv's in de publiekshal (die worden gebruikt als informatiebord) niet door iedereen opgemerkt worden. Het geluid dat klinkt wanneer een volgende persoon aan de beurt is wordt opgemerkt, maar waar men dan moet kijken om te zien wie er aan de beurt is blijft regelmatig onduidelijk. Ook is het niet mogelijk om de tv's vanuit alle plaatsen in de publiekshal te zien. Met name voor ouderen is dit lastig. Dit heeft te maken met de plaatsing van de tv's. Het is verstandig om deze te verplaatsen naar bijvoorbeeld boven de balie. De tv's moeten opvallend zijn en bezoekers moeten hier recht naartoe kunnen kijken.

# 11 | Literatuurlijst

## 11.1 | Boeken

De Boer, C., & Brennecke, S. (2003). Media en publiek: Theorieën over media-impact, 5<sup>de</sup> druk. Amsterdam: Boom Lemma uitgevers.

Jumelet, L., & Wassenaar, I. (2003). Overheidscommunicatie. Amersfoort: Thieme Meulenhoff.

Michels, W.J. (2006). Communicatie handboek, 2<sup>de</sup> druk. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff.

Van der Grinten, J. (2010). Mind the Gap: stappenplan identiteit en imago, 2<sup>de</sup> druk. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.

Van Riel, C.B.M. (2003). Identiteit en imago: Recente inzichten in corporate communication – theorie & praktijk, 3<sup>de</sup> druk. Den Haag: Academic Service.

Van Ruler, B. (1998). Strategisch management van communicatie; introductie van het Communicatiekruispunt. Deventer: Kluwer.

Verhage, B. (2004). Grondslagen van de marketing, 6<sup>de</sup> druk. Berkenwoude: Stenfert Kroese.

## 11.2 | Online documenten

Arts, M. (2010). Social media compleet: overzicht wat, waarvoor en hoe. Verkregen op 28 februari, 2011 van <http://www.frankwatching.com/archive/2010/03/17/social-media-compleet-overzicht-wat-waarvoor-en-hoe/>.

Birza, L., & Frank, P., & Klok, H. (2010). Uitgangspunten online communicatie rijksambtenaren. Verkregen op 24 maart, 2011 van <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/rapporten/2010/06/30/uitgangspunten-online-communicatie-rijksambtenaren.html>.

Blom, E. (2009). Handboek communities: De kracht van sociale netwerken. Verkregen op 3 mei, 2011 van <http://www.erwinblom.nl/blog/2009/10/13/de-pdf-versie-van-handboek-communities-heeft-advertentieruim.html>

Goossens, G. (2010). Adviesrapport: Toepassingsmogelijkheden van Social media voor de gemeente Nijmegen. Verkregen op 23 mei, 2011 van <http://www.paywithatweet.com/pay/connect.php?id=7b4cacef22656e796fd8c05c4ea91c91>.

Goossens, G. & Bouwkamp, J. (2011). Social media stappenplan voor gemeenten. Verkregen op 17 maart, 2011 van <http://www.frankwatching.com/archive/2011/03/17/social-media-stappenplan-voor-gemeenten/>.

Hannink, E. (2010). Social media en jongeren. Verkregen op 22 maart, 2011 van <http://www.enthousiasmeren.nl/social-media-en-jongeren/>.

Hell, L. (2011). Nederlanders hebben het meeste vertrouwen in overheidswebsites. Verkregen op 13 april, 2011 van <http://www.communicatieonline.nl/nieuws/bericht/nederlanders-hebben-het-meeste-vertrouwen-in-overheidswebsites/>.

Loos, E. (2010). De oudere: een digitale immigrant in eigen land?. Verkregen op 16 mei, 2011 van <http://www.anbo.nl/@ctueel/Oratie%20Eugene%20Loos.pdf>

Mies, J. (2010). Pionieren met interactieve media. Verkregen op 24 maart, 2011 van <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/jaarverslagen/2010/07/01/bijlage-bij-jaarverslag-dpc-interview.html>.

Mijland, E. (2011). Ideeënboek: Sociale media in het onderwijs. Verkregen op 1 maart, 2011 van <http://www.leervlak.nl/index.php/icto/ideeenboek-sociale-media-in-het-onderwijs.html>.

Mulder, A. (2006). Recente ontwikkelingen 5: Crossmediaal vs. Multimediaal. Verkregen op 17 mei, 2011 van <http://rv203d.wordpress.com/2006/12/13/recente-ontwikkeling-5/>.

NJR Panel. (2011). Jongeren over reclame op sociale netwerksites. Verkregen op 12 april, 2011 van [http://www.consumentenautoriteit.nl/pv\\_obj\\_cache/pv\\_obj\\_id\\_66DDE4AB450F54AAA4E50B466D5DA6F969B02000/filename/Jongeren%20over%20reclame%20op%20sociale%20netwerksites.pdf](http://www.consumentenautoriteit.nl/pv_obj_cache/pv_obj_id_66DDE4AB450F54AAA4E50B466D5DA6F969B02000/filename/Jongeren%20over%20reclame%20op%20sociale%20netwerksites.pdf).

Plat, F. (2010). Vooral jongeren maken steeds meer gebruik van social media. Verkregen op 22 maart, 2011 van <http://www.klantinteractiekenniscentrum.nl/artikelen/413/1/Vooral-jongeren-maken-steeds-meer-gebruik-van-sociale-media/Pagina1.html>.

SAS Institute BV, (2011). Social media: Van klets naar impact. Verkregen op 18 maart, 2011 van <http://www.communicatieonline.nl/nieuws/bericht/bedrijven-wensen-onderzoek-naar-effectiviteit-social-media/>.

Van Peteghem, D. (2011). 9 verbeterpunten voor je social media strategie. Verkregen op 17 maart, 2011 van <http://www.frankwatching.com/archive/2011/02/09/9-verbeterpunten-voor-je-social-media-strategie/>.

Valize, D. (2010). Social media overzicht algemeen. Verkregen op 3 maart, 2011 van <http://www.slideshare.net/dvalize/social-media-2-3180726>.

We Cross, (2010). Overzicht van de meest gebruikte sociale netwerken in Nederland. Verkregen op 4 maart, 2011 van <http://www.slideshare.net/WeCross/overzicht-van-de-meest-gebruikte-sociale-netwerken-in-nederland-presentation>.

### 11.3 | Documenten

Gemeente Uden (2011). Coalitieakkoord 2010 – 2014: kiezen voor de toekomst van Uden, naar een nieuw evenwicht.

Gemeente Uden (2011). Concernplan 2011: het nieuwe (samen)werken.

Jacobs, M. (2010). De digitale identiteit van uw organisatie.

Lectric Groep (2011). Verder: eerlijk over online.

Muis, J. (2008). Nieuwe wijk ontwerpen via web 2.0 in Smallingerland.

Sdu uitgevers (2011). Overheid & ICT: Proces & Document.

Waardenburg, M. (2008). De invloed van web 2.0 op het communicatievak.

### 11.4 | Websites

<http://www.cbs.nl/>

<http://www.connexie.nl/>

<http://www.decommunicatiedesk.nl/>

<http://www.ereaders.nl/>

<http://www.facebook.com/>

<http://www.frankwatching.com/>

<http://www.gemeente.nu/>

<http://www.google.nl/>

<http://www.hyves.nl/>

<http://www.leervlak.nl/>

<http://www.leerwiki.nl/>

<http://www.linkedin.com/>

<http://monitor.overheid.nl/>

<http://www.motivaction.nl/specialismen/mentality-tm>

<http://www.rijksoverheid.nl/>

<http://www.twitter.com/>

<http://www.uden.nl/>

<http://www.vng.nl/>

<http://www.wikipedia.nl/>

<http://www.youtube.com/>

# Bijlagen



# 1 | Theorieën en definities

In dit hoofdstuk wordt uitgelegd welke theorieën en begrippen als basis hebben gediend voor deze scriptie. Naast de definities zijn de gehanteerde (communicatie)theorieën toegelicht. De gekozen literatuur en definities die worden beschreven zijn in het kader van deze scriptie het meest relevant.

## 1.1 | Definities

### 1.1.1 | Imago

*‘An image is the set of meanings by which a company is known and through which people describe, remember and relate to it. It is the net result of the interaction of a person’s beliefs, ideas, feelings and impressions about the company.’ (Dowling, 1986)*

Imago is het beeld dat stakeholders hebben van de organisatie/merk/product. Een imago is tijd- en persoonsgebonden, en dus subjectief. Doordat een imago persoonsgebonden is kan een organisatie op verschillende fronten een imago hebben. Burgers zullen de gemeente Uden bijvoorbeeld beoordelen op criteria als openheid, bereikbaarheid, mate van inspraak en/of doelgroepgerichtheid. Werknemers van de gemeente Uden daarentegen zullen de gemeente bijvoorbeeld beoordelen op gebied van werkvoorzieningen, werksfeer, (secundaire) arbeidsvoorwaarden en/of collegialiteit.

Een imago is voortdurend aan veranderingen onderhevig. Positieve en negatieve berichtgeving in de media of persoonlijke ervaringen met een organisatie/merk/product beïnvloeden het imago ervan. Het imago is als het ware de afspiegeling van de identiteit. Op basis van het gedrag, symboliek, communicatie en persoonlijkheid wordt door middel van de identiteit een imago gevormd. Wanneer deze identiteit, al dan niet bewust, verandert heeft dit ook zijn uitwerking op het imago. Het is vaak niet zo dat dit direct zichtbaar ‘effect’ heeft op het imago, maar na verloop van tijd wordt imago door deze identiteitsverschuiving beïnvloedt.

### 1.1.2 | Communicatie

*‘Communicatie is het proces waarbij de zender de intentie heeft een boodschap over te brengen naar één of meer ontvangers.’ (Michels, 2006)*

Bovenstaande definitie van drs. W.J. Michels geeft een globaal beeld van het begrip communicatie, zoals deze overeenkomt met mijn opvatting. De functie van zender en ontvanger staat hierbij niet per definitie vast. Zo zijn zenders in veel situaties óók ontvangers, en ontvangers óók vaak zenders. Een organisatie zendt bijvoorbeeld een bericht uit naar haar doelgroep. Degene die het bericht leest is de ontvanger. Maar als diezelfde ontvanger een bericht terug stuurt naar de organisatie, is de ontvanger zender geworden en de zender ontvanger geworden.

Hieraan moet worden toegevoegd dat de intentie die omschreven wordt door drs. W.J. Michels niet per definitie ‘bedoeld’ hoeft te zijn. In veel gevallen wordt onbedoeld gecommuniceerd (bijvoorbeeld non-verbale communicatie). De nadruk bij deze definitie ligt dan ook op het ‘communicatieproces’,

waarbij de boodschap niet als fysiek tastbaar product hoeft te worden gezien (bijvoorbeeld verbale communicatie).

### *'Global village' (McLuhan en Fiore, 1968)*

Deze uitspraak duidt op de trends globalisering en digitalisering. De toenemende stroom van elektronische informatievoorziening en digitalisering hebben ertoe geleid dat de wereld als het ware een dorp is geworden. Activiteiten die aan de andere kant van de wereld plaatsvinden kunnen razendsnel worden gedeeld en openbaar gemaakt. Zoals zich dat vroeger in een klein dorp afspeelde. Daarbij komt kijken dat door deze digitalisering steeds meer mensen, op allerlei verschillende plaatsen ter wereld, in contact staan met elkaar. Social media spelen bij dit laatste punt een belangrijke rol.



Afbeelding 11: Global village

### *'The medium is the message' (McLuhan en Fiore, 1967)*

Met 'the medium is the message' bedoelen McLuhan en Fiore dat het effect van een medium niet tot stand komt door de inhoud van het medium, maar door het medium zelf. Door het gebruik van een medium verandert het functioneren van een organisatie. Het nieuwe medium dat gebruikt wordt verandert mens en samenleving, in een richting die bepaald wordt door de aard van het medium. Een organisatie die nieuwe technologieën (media) gaat gebruiken verandert daardoor zelf ook.

Zo kan bijvoorbeeld de inzet van digitale communicatie invloed hebben op de identiteit en het imago van een organisatie. De gemeente Uden moet daarom rekening houden met het feit dat met de inzet van nieuwe media en middelen ook de identiteit kan worden beïnvloedt. Deze nieuwe media en middelen moet dan ook zorgvuldig worden gekozen.

### *'Mediagebruik als sociaal handelen (MASH)' (K. Renckstorf, 1996)*

Bij de verschuiving van zendergericht naar ontvangergericht denken wordt mediagebruik steeds vaker gezien als een vorm van alledaags sociaal handelen. Het gebruik van media en mediaboodschappen vormen geen uitzonderingssituatie. De betekenissen die ieder subject (ontvanger) voortdurend toekent worden dan ook voor een groot gedeelte bepaald door het sociale referentiekader. Mediagebruik is dus geen bijzondere menselijke activiteit, maar een dagelijkse bezigheid van individuen in een sociale context.

Voor een organisatie betekent dit dat zij zich ervan bewust moet zijn dat boodschappen niet altijd het gewenste 'effect' hebben. De verwerking van boodschappen hangt voor ieder subject samen met een sociale omgeving. Wanneer organisaties zich hiervan bewust zijn kan hierop worden ingespeeld, wat resulteert in doelgroepgericht en klantgericht communiceren.

#### **1.1.3 | Digitale externe communicatie**

Digitale externe communicatie omvat alle communicatiemiddelen, gericht op externe groepen van organisaties, op digitaal gebied. Voorbeelden van digitale externe communicatiemiddelen die hierbij horen zijn een website, digitale nieuwsbrief, e-mail, weblog, forum, social media etc.

#### 1.1.4 | Social media

*‘Social media is de verzameling van toegankelijke online media waar mensen kunnen delen, waarderen en creëren; de uitkomsten hiervan kunnen op hun beurt door mensen verrijkt en geconsumeerd worden, wat kan leiden tot gemeenschapsvorming’.*<sup>50</sup>

Bovenstaande omschrijving van het begrip social media onderstreept de meest belangrijke kenmerken van de media, namelijk diversiteit en functionaliteit. Interactie staat bij deze vorm van communicatie centraal! De media die socialisatie (gemeenschapsvorming) beïnvloeden, zijn voor iedereen met een internetverbinding toegankelijk.

### 1.2 | Theorieën

#### 1.2.1 | Dynamisch Transaktionale Ansatz

Zowel Bauer (1973) als Früh en Schönbach (1984) zien communicatie als een soort marktsituatie, waar vraag en aanbod samen de dynamiek bepalen. Zo wordt simpel gezegd een tv-serie waar niemand naar kijkt na verloop van tijd niet meer uitgezonden. En andersom als er vraag is (van een relatief grote groep) naar een nieuw sportprogramma, dan zullen er waarschijnlijk omroepen zijn die kijken of ze de kijkersmarkt met zo’n programma kunnen bedienen.

Toch is het bij de Dynamisch Transaktionale Ansatz niet zo dat vraag automatisch tot aanbod en aanbod niet automatisch tot vraag leidt. Hierbij speelt het kostenplaatje, maar ook wat het oplevert een belangrijke rol. De kosten en baten moeten voor zowel de zender als de ontvanger in verhouding zijn. Deze (kosten/baten) analyse geeft zicht op de dynamiek van communicatie. Bauer (1973) herkent dat zender en ontvanger verschillende intenties hebben in dit proces.

De commerciële zender wil voornamelijk geld verdienen, de publieksgroep daarentegen wil bijvoorbeeld geamuseerd of geïnformeerd worden. Hierbij is ook belangrijk hoe hoog het percentage van de doelgroep is die een bepaalde verandering willen zien. Als slechts een klein gedeelte van burgers van de gemeente Uden willen dat de gemeente gaat communiceren via Twitter is het niet rendabel om dit middel daadwerkelijk in te gaan zetten. Hiermee moet doelgroep- en klantgericht worden omgegaan.

In dit proces van ‘koop en verkoop’ worden zender en ontvanger beiden gezien als afwisselend actief en passief:

- *Zender is actief:* als de zender denkt dat er weinig behoefte is, of dat de kosten te hoog worden, dan neemt het aanbod af.
- *Zender is passief:* de zender is afhankelijk van de voorkeuren en keuzes van de ontvanger.
- *Ontvanger is actief:* de ontvanger selecteert uit het totale aanbod en maakt een specifieke keuze op grond van eigen behoeften. Daarbij houdt de ontvanger rekening met de eigen interpretatie van zenderintenties.
- *Ontvanger is passief:* de ontvanger is afhankelijk van de zender met betrekking tot het feitelijke aanbod.

De doelgroep moet, in een tijd waarin talloze media en middelen beschikbaar zijn, gericht bediend en gehoord worden. Ontvangers (doelgroepen) bepalen door middel van hun interesses en belangen de media die zij gebruiken. Voor de gemeente Uden is onderzoek naar de middelen die de doelgroepen prefereren belangrijk. De ontvanger moet (zeker bij een overheidsinstantie) centraal staan en vormt

<sup>50</sup> <http://www.scribd.com/doc/15037/Definitie-Social-Media02>

de basis voor het advies. Voor zowel zender als ontvanger is het hierbij belangrijk wat de 'kosten' opleveren. Met behulp van een kosten/baten analyse wordt afgewogen wat voor de zender (gemeente Uden) en de ontvanger (burgers, ondernemers, pers etc.) rendabel is.

### 1.2.2 | Nutzenansatz

Bij de theorie van de Nutzenansatz is het 'concept van het sociale handelen' in het kader van deze afstudeeropdracht erg relevant. Renckstorf (1973) introduceert in de Nutzenansatz drie sterk samenhangende concepten die een beeld geven van de wijze waarop ontvangers betekenis geven aan media en media-inhouden. De drie concepten die worden onderscheiden zijn:

- *Concept van de actieve ontvanger:* de media en mediaboodschappen worden als een onderdeel van het alledaagse sociale leven van mensen gezien. Het initiatief ligt niet bij de media (zender), maar bij de ontvanger die met een bepaalde reden een medium hanteert. Het mediumgebruik kan volgens Renckstorf worden gezien als doelgericht en intentioneel.
- *Concept van het sociale handelen:* mensen leven niet in een betekenisloze wereld, maar in een wereld die door allerlei subjecten wordt gevuld met betekenissen. De ontvanger van media en mediaboodschappen reflecteert belevingen en ervaringen op zijn/haar sociale omgeving.
- *Concept van betekenisverlening aan (media)boodschappen:* Mensen (subjecten) geven continu zelf betekenissen aan media en mediaboodschappen. Dit betekent dat deze toegekende betekenissen per definitie niet objectief maar subjectief zijn. Immers mediaboodschappen hebben in zichzelf geen betekenis, maar krijgen deze pas nadat subjecten de boodschappen hebben geïnterpreteerd. De interpretatie van een boodschap hangt dus af van bijvoorbeeld de situatie, medium, aanwezige kennis, referentiekader en de sociale omgeving.

De Nutzenansatz ziet ontvangers als actief, doelgericht, intentioneel en principieel betekenisgevend. Het mediagebruik is hierbij slechts één alternatief naast tal van anderen. Mediagebruik wordt niet gezien als een bijzondere menselijke activiteit, maar als een gewone vorm van sociaal handelen (MASH).

Betekenisgeving in sociale contexten speelt in de huidige maatschappij een erg belangrijke rol. Ontvangers gebruiken media doelgericht om te voorzien in een bepaalde behoefte. Welke informatie wordt belangrijk geacht in bepaalde sociale groepen en hoe wordt deze informatie geïnterpreteerd door middel van verschillende communicatiemiddelen? Cruciaal om te weten is dan ook hoe ontvangers reageren op bijvoorbeeld een bepaald communicatiemiddel. Daarnaast is het in het licht van deze afstudeeropdracht belangrijk om te weten hoe de ontvanger omgaat met verkregen informatie van bijvoorbeeld een overheidsinstantie of ambtenaar.

Er zijn verschillende soorten media beschikbaar. Het is daarbij uiteindelijk aan de zender om te bepalen welke media door de organisatie of het merk worden ingezet. Echter dat de media worden ingezet wil niet vanzelfsprekend zeggen dat deze de doelgroep bereikt, laat staan dat er 'effect' optreedt. Tegenwoordig bepaalt de ontvanger in steeds sterkere mate van welk medium deze gebruik maakt. Mijn mening is dan ook dat het middel dat (een groot gedeelte van) de ontvangers willen, beschikbaar moet zijn. De multiculturele en diverse ontvangers maken uiteindelijk de keuze welk middel bij de ontvanger past. De Dynamisch Transaktionale Ansatz en de Nutzenansatz geven goed zicht op deze communicatieprocessen.

## 2 | Interviews

### 2.1 | Gemeente Uden

#### 2.1.1 | Interview 1

Dit interview heeft plaatsgevonden met een persoon die werkzaam is op de afdeling Maatschappelijke Ontwikkeling met als functie Coördinator Secretariaat en Subsidies. Deze persoon is circa tien jaar werkzaam bij de gemeente Uden en merkt dat er een omslag is geweest na een uitvoerig extern onderzoek van BMC over de gemeente Uden als organisatie.

#### Imago

Het beeld dat medewerkers hebben van de gemeente is volgens de geïnterviewde goed als het gaat om werkgever zijn. Mensen werken graag bij de gemeente Uden.

#### Sterke punten

De gemeente Uden is goed georganiseerd vergeleken met andere gemeenten in de regio.

Een ander sterk punt is de veranderingen die onlangs zijn ondergaan op het gebied van digitale media. Burgers kunnen in een aantal gevallen zelf op de website bedragen voor subsidies berekenen. Dit is mogelijk doordat op de website een programma is geïntroduceerd dat ondersteund wat burgers willen weten over subsidies.

#### Werkwijze

De gemeente staat bekend om het familiale karakter, waarbij medewerkers betrokken en hartelijk zijn. De afdeling Secretariaat en Subsidies loopt graag voorop met nieuwe ontwikkelingen. De afdeling hanteert op het moment een overwegend formele tone of voice.

Verder valt het op dat de gemeente op dit moment een omslag doormaakt. Dit heeft voornamelijk betrekking op 'het nieuwe werken'. In dit kader staan flexibele werktijden en werkplekken centraal en kan worden gezien als vooruitstrevend.

#### Associatie

Het huidige beeld van de organisatie van de gemeente Uden kan worden geassocieerd met een 'cruiseschip'. Op het cruiseschip is op het dek alles mooi met palmboompjes en een luxueuze uitstraling. Dit heeft voornamelijk betrekking op de arbeidsvoorzieningen binnen de gemeente zoals het aanbod van cursussen.

Echter in de kelder van het cruiseschip wordt hard gewerkt en is het allemaal wat minder mooi. Zo moeten bijvoorbeeld de plantsoendiensten, ongeacht de inzet van digitale middelen, de handen uit de mouwen steken en fysiek werk verrichten. Als extra associatie kan ook nog worden gedacht aan de reddingsbootjes die aan de zijkant van het cruiseschip bevestigd zijn. Deze kunnen bijspringen waar nodig is.

### **Verbeterpunten digitale communicatie**

Het programma dat onlangs is geïntroduceerd voor burgers om bepaalde bedragen te berekenen kan nog verder worden doorontwikkeld. Bijvoorbeeld het aanvragen van subsidies moet op deze manier ook mogelijk gemaakt worden.

Daarnaast is het volgens de geïnterviewde beter voor de interne communicatie om één specifiek middel te optimaliseren. Dit zou het intranet kunnen zijn, waarbij het personeelsblad 'Blinq' minder van toegevoegde waarde zou zijn.

### **Digitale media inzetten**

Bij het streven naar de gewenste identiteit moet de communicatie verschuiven naar meer informeel taalgebruik. Hierin is er een kans om dit in de digitale communicatie te realiseren.

Het is belangrijk om te weten welk middel je voor welke doelgroep en dus welke personen moet inzetten. Hiermee wordt de diversiteit aan onderwerpen binnen de gemeente en daarmee ook de diversiteit aan informatie bedoeld.

### **Gewenste identiteit**

Er zou gebruik gemaakt moeten worden van een slogan die de identiteit van de organisatie weergeeft. Sterke punten en identiteit kunnen zo uitgedragen worden en vormgegeven in een heldere en aansprekende slogan.

Op het gebied van gewenste symboliek moet met name de typografie worden aangepast. Het is beter om te kiezen voor één, misschien twee hantering van lettertypen. Dit zou de identiteit en het imago positief kunnen beïnvloeden. Het lettertype 'Times New Roman' moet hierbij absoluut verdwijnen bij de gemeente Uden.

Het kleurgebruik zoals dat nu wordt gehanteerd is goed. De verschillende afdelingen binnen de gemeente zijn aangegeven met een andere kleur. Dit moet zo behouden blijven. Over het algemeen is de symboliek dan ook prima uitgevoerd! De meeste veranderingen zouden bij het model van Birkigt & Stadler moeten worden doorgevoerd op het gebied van gedrag.

### **Overige informatie**

Na het extern onderzoek van BMC zijn er op meerdere onderdelen adviespunten gegeven die daadwerkelijk zijn uitgevoerd. Zo zijn er bijvoorbeeld vacatures opgesteld naar aanleiding van bepaalde personen die op dat moment werkzaam waren en niet voldoende functioneerden. Op basis van deze punten is geselecteerd voor toekomstige medewerkers. Als het rapport van BMC te achterhalen is dan wordt dit door de geïnterviewde naar mij doorgestuurd.

### 2.1.2 | Interview 2

Dit interview heeft plaatsgevonden met een persoon die werkzaam is op de afdeling Dienstverlening met als functie Programmamanager. Deze afdeling staat dicht bij de inwoners van de gemeente.

#### Sterke punten

De digitale ontwikkeling van de gemeente Uden heeft de laatste drie jaar een aanmerkelijke boost gekregen. Dit heeft te maken met de inrichting van afdelingen en functies die mensen daarbinnen bekleden.

#### Werkwijze

De gemeente Uden is nog steeds volop in ontwikkeling op digitaal gebied. Vergeleken met andere gemeenten is Uden hierin vrij vooruitstrevend. Over het algemeen loopt de gemeente dan ook voorop, maar er zijn nog steeds mensen binnen de organisatie die hier niet voldoende in meegaan.

Op het gebied van blogs en social media wordt opgemerkt dat hier vrijwel niet op wordt ingespeeld. Er is een tijd geweest dat enkele wethouders een blog bijhielden en dat zij regelmatig gebruik maakten van Twitter. Maar tegenwoordig wordt dit zelden meer gedaan. Alleen als bijvoorbeeld de verkiezingsperiode eraan komt wordt er bijvoorbeeld weer meer gebruik gemaakt van Twitter.

Hiernaast is er circa een half jaar tot driekwart jaar gebruik gemaakt van een 'chat functie'. Hierbij stonden inwoners en ondernemers enerzijds en portefeuille houders anderzijds tegenover elkaar bij dit middel. Hierbij konden vragen worden gesteld over wisselende onderwerpen. In het begin was hiervoor weinig animo. Na meer moeite vanuit de gemeente om dit te laten slagen door het bekendheid te geven en mensen persoonlijk hierop aan te spreken werd er meer gebruik van gemaakt. Uiteindelijk leverde het te weinig op en is de functie afgeschaft.

#### Associatie

De gemeente Uden kan worden geassocieerd met een 'egel'. Een egel loopt in zijn normale leventje gewoon vrij rond en loopt zijn pad hoe hij dat wil. Maar als er gevaar dreigt dan rolt hij zich op en sluit hij zich met zijn stekels af voor dingen van buiten zijn omgeving. Deze kwetsbaarheid is terug te vinden bij de gemeente Uden. Wanneer er iets fout dreigt te gaan of kritiek komt dan keert de gemeente zich naar binnen en probeert men zich volledig af te sluiten van de effecten van buitenaf.

#### Digitale media inzetten

Digitale media moeten in de toekomst als vervangend middel optreden voor enkele huidige middelen. Een voorbeeld hiervan zou de website kunnen zijn waardoor fysieke en/of schriftelijke taken verdwijnen. Deze kunnen dan worden overgenomen door de website.

De gebruikers bepalen uiteindelijk wat wel en niet slaagt. De doelgroep bepaalt welke middelen hij of zij gebruikt. De gemeente moet hierbij dus goed naar haar doelgroep luisteren en bij de inzet van digitale middelen hierop inspelen. Daarbij moet ook rekening gehouden worden met wat het uiteindelijk oplevert. Zowel de doelgroep als de gemeente Uden moeten er voordeel van hebben.

### **Gewenst imago**

In de toekomst moet de gemeente Uden een meer persoonlijk karakter krijgen met het gebruik van nieuwe media. De persoonlijkheid van een merk of organisatie spreekt de geïnterviewde erg aan en dit ziet hij dan ook graag toegepast bij de gemeente Uden.

### **Overige informatie**

Er wordt aangegeven dat in het kader van deze opdracht het verstandig is om met een jurist te praten of er regelgevingen zijn met betrekking tot politiek en bijvoorbeeld uitingen met behulp van social media. Daarnaast kan het interessant zijn om met Ingrid Morskiet (programma Organisatie ontwikkeling), Hans Joosten (Stedelijke Ontwikkeling) en Maaïke Kanters (Webmaster) te praten.

Als de geïnterviewde gegevens kan achterhalen met betrekking tot gebruiksgegevens van digitale informatievoorzieningen zoals die op dit moment worden geraadpleegd worden deze doorgestuurd naar mij. Ook wordt een presentatie over social media doorgestuurd.

### 2.1.3 | Interview 3

Dit interview heeft plaatsgevonden met een persoon die werkzaam is op de afdeling Publiekszaken met als vakgebied gerelateerde zaken aan ICT. Hierin wordt onderstreept dat de website een belangrijk digitaal middel is. Dit kun/moet je als centraal punt instellen en vanuit hier kun je de koppeling leggen met andere middelen.

#### Werkwijze

De gemeente Uden hanteert een houding die reactief is en neemt (te) weinig initiatief.

#### Digitale media inzetten

De inzet van een bepaald middel moet nut hebben. De kosten/baten moeten tegen elkaar worden afgewogen. Dit geldt voor zowel de burger, ondernemer en pers als voor de gemeente Uden. In hoeverre heeft de burger behoefte aan een bepaald middel?

Verder wordt aangegeven dat bijvoorbeeld bij de inzet van social media een organisatiebeleid moet worden opgesteld. Mogen verschillende social media worden gebruikt op de werkplek of worden deze geblokkeerd? En worden er stappen ondernomen om deze social media bijvoorbeeld beschikbaar te maken op mobiele telefoons?

#### Gewenste identiteit

Op het gebied van identiteit moet de gemeente naar een meer proactieve organisatie. De gemeente gaat op dit moment nog vaak reactief te werk omdat er te weinig initiatief wordt genomen. Dit moet aangepast worden naar ageren en dus een proactieve houding.

#### Overige informatie

Er zijn al wel bestaande onderzoeksgegevens beschikbaar. Bijvoorbeeld hoe vaak de website wordt bezocht, hoeveel gebruik er wordt gemaakt van de mogelijkheid om digitale aanvragen te beantwoorden en hoeveel gebruik er wordt gemaakt van de chat functie. Het Klanten Contact Centrum (KCC) heeft hier waarschijnlijk (ook) informatie over. Voor zover de geïnterviewde deze cijfers kan achterhalen worden deze naar mij doorgestuurd.

In het vervolg van dit onderzoek is het verstandig om ook een gesprek te plannen met iemand van Publiekszaken die nauwer in contact staat met de klanten/burgers. Deze kunnen wellicht op dit gebied meer vertellen over de doelgroep.

#### 2.1.4 | Interview 4

Dit interview heeft plaatsgevonden met een persoon die werkzaam is op de afdeling Openbare Werken met als functie Juridisch Adviseur. De geïnterviewde is circa drieënhalf jaar werkzaam bij de gemeente Uden en is naast haar juridische zaken betrokken bij het netwerk JONG binnen de gemeente.

##### Imago

Het imago van de gemeente Uden en andere gemeenten in Nederland is volgens haar nog steeds te zien als saai en stoffig. Dit heeft voornamelijk te maken met de werkwijze binnen gemeenten en de medewerkers. Het zou goed zijn om van dit stoffige imago af te komen, maar dit is moeilijk te realiseren.

##### Sterke punten

Het is een goede ontwikkeling dat er vanuit het in het Coalitieakkoord 2010 – 2014 en Concernplan 2011 opgestelde 'SKOOR' verschillende competenties zijn opgesteld waaraan medewerkers moeten voldoen. Daarnaast is het goed dat er meer veranderingen komen in de samenstelling van werkgroepen. Er wordt geregeld een groep samengesteld met geïnteresseerden van meerdere afdelingen. Er wordt dan geselecteerd op basis van interesse en betrokkenheid bij een onderwerp in plaats van functie en afdeling. Hierdoor ontstaan nieuwe invalshoeken en gedachten.

Er wordt actief de dialoog opgezocht met inwoners van de gemeente. Dit vindt de geïnterviewde een erg sterk punt. Bij meerdere projecten hebben inwoners de mogelijkheid om betrokken te worden bij ontwikkelingen die hen aangaan. Hiermee kunnen vooroordelen over de gemeente positief worden beïnvloedt.

##### Minder sterke punten

De gemiddelde leeftijd bij de gemeente Uden is ongeveer 48 jaar. Dit is erg hoog en heeft als gevolg dat gedrag intern niet of nauwelijks verandert. 'Generatie X (geboren tussen circa 1960 en 1980)' botst met 'Generatie Y (geboren na circa 1980)'. Bij de 'oudere' medewerkers is er meer weerstand dan dat men open staat voor veranderingen. Opmerkingen als 'het is wel goed zo' en 'dat is niet nodig' komen volgens de geïnterviewde erg vaak voorbij.

Het actief opzoeken van de dialoog zoals beschreven bij bovengenoemd sterk punt heeft als mindere kant dat de respons hierbij (nog) niet hoog is.

##### Werkwijze

Tijdens de werkzaamheden gaat de geïnterviewde proactief te werk en heeft ze een open houding. Ze denkt zelf dat dit ook te maken heeft met het feit dat ze actief bezig is met het netwerk JONG. Hierin hebben de mensen veelal dezelfde houding en werkwijze. Deze proactieve en open houding kan volgens haar wel verschillen per afdeling en per persoon.

##### Associatie

Doelgroepen van de gemeente zullen de organisatie zien als een slak of een schildpad. Dit omdat veel zaken relatief veel tijd nodig hebben om behandeld en afgerond te worden. Zo heeft de afdeling

Openbare Werken veel te maken met regelgevingen die moeten worden nageleefd. Deze zijn nou eenmaal erg belangrijk.

Intern associeert de geïnterviewde de gemeente met een jong hondje. Een deel van de medewerkers is nieuwsgierig en vooruitstrevend. Ze zijn nieuwsgierig naar ontwikkelingen en werkgerelateerde zaken en vooruitstrevend om beter te worden als afdeling en organisatie.

### **Digitale media inzetten**

Hyves, Facebook en LinkedIn zijn niet geschikt als communicatiemiddelen voor de gemeente. Met name Hyves en Facebook is te persoonsgericht en gebruik je om bij wijze van spreken aan te geven dat je naar een bepaalde kroeg gaat. LinkedIn wordt gezien als een soort vacaturebank. Dit is in eerste instantie dan ook niet een middel dat de gemeente Uden moet inzetten. Maar als er een keuze gemaakt moet worden uit de drie bovenstaande dan zou ze toch kiezen voor LinkedIn omdat deze zakelijker is dan Hyves en Facebook.

Twitter is wel een goed communicatiemiddel voor de gemeente. De gemeente Uden zou zich moeten richten op algemene zaken rondom de gemeente. Daaronder zouden bijvoorbeeld wethouders kunnen vallen met meer specifiekere uitingen. Op Twitter moet de discussie in combinatie met puur zenden worden afgewisseld.

### **Gewenst imago**

De gemeente Uden moet van het stoffige imago afkomen. Ze moet bekend staan als een betrouwbare partner waarmee je iets kan bereiken. Door samen te werken bereik je meer dan alleen. Bijvoorbeeld door middel van dialogen met inwoners kan dit worden bereikt.

Het gebruik van een slogan is een goed idee. Echter moet er dan wel een duidelijke gedachte achter zitten en moet het dan ook geen loze kreet zijn. Daarnaast is taalgebruik erg belangrijk. Dit moet toegankelijk zijn en erg gericht op het project klantgericht schrijven. Hierbij hangt veel af van de boodschap die moet worden verteld. Als deze boodschap voor de ontvanger niet positief is moet de tekst goed te begrijpen zijn, ondanks dat de boodschap niet leuk is om te horen.

### 2.1.5 | Interview 5

Dit interview heeft plaatsgevonden met een persoon die werkzaam is op de afdeling Middelen met als functie Communicatiemedewerker. Doordat de geïnterviewde werkzaam is bij het cluster Communicatie heeft deze op het gebied van identiteit, imago en (digitale) communicatiemiddelen een duidelijke visie.

#### Imago

De gemeente Uden staat bekend om de lange responstijden en veel regels. Wanneer een aanvraag wordt ingediend duurt het erg lang voordat er uitsluitel gegeven kan worden. Voor de burger komt dit dan ook over dat alles lang duurt en dat er veel regels zijn. Zo weten bijvoorbeeld veel mensen niet dat er een bepaalde termijn staat voor het aanvragen van een bouwvergunning. Als dit (beter) wordt gecommuniceerd naar de burger zal het begrip groter zijn als er pas na een aantal weken uitsluitel wordt gegeven. Zo kan er bij de aanvraag al worden aangegeven dat sommige zaken een bepaalde termijn nodig hebben om behandeld te worden.

Daarnaast zijn bouwvergunningen een belangrijk punt bij het vormen van het imago. Hierover ontstaan vaak negatieve associaties als er een bouwvergunning wordt geweigerd.

#### Sterke punten

Een sterk punt van de gemeente Uden is de betrouwbaarheid. Bij de meeste afdelingen kun je er van op aan dat de doelgroep geholpen wordt. Daarnaast staat de gemeente op veel gebieden open voor het leren van nieuwe dingen en zo de organisatie te verbeteren. Hierin is wel een contrast te zien met medewerkers op het gebied van leeftijd en afdeling.

#### Minder sterke punten

Een minder sterk punt van de gemeente is de onoverzichtelijkheid. Dit heeft te maken met de vele diensten en functies. Hierdoor ontstaat er geen duidelijk beeld van bijvoorbeeld wat de gemeente allemaal doet. Een ander minder sterk punt is het afschuiven van taken op collega's. Dit wordt te veel gedaan door de medewerkers onderling, wat de samenwerking niet bevordert.

#### Werkwijze

Klantgericht werken is erg belangrijk bij de taken van de geïnterviewde. Een onderdeel hiervan is 'klantgericht schrijven'. De cursussen die momenteel worden gegeven bij de gemeente zijn vooralsnog gericht op brieven en niet op e-mail. Sterk nog, e-mail wordt hier door bepaalde personen buiten gehouden. De geïnterviewde omschrijft het taalgebruik en de tone of voice zoals die nu gehanteerd wordt als een informele toon, met een nette schrijfstijl.

#### Associatie

De associatie van de gemeente Uden is een 'kei met een stukje groen mos'. De kei duidt op het feit dat de organisatie moeilijk te verplaatsen is en misschien op sommige afdelingen wel niet wil verplaatsen. Het verplaatsen duidt hierbij op veranderingen willen doorvoeren. Dit wordt tegengehouden door delen van de organisatie. Het groene stukje mos duidt op de mensen die hiervoor juist wel openstaan en dat er wel degelijk 'leven' zit in de gemeente. De ene kant van de organisatie wil wel veranderen en de andere kant niet. Dit kan aan de persoon/leeftijd liggen of aan de functie/afdeling waarbij deze persoon werkzaam is.

### Digitale media inzetten

De geïnterviewde staat erg open voor de inzet van social media. De organisatie moet meegaan met de tijd en daarbij hebben social media veel voordelen. Bij een ramp is het bijvoorbeeld erg belangrijk om te voorzien in de informatiebehoefte. Hierbij kan betrouwbare informatie worden verzonden en foutieve informatie worden ontkracht. Daarnaast staat ze open voor de inzet van een applicatie voor smartphones om praktische zaken voor de inwoners sneller en gemakkelijker te maken.

Ook geeft ze aan dat de website nog verder moet worden uitgebreid. Sinds kort kan een deel van de aanvragen digitaal worden ingediend. Dit moet nog verder groeien waardoor bij wijze van spreken de balie overbodig wordt. De website moet dienen als een middel dat andere middelen kan vervangen.

### Gewenst imago

De gemeente Uden moet bekend staan om haar vriendelijkheid en het altijd netjes en klantgericht omgaan met doelgroepen. Een voorbeeld van het klantgericht schrijven is dat bewust omgegaan moet worden met woorden als geachte/beste en u/je.

Daarnaast moet de gemeente betrouwbaarheid uitstralen en 'bij de tijd' zijn. Als de doelgroep digitaal geholpen wil worden, dan moet hiervoor de mogelijkheid zijn.

### Digitale identiteit

Enkele ideeën voor de concrete uitwerking van de digitale identiteit zijn om Twitter te gaan inzetten. Zo moeten wethouders een eigen account beheren om hun visies en standpunten te delen. Daarboven moet de gemeente Uden een algemeen account bezitten. De afdelingen binnen de gemeente afzonderlijk moeten geen aparte account hebben. Dan zou de doelgroep misschien niet meer weten bij wie deze terecht kan voor een bepaald onderwerp. Aan de algemene account van de gemeente zouden bijvoorbeeld persberichten kunnen worden gekoppeld.

Hyves sluit niet genoeg aan bij de gemeente. Daarbij komt dat dit middel haar beste tijd heeft gehad.

Er moet niet gekozen worden voor één specifieke slogan, maar dit zoals nu houden vanuit verschillende invalshoeken. Uitspraken worden hierin verwerkt als een citaat. Dit zou misschien de rol kunnen overnemen van een slogan.

Aan het taalgebruik en de tone of voice wordt momenteel gewerkt met behulp van de cursus 'klantgericht schrijven'. Dit is een erg belangrijk aspect bij de gemeente en moet dan ook goed worden meegenomen.

Om burgers meer te betrekken bij de gemeente zouden bijvoorbeeld stellingen kunnen worden gelanceerd via Twitter. Momenteel wordt er aandacht besteed aan burgerparticipatie om meer betrokkenheid te creëren. Maar bijvoorbeeld bijeenkomsten worden niet druk bezocht. Bij een bijeenkomst over bezuinigingen was er een opkomst van 19 personen. Dit kan onder andere aan de communicatie hebben gelegen, maar ook aan de drempel die burgers ervaren of dat ze denken dat er toch niks met hun mening gedaan wordt. Misschien dat hier een kans ligt om deze burgerparticipatie aan te pakken via andere (digitale) communicatiemiddelen.

### 2.1.6 | Interview 6

Dit interview heeft plaatsgevonden met een persoon die werkzaam is op de afdeling Sociale Zaken met als functie Consulent Arbeid. De geïnterviewde is circa drie jaar werkzaam bij de gemeente Uden en komt relatief veel in contact met burgers.

#### Sterke punten

Op het werkgebied van Sociale Zaken gaat de gemeente erg vernieuwend en vooruitstrevend te werk. In vergelijking met andere gemeenten is Uden hierin wat verder. Ze kijken hierbij erg naar de lange termijn in plaats van wat meestal gebeurt, de korte termijn. Ze heeft over het algemeen in haar functie erg veel vrijheid om haar taken in te vullen. Ze kan specifieke gevallen op een creatieve manier aanpakken en krijgt hiervoor ook de ruimte. Dit ervaart ze als erg prettig werken.

#### Minder sterke punten

Een minder sterk punt hangt samen met bovenstaande. Hoewel ze in haar taken veel vrije invulling kan geven is dit op een iets hoger niveau erg beperkt. Als een taak bijvoorbeeld afdelingsoverschrijdend is dan is de vrijheid erg beperkt. Er moet dan veel rekening worden gehouden met procedures, waardoor het erg lang duurt voordat er een antwoord wordt gekregen.

#### Werkwijze

De manier waarop de afdeling Sociale Zaken communiceert is op het gebied van schrijven grotendeels bepaald vanuit vastgestelde richtlijnen. Deze worden door de afdeling nageleefd en zijn uitgewerkt in concrete voorbeelden op het gebied van schrijfstijl. Deze richtlijnen zijn voornamelijk informeel, waarbij in sommige gevallen gebruik gemaakt wordt van een meer formele schrijfstijl. Dit bijvoorbeeld als de boodschap die overgebracht moet worden negatief is. Hierbij kun je denken aan het stopzetten van een uitkering. Daarnaast merkt ze op dat het noodzakelijk is om bijvoorbeeld artikelnummers te vermelden.

Als we het krijgen over de proactiviteit van de gemeente Uden naar haar doelgroep zegt ze dat de burger de eerste stap neemt om in aanraking te komen met de gemeente. Na dit eerste contact komt het initiatief wisselend van de burger en van de gemeente. Bij het onderdeel Jongerenloket wordt er sinds kort proactief gehandeld. Jongeren worden actief opgespoord en getracht te bereiken.

#### Associatie

De associatie van de gemeente Uden op dit moment komt redelijk overeen met een antilope. Dit wordt uitgelegd dat de gemeente hard roept en allerlei dingen wil. De gemeente wil graag 'haantje de voorste' zijn, maar kan dit niet altijd waarmaken. Ze willen dus hard lopen, maar dit wordt niet (antilope) gerealiseerd.

#### Verbeterpunten digitale communicatie

Op haar afdeling staat op een werkplek een pc zonder telefoon. Het is al meerdere keren aangegeven dat er een telefoon te weinig is, maar dit is nog niet opgelost. Ze vindt bereikbaarheid dan ook erg belangrijk. Aanvragen die sinds kort via internet gedaan kunnen worden zijn dan ook een goede ontwikkeling. Bijvoorbeeld om de eerste stappen bij het aanvragen van een uitkering digitaal te doen. Dit is nu mogelijk en is een goede ontwikkeling. Verbeterpunten hierin zijn om deze aanvragen nog verder uit te werken.

Punten die de gemeente zou moeten benadrukken of verbeteren zijn een meer proactieve houding. Daarbij moet de gemeente ook beter reageren op huidige aspecten. In het taalgebruik moet overwogen worden formeel en informeel te hanteren. Hierin moet misschien geen duidelijke keuze gemaakt worden, maar worden afgewisseld per afdeling/werkgebied.

### **Jongerenloket en digitale media inzetten**

Het jongerenloket is specifiek gericht op jongeren. De gemeente Uden is hiervan onderdeel. Dit loket is inmiddels bezig met plannen om social media in te zetten. Het gaat hierbij om Hyves, Facebook en Twitter. Dit omdat het erg bij de doelgroep past en dat met andere middelen deze niet goed wordt bereikt. Ze geeft hierbij wel aan dat de gemeente niet te veel moet worden neergezet als een 'hippe' organisatie. De gemeente moet serieus genomen worden en daarom moet de formele aanspreekvorm ook in bepaalde mate terugkomen. En niet alleen de gemeente maar ook de 'klant' moet serieus genomen worden.

Daarnaast is het belangrijk, vooral voor de doelgroep van Sociale Zaken, dat het laagdrempelig is. De afdeling heeft veel te maken met uitkeringgerechtigden, waarbij het belangrijk is dat de doelgroep het bereiken van de gemeente niet ziet als een te hoge drempel.

Zo is ook een smsdienst onderwerp van discussie geweest. Hierbij is het gevoelige punt dat dit middel, en ook social media eigenlijk, 24 uur per dag beantwoord dient te worden. Als een inwoner contact opneemt via deze middelen wil deze zo spoedig mogelijk een reactie.

### **Gewenst imago**

De gemeente Uden moet bekend staan als een eerlijke en betrouwbare overheidspartner. Hierin moet de gemeente duidelijk zijn en dus een uniform beleid hanteren.

### **Overige informatie**

Leeftijd speelt een grote rol bij bepaalde taken van die persoon. Ze geeft aan dat volgens haar maar circa 40 medewerkers (van de circa 400) jonger zijn dan 35 jaar. Dit is erg weinig en bepaalt misschien ook wel hoe de organisatie op dit moment is. Zowel positief als minder positief.

### 2.1.7 | Interview 7

Dit interview heeft plaatsgevonden met een persoon die werkzaam is op de afdeling Bouwen en Milieu met als functie Adviseur. De geïnterviewde is inmiddels 21 jaar werkzaam bij de gemeente Uden en kent de organisatie dan ook erg goed.

#### Imago

De gemeente Uden staat bekend om haar winkelgebied (winkelcentrum). Op het gebied van beeldvorming verschilt de gemeente Uden niet veel van andere gemeenten. Hier komen vooroordelen dan ook nog in terug. Hetgeen dat de gemeente wil uitstralen komt er nog niet helemaal uit. Het gewenste beeld wordt dan ook nog niet voldoende uitgedragen. Dit is op te lossen door meer te communiceren wat je echt doet. Afzonderlijke taken en projecten kunnen dit beeld beïnvloeden en dus zou je meer moeten laten zien wat je daadwerkelijk bereikt hebt. Vaak schiet dit er bij in omdat bijvoorbeeld nieuwe projecten weer worden gestart en dat hier meer tijd in gaat zitten.

#### Sterke punten

Een sterk punt van de gemeente is de professionaliteit van de medewerkers. Belangrijk hierbij is ook dat deze over het algemeen ambitieus zijn en dus streven naar een goed resultaat. Professionaliteit en ambitieus zijn twee sterke punten.

#### Minder sterke punten

Een minder sterk punt wat aansluit bij het ambitieus zijn van de medewerkers is dat deze ambities niet altijd worden waargemaakt of waargemaakt kunnen worden. Dit heeft te maken met de capaciteit (aantal medewerkers, beschikbare uren). Een ander punt wat vermeldt wordt is dat veel medewerkers de organisatie zien als informeel. Dit hoeft echter niet per definitie een sterk punt te zijn, maar kan ook een minder sterk punt zijn.

#### Werkwijze

Het huidige gedrag is te omschrijven als proactief. Met name met het project 'Duurzaam Bouwen' wordt deze houding vaak aangenomen.

#### Associatie

De gemeente Uden wordt geassocieerd met een moderne en ambitieuze gemeente die groot genoeg is om er veel activiteiten te laten plaatsvinden. En dat er veel te doen is. Maar ook weer niet zo groot dat het onoverzichtelijk wordt. Het kan dan ook misschien worden vergeleken met een middelgroot pretpark.

#### Verbeterpunten digitale communicatie

De geïnterviewde is zelf niet bekend met de digitale nieuwsbrief die wekelijks wordt verstuurd naar de aangemelde inwoners van de gemeente.

Een punt dat in ieder geval verbeterd moet worden is de zoekfunctie op de website. De vindbaarheid van bepaalde onderwerpen is nog niet goed genoeg. Daarnaast moet er te veel worden doorgeklikt als er iets gevonden wordt of wil worden. Ook de lay-out van de website kan beter. Een punt dat wordt aangehaald is dat je tegenwoordig iedereen moet proberen te bereiken op de manier die de

doelgroep wil. Het is niet meer zo dat dit met één middel kan. De doelgroep is veelzijdig en moet dan ook specifiek worden aangesproken met diverse communicatiemiddelen.

Daarnaast moet de communicatie niet alleen gezien worden als alleen zendergericht, maar moet er worden nagedacht om dit gedrag aan te passen (bijvoorbeeld interactie). Communicatie via verschillende soorten middelen kan hieraan ook bijdragen.

### **Digitale media inzetten**

De digitale media die de gemeente inzet moet aansluiten op de wensen en behoeften van de doelgroep. Zo kan bijvoorbeeld de 'infopagina' formeler van aard zijn dan social media. Ook moet er meer worden uitgelegd waarmee de gemeente en afdelingen bezig zijn en wat ze doen. Dit beeld moet door middel van communicatie worden verbeterd.

### **Gewenst imago**

De gemeente Uden zou geassocieerd moeten worden met een professionele organisatie die servicegericht te werk gaat. Het professionele kenmerk moet worden uitgedragen en mensen moeten de gemeente ook zo zien. Hierbij moet de gemeente ook worden gezien als een proactieve organisatie.

### **2.1.8 | Interview 8**

Dit interview heeft plaatsgevonden met een persoon die werkzaam is op de afdeling Stedelijke Ontwikkeling met als functie Projectleider. De geïnterviewde is op dit moment circa drie jaar werkzaam bij de gemeente Uden.

#### **Imago**

De geïnterviewde denkt dat de gemeente Uden een vrij positief imago heeft. Uden staat bekend als een prettige woongemeente met daarbij een mooi winkelcentrum.

#### **Sterke punten**

Een sterk punt van de gemeente is de betrokkenheid bij doelgroepen. Taken worden aangegrepen en zorgvuldig afgehandeld. Daarbij is de wil bij de gemeente groot. 'Ze willen alles aanpakken'.

#### **Minder sterke punten**

Een minder sterk punt is de slagvaardigheid van de medewerkers en de gemeente. Binnen de organisatie kan dit op sommige momenten valkuilen met zich meebrengen.

#### **Werkwijze**

De communicatie van de afdeling en medewerkers van Stedelijke Ontwikkeling is niet specifiek toe te wijzen aan formeel of informeel. Dit wisselt elkaar af. Wel heerst er een voornamelijk proactieve houding. Dit heeft bijvoorbeeld betrekking op informatieavonden die worden georganiseerd en persberichten die worden verspreid.

#### **Associatie**

Als associatie kon niet direct een voorbeeld worden genoemd van een bijpassend dier of object. Wel werd de organisatie omschreven als vrij autoritair. Bij het aanreiken van een voorbeeld kwam een 'leeuw' het dichtst in de buurt als associatie, maar ook dit was het niet helemaal. Na nog enkele andere voorbeelden genoemd te hebben viel er voor elk argument van de associatie wel wat te zeggen, maar kwam er geen overeen met de gedachte van de geïnterviewde.

#### **Verbeterpunten digitale communicatie**

Verbeterpunten op het gebied van digitale media richten zich voornamelijk op de huidige website. Deze mag meer neigen naar het enthousiasmeren van bezoekers. Ook zijn enkele onderwerpen en thema's achterhaald, wat er voor zorgt dat het beeld dat bezoekers krijgen niet actueel is. Daarnaast is de zoekfunctie een 'gevoelig' punt. Deze levert niet het gewenste resultaat op.

#### **Digitale media inzetten**

De gemeente Uden moet volgens de geïnterviewde (ook) social media gaan inzetten. Hierin hoeft je niet voorop te lopen, maar het moet wel gebruikt worden. Het voordeel van bijvoorbeeld Twitter is dat je snel berichten kunt versturen. Een nadeel hiervan is echter wel dat je een relatief beperkte doelgroep bereikt.

#### **Gewenst imago**

De gemeente Uden moet bekend staan als een gemeente waar het 'goed toeven' is. Het moet plezierig zijn om in de gemeente te wonen, waarbij de gemeente goed voor haar burgers zorgt.

Hierbij moet niet alleen gericht worden op wonen, maar ook op werken. Ook de dynamiek van de gemeente moet benadrukt worden. Daarnaast moet de gemeente haar proactieve houding uitstralen en deze benadrukken.

### 2.1.9 | Interview 9

Dit interview heeft plaatsgevonden met een persoon die werkzaam is op de afdeling Middelen met als functie Coördinator Communicatie. De geïnterviewde is circa twintig jaar werkzaam bij de gemeente Uden.

#### Imago

Volgens de geïnterviewde is het imago een opvallende dynamische organisatie voor de omvang van de gemeente. Hierbij zullen doelgroepen een positief beeld hebben van het winkelcentrum. De geïnterviewde merkt zelf dat nieuwkomers in de gemeente over het algemeen erg enthousiast zijn. De oorsprong van de gemeente Uden ligt bij een arm boerendorp. In een vrij vroeg stadium hebben hoogopgeleiden zich gevestigd in de gemeente. In vergelijking met andere gemeenten was dit bij de gemeente Uden eerder, waardoor de inwoners momenteel meer gelijkwaardig zijn dan in andere gemeenten.

Verder loopt de gemeente voorop als het gaat om informaliteit.

#### Sterke punten

Sterke punten van de gemeente zijn flexibiliteit en toegankelijkheid. In vergelijking met andere gemeenten is Uden daarbij vrij vooruitstrevend.

#### Minder sterke punten

Een minder sterk punt is dat de gemeente Uden te veel bezig is met de eigen organisatie. Hierbij 'vergeet' men soms wat echt belangrijk is, wat een gevaar voor de organisatie kan opleveren.

#### Werkwijze

De geïnterviewde ziet haar functie bij de afdeling Communicatie als een soort voorbeeldfunctie. De afdeling is als het ware actief door de gehele organisatie en heeft daardoor met veel verschillende zaken te maken. Hierbij wil men proactief te werk gaan, maar vaak door omstandigheden is deze handelswijze echter reactief. Kwaliteiten die medewerkers op deze afdeling moeten bezitten zijn inlevingsvermogen en 'bemiddelende' kwaliteiten tussen afdelingen en functies. Met bemiddelende kwaliteiten worden de soort van verbindingsfuncties bedoeld tussen de afdelingen en functies.

Er is geen uniforme communicatieprocedure gericht op externe doelgroepen. Er wordt van erg veel zaken gebruik gemaakt zoals formeel/informeel en (pro)actief. Hierbij wordt wel opgemerkt dat informeel vaak erg handig is.

#### Associatie

De associatie van de gemeente met een bepaald dier is vrij moeilijk. Dan wordt een 'stokstaartje' genoemd als associatie. Men gaat rechtop zitten/staan en kijkt goed rond naar de omgeving. Hierbij is men erg zorgzaam en past men op elkaar. De organisatie en het dier zijn toch vrij toegankelijk en hebben een vriendelijke uitstraling. Op het gebied van handelswijze zijn ze een beetje reactief en erg alert.

### **Verbeterpunten digitale communicatie**

De zoekfunctie op de website is een punt dat zeer aan verbetering toe is. Onderwerpen worden moeilijk gevonden en de functie is niet echt gebruiksvriendelijk.

Daarnaast vergelijkt de geïnterviewde de website van de gemeente Uden met die van de gemeente Den Bosch. Deze is vele malen beter. De website moet worden opgesteld vanuit het oogpunt van de inwoners, met oog voor mensen van buitenaf. Zo hoeven er bijvoorbeeld niet allerlei nieuwsberichten op de homepage te staan. De homepage moet meer gebruikt worden als Public Relations middel. Met zaken die voor de doelgroep belangrijk zijn.

### **Digitale media inzetten**

Een digitaal medium dat de geïnterviewde bij voorbaat niet zou inzetten is een weblog. Dit levert voor de wethouders bijvoorbeeld te weinig toegevoegde waarde op. Als wordt besloten om wel een weblog te gaan bijhouden voor bijvoorbeeld wethouders dan moeten zij dit allemaal doen.

Social media moeten wel worden ingezet. Uit ervaring weet de geïnterviewde dat dit bij crisiscommunicatie een vitale functie kan zijn. Eigenlijk alleen al voor crisissituaties zouden deze moeten worden ingezet. Deze functie zou dan kunnen vallen onder de werkzaamheden van een omgevingsanalist.

### **Gewenst imago**

De gemeente Uden moet als gewenste identiteit een menselijk karakter creëren. De organisatie moet als het ware als een persoon worden neergezet. Vanuit het oogpunt van de geïnterviewde past dit menselijk beeld ook erg bij Uden.

### 2.1.10 | Interview 10

Dit interview heeft plaatsgevonden met een persoon die werkzaam is op de afdeling Publiekszaken met als functie Afdelingshoofd. De geïnterviewde is ongeveer twee jaar werkzaam bij de gemeente Uden. Hiervoor heeft ze gewerkt bij de gemeente Oss.

#### Imago

De geïnterviewde denkt dat de gemeente Uden onder andere bekend staat om de mooie en nieuwe wijken. Deze zijn mooi opgezet met goede voorzieningen. Dit zijn vaak aspecten die lang blijven hangen bij mensen. De gemeente is hierbij erg modern en ondernemend! Een houding die de geïnterviewde als positief ervaart.

#### Sterke punten

Een sterk punt van de organisatie is de verandering die gaande is naar een dienstverlenende organisatie. Voorheen was dit een overwegend controlerende en bepalende organisatie. Terwijl nu steeds meer veranderingen in gang gezet worden om de organisatie te richten op dienstverlening. Dit betekent dat er meer vanuit het oogpunt van de doelgroep gehandeld wordt. De gemeente hanteert hierbij een open houding. De geïnterviewde geeft aan dat deze open houding meer benadrukt mag worden in de communicatie.

#### Minder sterke punten

Een minder sterk punt is dat op algemeen niveau de organisatie efficiënter kan handelen dan momenteel het geval is. Dit kan bereikt worden door nog meer vraaggericht te werk te gaan en dus het dienstverlenende aspect te ontwikkelen.

#### Werkwijze

De afdeling Publiekszaken heeft erg veel contact met inwoners. Op telefonisch gebied is men momenteel aan het veranderen. De oude situatie was dat men puur functioneerde als telefonist. Dit betekent dat medewerkers die de telefoon beantwoorden alleen de mensen doorschakelen naar andere afdelingen en medewerkers. Er werden hierbij dan ook niet meteen vragen beantwoord. De situatie waarnaar men toe wil is meer gericht op een callcenter. Hierbij kunnen telefonisten algemene vragen direct beantwoorden zonder dat er doorgeschakeld hoeft te worden. Een andere verandering op telefonisch vlak zijn de nieuwe telefoontoestellen die in gebruik zijn. Hiermee wordt doorschakelen makkelijker, wat een klantgerichtere uitwerking heeft.

Op het gebied van fysiek contact zijn in de publiekshal ook veranderingen doorgevoerd. Voorheen hadden de verschillende balies een andere functie. Er kon tot dan toe niet bij iedere balie aan iedere vraag/dienst worden voldaan. Nu is het zo dat alle balies dezelfde handelingen kunnen verrichten. Zo kan er bijvoorbeeld bij iedere balie een aanvraag voor een passpoort worden verwerkt (waar inmiddels vingerafdrukken voor nodig zijn). De medewerkers worden hierbij ook opgeleid om alle zaken te kunnen afhandelen. Hierdoor ontstaat er geen specialisme meer en kunnen de wachttijden worden beperkt.

Op digitaal gebied zijn onlangs de e-diensten geïntroduceerd. De geïnterviewde dacht dat er circa tien diensten hiervan volledig operationeel zijn. Dit zijn diensten die normaal gesproken schriftelijk of fysiek afgehandeld moesten worden, maar nu digitaal kunnen worden verwerkt. Deze diensten zijn

nog in ontwikkeling. Het streven is om het aantal e-diensten verder uit te breiden. Deze worden overigens niet als vervanging gezien van de huidige werkwijze, maar zijn bedoeld om de keuze voor de doelgroep te verbreden.

De handelwijze van de afdeling Publiekszaken is grotendeels reactief. Alleen met de diensten omtrent rijbewijzen wordt proactief contact gezocht met de doelgroep.

### **Associatie**

Een directe associatie van de gemeente Uden kon de geïnterviewde niet benoemen. Wel werd de link gelegd met groen, ecologisch en duurzaam. Dit zijn aspecten die bij de gemeente horen en hoe de hele gemeente er ook een beetje uit ziet. Hierbij hoeft niet per definitie te worden gedacht aan bossen, maar kan ook de campagne van 'Groenste stad van Europa!' worden aangehaald. In 2008 is Uden hiervoor uitgeroepen. Daarnaast dragen acties aan dit beeld bij door bijvoorbeeld met een bepaalde afdruk delen van de stoep in het centrum schoon te spuiten. Hierbij komt dan de tekst 'Centrum schoon' te voorschijn.

### **Verbeterpunten digitale communicatie**

De digitale communicatie van de gemeente Uden kan op veel punten worden verbeterd en uitgebreid. Als voorbeeld werd een onderwerp genoemd uit haar tijd bij de gemeente Oss. Hierbij werd een marktonderzoek gedaan naar de optie om een discotheek te plaatsen in de gelijknamige plaats. In dit marktonderzoek en later ook de communicatie werd gebruik gemaakt van traditionele communicatiemiddelen. Echter bleek dat er discussies werden gevoerd op andere platformen zoals Hyves. Hierop was de doelgroep wel/beter te bereiken. De geïnterviewde is dan ook van mening dat als er initiatieven zijn je deze als organisatie ook moet kennen.

Bij het onderwerp werving en selectie wordt nu alleen nog gebruik gemaakt van brieven, terwijl de geïnterviewde zelf te kennen geeft dat bijvoorbeeld LinkedIn hiervoor een goed middel kan zijn. Maar ook andere social media zoals Hyves en Facebook kunnen meer informatie geven over een sollicitant.

Op het gebied van de website denkt de geïnterviewde dat het slim is om te zorgen dat er een functie van webmaster ter beschikking wordt gesteld. Deze is nu nog niet duidelijk aanwezig en komt er een beetje half bij. Misschien dat de afdeling communicatie dit aan kan geven bij de organisatie.

Met informatievoorziening kunnen ook nog ontwikkelingen worden doorgemaakt. Zo zou het handig zijn om 'sharepoints' in te stellen. Deze maken het handiger om informatie te delen tussen personen van verschillende functies, afdelingen en organisaties/gemeenten. Dit kan bijvoorbeeld gerealiseerd worden voor bepaalde projecten. De provincie Noord-Brabant maakt hier al gebruik van.

### **Digitale media inzetten**

Uit de punten hierboven is duidelijk geworden dat de geïnterviewde zeker open staat voor ontwikkelingen om het gebied van digitale media bij de gemeente. Zo kunnen social media worden ingezet ter ondersteuning van diensten, de website met een vaste functie worden geoptimaliseerd en een sharepoint de informatievoorziening kan bevorderen.

### **Gewenste identiteit**

Als gewenste identiteit moet de organisatie de digitale identiteit sterker maken. Deze moet nog verder worden ontwikkeld en geoptimaliseerd. Als dit bereikt is moet dit worden uitgedragen naar de doelgroep. De geïnterviewde verwacht dat hiervoor een campagne opgezet gaat worden en dat dit een positief resultaat kan hebben. De gemeente moet uitdragen dat het een moderne organisatie is die in ontwikkeling is. Digitale ontwikkelingen moeten hieraan bijdragen en zijn hierbij belangrijk!

### **Overige informatie**

Een opvallend punt dat de geïnterviewde aangeeft is dat de gemeenteraad vergadert zonder papier. Alle documenten en handelingen worden digitaal verwerkt en ter beschikking gesteld voor de belanghebbenden.

### **2.1.11 | Interview 11**

Dit interview heeft plaatsgevonden met een persoon die werkzaam bij het programma Dienstverlening met als functie Adviseur. De geïnterviewde is inmiddels 34 jaar werkzaam bij de gemeente Uden.

#### **Imago**

De geïnterviewde denkt dat het beeld van de gemeente Uden over het algemeen positief is. Het heeft een aantrekkelijke grootte met een prettige sfeer. Uden kan worden gezien als een mix van stad en dorp, met goede voorzieningen en een mooi winkelcentrum. Het beeld van de organisatie is klantvriendelijk verwacht de geïnterviewde. Deze straalt de trotsheid op de gemeente uit, maar dit kan altijd beter natuurlijk.

#### **Sterke punten**

De organisatie is vrij compact met een goede structuur. Verder heeft de organisatie erg hoge ambities die men waar wil maken. Dit is een drijfveer binnen de gemeente.

#### **Minder sterke punten**

De ambities die de gemeente heeft brengen ook valkuilen met zich mee. Dit is een 'gevaar' waarmee de organisatie en medewerkers rekening moeten houden. Daarnaast zijn medewerkers op sommige momenten te weinig betrokken en op een verkeerde manier betrokken. De doelgroep moet vaker centraal komen te staan en als uitgangspunt dienen. Hierbij speelt kennis en informatievoorziening bij de doelgroep een belangrijke rol.

Een ander minder sterk punt is de inspraak die inwoners hebben. Deze is over het algemeen positief ontwikkeld, maar is nog te vaak 'geconditioneerd' zoals de geïnterviewde het noemt. Dit wil zeggen dat er niet genoeg ruimte is voor betrokkenen om hun inspraak te laten resulteren in daadwerkelijke uitwerkingen.

#### **Werkwijze**

De werkwijze is erg gericht op projectmatige werkzaamheden. Zelf hanteert de geïnterviewde een proactieve aanpak binnen de gemeente. Dit werpt zijn vruchten af. Bij een projectmatige aanpak moet de planning goed zijn en dienen er kaders gesteld te worden om de werkzaamheden goed af te ronden. Projectmatig, proactief, planning en kaders zijn sleutelwoorden voor de werkwijze.

#### **Associatie**

De geïnterviewde associeert de gemeente met een 'golden retriever'. Hij omschrijft het als een vriendelijk en aaibaar dier, dat zeker niet zal bijten. Daarnaast laat het dier zich leiden door zijn baas. De gemeente heeft dit laatste kenmerk ook erg. Vanuit politiek oogpunt en de doelgroep laat de organisatie haar beslissingen leiden tot beleid en concrete uitwerkingen.

#### **Verbeterpunten digitale communicatie**

Een verbeterpunt op het gebied van digitale media is de website. Wederom wordt de website omschreven als ingewikkeld en moeilijk. Er moet ontzettend veel gezocht worden om tot de gewenste informatie te komen.

Intern functioneert het intranet daarentegen wel goed. Deze wordt op een goede manier gebruikt.

De (schriftelijke) infopagina moet zeker behouden blijven benadrukt de geïnterviewde. Niet iedereen beschikt over bijvoorbeeld internet, spendeert hier uren per dag aan of gebruikt internet als informatiebron van de gemeente. De infopagina blijft daarom een goed middel en moet gebruikt blijven worden.

### **Digitale media inzetten**

Zoals hierboven ook is beschreven moet de infopagina blijven bestaan en actief gebruikt worden. Daarnaast staat de geïnterviewde erg open voor ontwikkelingen op gebied van digitale media. De samenhang en visie is hierbij erg belangrijk. De boodschap die verzonden wordt moet per middel kloppen.

Social media behoren zeker tot de opties voor de gemeente. Echter moet de organisatie dan wel op breed niveau geïnformeerd en enigszins betrokken worden. Yammer dat nu wordt gebruikt voegt op dit moment nog weinig toe. Hiervoor hebben de medewerkers ook geen cursus of iets dergelijks gehad. Er is alleen een handleiding te vinden over het programma, maar dit is niet genoeg. De instructie is belangrijk bij invoering van dergelijke middelen. Zo kan bijvoorbeeld ook het gebruik van LinkedIn bevorderd worden.

Echter is privacy een belangrijk aspect bij het gebruik van social media. Hieraan moet waarde worden gehecht. Een optie is om social media in te zetten om inwoners bijvoorbeeld meldingen te laten doen.

Een opmerking is dat digitale middelen niet TE veel als vervangend middel moeten worden gezien. Ze moeten een aanvulling zijn op de huidige mix, maar sommige middelen moeten simpelweg blijven bestaan.

### **Gewenste identiteit**

De maatschappij en middelen blijft veranderen. Dit zal ook in de toekomst nog blijven gebeuren. De ontwikkeling van de 'visie 2020' (zoals men die nu bezig is te ontwikkelen) speelt hier op in. Cruciaal bij de communicatie is om het Concernplan 2011 en later de visie 2020 als leidraad te hanteren!

'Het nieuwe werken' is een factor die meegenomen moet worden bij het bepalen van de identiteit!

### **Overige informatie**

Het CNV beschikt over plan omtrent social media.

Daarnaast is het een tip om van deze uiteindelijke afstudeerscriptie misschien een samenvatting te maken om deze intern in de organisatie rond te sturen.

Een mogelijk adviespunt zou kunnen zijn dat de aanbevelingen die gebaseerd zijn op het Concernplan 2011 later worden bijgesteld naar de visie 2020. De visie moet altijd als achterliggende gedachte dienen.

## 2.2 | Gemeente Veghel

Tamara Huffmeijer is werkzaam bij de gemeente Veghel. Bij de buurgemeente van Uden is Tamara verantwoordelijk voor de ingezette koers op het gebied van social media. Naar aanleiding van de afstudeeropdracht voor de gemeente Uden is er een gesprek geweest met Tamara over de ontwikkelingen die de gemeente Veghel heeft doorgemaakt. Tijdens dit gesprek kwamen enkele handige tips naar voren die de gemeente Uden in haar achterhoofd moet houden.

### Aanpak gemeente Veghel

In januari 2010 heeft Tamara Huffmeijer voor de gemeente Veghel het interne social media netwerk Yammer geïntroduceerd. Hierna volgde al snel het aanmelden van accounts bij alle social media. Denk hierbij aan Hyves, Facebook, LinkedIn, Twitter, maar ook is er een account aangemaakt van de gemeente Veghel op YouTube.

### Introductie social media bij een gemeente

Tamara geeft aan dat er vaak intern niet voldoende animo is bij een gemeente om social media in te zetten. Daarom geeft ze als tip dat met name de raad en burgemeester overgehaald moet worden met het principe 'what's in it for me?'. Door hier antwoord op te geven voor specifieke afdelingen en functies krijg je een goed beargumenteerd voorstel. Bij de introductiefase van social media moeten dan ook geen websites worden geblokkeerd. Het gebruik moet juist worden bevordert, ook bij individuen op de werkplek.

### Regelgeving

Wat betreft regelgeving of richtlijnen is Tamara van mening dat dit vrij moet blijven. Het 'leuke' van social media is dat dit vrij in te vullen is en het een speels karakter heeft (misschien omdat het nog nieuw is). Wanneer er regels of richtlijnen worden opgesteld voor het gebruik hiervan wordt je hierin beperkt en zal dit volgens Tamara tegen je gaan werken. De enige stelling die de gemeente Veghel hanteert is 'don't be stupid!'. Hiermee zijn natuurlijk ook nog wel wat associaties te maken waardoor richtlijnen gesignaleerd kunnen worden, maar toch kunnen deze door ieder op zich vrij worden ingevuld.

### Crossmediaal platform

Als we het krijgen over de inzet van social media geeft Tamara aan dat social media niet moet worden gezien als een vervangend middel ten opzichte van overige communicatiemiddelen. Je moet social media juist meenemen in je huidige communicatiemix. Dit is met name voor de afdeling communicatie belangrijk. Laat de verschillende soorten media elkaar aanvullen en creëer als het ware een crossmediaal platform.

### Aandachtspunt

Social media zijn een uitstekend middel om te achterhalen wat er leeft bij je doelgroepen. Door continu te monitoren krijg je inzicht in de interesses die heersen. Deze interesses hoeven niet leeftijds- of beroepsgebonden te zijn. Integendeel zelfs, social media zijn sterk doordat ze diagonaal door de samenleving personen met dezelfde interessegebieden bij elkaar brengen.

### Vervolg aanpak gemeente Veghel

De gemeente Veghel hanteert als het ware een omgekeerde werkwijze die de gemeente Uden wil hanteren. Eerst wordt er getest en uitgeprobeerd, waarna in een later stadium onderzoek wordt gedaan. Op dit moment is de gemeente dan ook aan het onderzoeken hoe zij social media beter kunnen inzetten. Ook zijn ze sinds kort bezig met een nieuw soort community die zich meer bezighoudt met de afdeling P&O. Deze community heet Wovox en draait om werkplekken bij verschillende organisaties en afdelingen.

### Tips

Zoals de gemeente Veghel het heeft aangepakt is de tip voor de gemeente Uden om ook alvast verschillende accounts aan te maken en te claimen. En bijvoorbeeld deze alvast te vullen met een logo en algemene introductietekst. Hierdoor kunnen de gebruiksnamen niet meer door anderen worden geclaimd.

Ook gaf Tamara als tip om gebruik te maken van het netwerk ambtenaar 2.0. Hierbij kun je onder andere gratis sprekers en workshops organiseren voor de gemeente Uden. Dit om het intern bij de organisatie meer te laten leven en ervoor te zorgen dat de voordelen en het gebruik ook duidelijker worden voor individuele medewerkers. Op de persoonlijke blog van Tamara ([tamarahuffmeijer.wordpress.com](http://tamarahuffmeijer.wordpress.com)) zijn de ontwikkelingen te volgen.

Bij de inzet van social media is er sprake van diverse doelgroepen, zowel intern als extern. In het kader van deze afstudeeropdracht is het belangrijk om intern te beginnen. De geluiden die ik intern heb gehoord geven aan dat het merendeel van de medewerkers van de gemeente openstaat voor ontwikkelingen op digitaal communicatiegebied, waaronder social media. Maar deze moeten ook daadwerkelijk weten wat het bijvoorbeeld inhoud, wat de voordelen kunnen zijn, hoe het werkt en hoe het te gebruiken. De eerste doelgroep voor de invoer van social media zijn dan ook intern de medewerkers van de gemeente. Dit is te bevorderen met behulp van 'kleine' interne workshops. Hierdoor wordt de informatiekloof tussen bijvoorbeeld de afdeling communicatie (die relatief veel weten van nieuwe digitale media) en andere afdelingen (waarbij relatief weinig informatie aanwezig is). Hierdoor bevorder je des te meer een eenduidige identiteit! Dit zou een belangrijk adviespunt kunnen zijn.

### Overige informatie

Tamara heeft me ter aanvulling een document gemaild met daarin vijf handreikingen voor online gebruik van media door ambtenaren.

Daarnaast heeft Tamara me een uitdraai van een vijfstappenplan naar een twitter/social media strategie gegeven.

## 2.3 | Gemeente Nijmegen

het interview met Gert Goossens gaat specifiek over de inzet van social media. Gert Goossens is eigenaar van OptiComm bedrijfscommunicatie en is en voor de gemeente Nijmegen verantwoordelijk geweest voor de social media inzet.

### Onderzoek

Tijdens het onderzoek naar de mogelijkheden en onmogelijkheden van social media bleek het lastig om bestaande onderzoeksgegevens in handen te krijgen. Bedrijven en organisaties houden deze cijfers voor zichzelf en delen deze weinig met derden. Met behulp van interviews en landelijke onderzoeksgegevens heeft Gert Goossens een beeld gecreëerd van de situatie en aan de hand hiervan uiteindelijk een stappenplan opgesteld voor social media bij gemeenten.

### Monitoren

Het monitoren van de omgeving is een belangrijk punt bij social media. Hiermee worden ontwikkelingen in kaart gebracht en blijkt welke aspecten leven onder de doelgroep. Handige hulpmiddelen hiervoor zijn onder andere Google alert, TweetDeck en SocialMediaCheck.

### Verantwoordelijkheid

Bij de vraag wie of wat het beste verantwoordelijk kan worden gesteld voor social media binnen een organisatie volgt geen duidelijk antwoord. Gert Goossens geeft aan dat hierover zelf een keuze gemaakt moet worden. Kijk wie of welke functie in de organisatie hiervoor tijd beschikbaar zou kunnen maken. Het is dus afhankelijk van iedere organisatie hoe dit ingevuld wordt.

### Aanhaken

Bij het gebruik van social media draait vrijwel alles om het creëren van netwerken. Het is hierbij erg moeilijk om als organisatie je te mengen tussen inwoners. Als de mogelijkheid aanwezig is om aan te haken bij reeds bestaande initiatieven werkt dit vaak beter dan zelf een compleet nieuw netwerk op te zetten.

‘Praten’ met delen van de doelgroep die bereikt moet worden en vragen of er al iets is op het gebied van social media en of er behoefte aan is geeft inzicht in de wensen en behoeften.

### Discussie

Gesprekken en discussies volgen over allerlei verschillende onderwerpen, dus ook over de gemeente Uden. Bij een relatief normale discussie kan deze uitstekend worden gevoerd op social media. Wanneer de discussie erg negatieve vormen gaat aannemen is het verstandig om het gesprek voort te zetten in bijvoorbeeld e-mail uitwisselingen of tijdens een gesprek. Hierbij voelt de betrokkene zich meer gewaardeerd.

### Organisatie

Belangrijk bij het opzetten en introduceren van social media bij een organisatie is dat alle overwegingen gemaakt moeten zijn. Alles moet worden dicht getimmerd. De kosten, tijd en verantwoordelijkheid moet vastgelegd zijn en bekend en aanvaard binnen de organisatie. Pas daarna moet concreet worden overgegaan tot de inzet van social media.

## Respons

Algemeen bekend is dat de doelgroep graag zo spoedig mogelijk een reactie verwacht als bijvoorbeeld een vraag wordt gesteld. Reageer dan ook zo snel mogelijk om in deze behoefte te voorzien. Het is hierbij ook niet dat dit veel tijd hoeft te kosten. Enkele media zijn simpel om te monitoren en scannen. Een voorbeeld hiervan zijn pop ups bij TweetDeck.

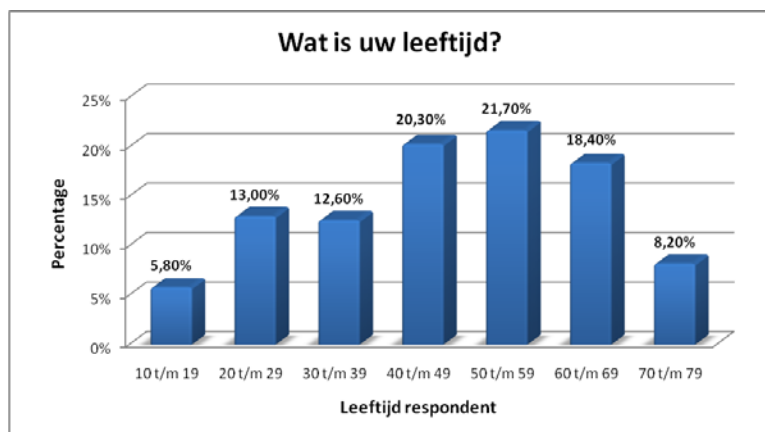
### 3 | Enquêteresultaten

In dit hoofdstuk vindt u de analyse van de enquête zoals die is gehouden onder de doelgroep inwoners van de gemeente Uden. Onder iedere grafiek staat een korte conclusie beschreven zoals die kan worden getrokken uit dit onderzoek. De respondenten waarvan geen informatie is verkregen op enkele vragen zijn aangeduid met 'missing' en/of 'geen informatie'.

#### Vraag 1

##### Wat is uw leeftijd?

|                 | Frequency | Valid Percent |
|-----------------|-----------|---------------|
| Valid 10 t/m 19 | 12        | 5,8           |
| 20 t/m 29       | 27        | 13,0          |
| 30 t/m 39       | 26        | 12,6          |
| 40 t/m 49       | 42        | 20,3          |
| 50 t/m 59       | 45        | 21,7          |
| 60 t/m 69       | 38        | 18,4          |
| 70 t/m 79       | 17        | 8,2           |
| Total           | 207       | 100,0         |



*In totaal hebben 207 respondenten meegewerkt aan dit onderzoek. Het grootste aantal respondenten (60,4 %) bevindt zich in de leeftijdscategorie 40 tot 70 jaar oud. Ook uit de leeftijdscategorie 20 tot 40 jaar zijn er voldoende respondenten (25,6 %).*

## Vraag 2

Wat is uw geslacht?

|       |       | Frequency | Valid Percent |
|-------|-------|-----------|---------------|
| Valid | Man   | 123       | 59,4          |
|       | Vrouw | 84        | 40,6          |
|       | Total | 207       | 100,0         |



123 van de 207 respondenten is van het mannelijke geslacht. Dit is 59,4 procent van de totale groep van ondervraagden. 40,6 Procent is van het vrouwelijke geslacht.

## Vraag 3

Ik voel me betrokken bij algemene ontwikkelingen in de maatschappij.

|       |                      | Frequency | Valid Percent |
|-------|----------------------|-----------|---------------|
| Valid | Helemaal mee eens    | 103       | 49,8          |
|       | Enigszins mee eens   | 72        | 34,8          |
|       | Neutraal             | 29        | 14,0          |
|       | Enigszins mee oneens | 3         | 1,4           |
|       | Total                | 207       | 100,0         |

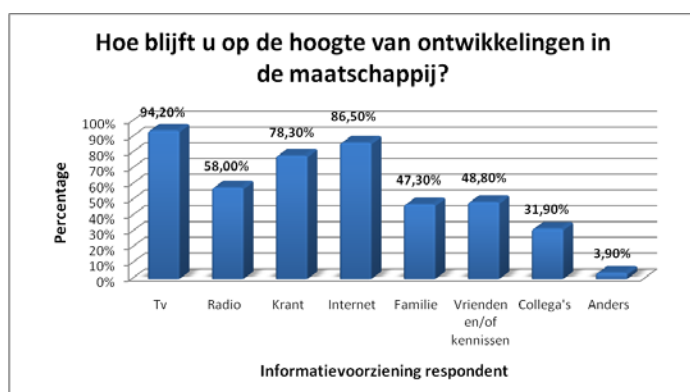


Bijna de helft (49,8 %) voelt zich erg betrokken bij ontwikkelingen in de maatschappij. 34,8 Procent zegt het met deze stelling enigszins eens te zijn. Niemand antwoord op deze stelling het daarmee helemaal niet eens te zijn. En slechts 1,4 procent zegt het hiermee enigszins oneens te zijn.

## Vraag 4

Hoe blijft u op de hoogte van ontwikkelingen in de maatschappij?

|                                  |                          | Count | Table N % |
|----------------------------------|--------------------------|-------|-----------|
| Manier van informatievoorziening | Tv                       | 195   | 94,2%     |
|                                  | Internet                 | 179   | 86,5%     |
|                                  | Krant                    | 162   | 78,3%     |
|                                  | Radio                    | 120   | 58,0%     |
|                                  | Vrienden en/of kennissen | 101   | 48,8%     |
|                                  | Familie                  | 98    | 47,3%     |
|                                  | Collega's                | 66    | 31,9%     |
|                                  | Anders                   | 8     | 3,9%      |

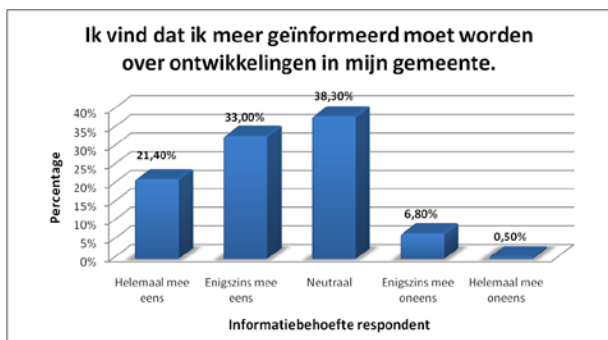


94,2 Procent zegt op de hoogte te blijven van ontwikkelingen in de maatschappij met behulp van tv. Internet wordt als op één na belangrijkste (86,5 %) middel gezien. Deze staat voor het communicatiemiddel krant (78,3 %). Opvallend is dat de digitale communicatie middelen tv en internet meer worden gebruikt voor informatievoorziening dan de overige opties.

## Vraag 5

Ik vind dat ik meer geïnformeerd moet worden over ontwikkelingen in mijn gemeente.

|         |                      | Frequency | Valid Percent |
|---------|----------------------|-----------|---------------|
| Valid   | Helemaal mee eens    | 44        | 21,4          |
|         | Enigszins mee eens   | 68        | 33,0          |
|         | Neutraal             | 79        | 38,3          |
|         | Enigszins mee oneens | 14        | 6,8           |
|         | Helemaal mee oneens  | 1         | ,5            |
|         | Total                | 206       | 100,0         |
| Missing | Geen informatie      | 1         |               |
| Total   |                      | 207       |               |

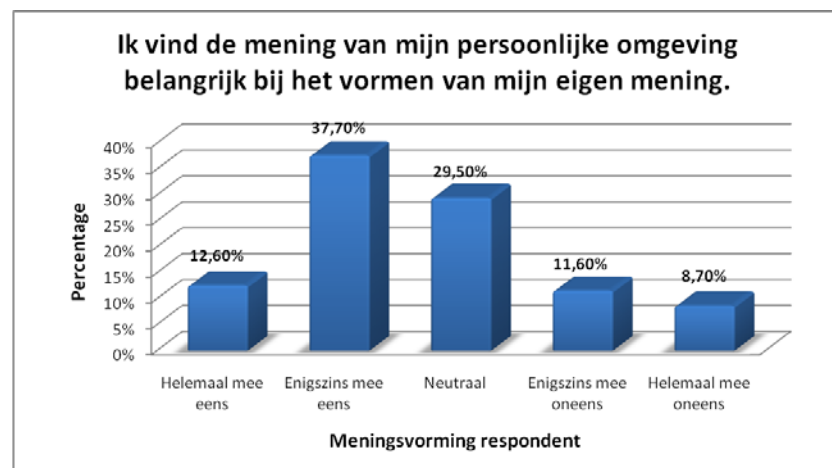


Maar liefst 92,7 procent staat neutraal of positiever tegenover de stelling dat zij meer geïnformeerd moeten worden over ontwikkelingen in hun gemeente. Enigszins mee eens staat op twee (33 %) en helemaal mee eens op drie (21,4 %). De meerderheid wil dan ook meer informatie ontvangen van de gemeente Uden.

## Vraag 6

**Ik vind de mening van mijn persoonlijke omgeving (familie, vrienden, kennissen, collega's etc.) belangrijk bij het vormen van mijn eigen mening.**

|       |                      | Frequency | Valid Percent |
|-------|----------------------|-----------|---------------|
| Valid | Helemaal mee eens    | 26        | 12,6          |
|       | Enigszins mee eens   | 78        | 37,7          |
|       | Neutraal             | 61        | 29,5          |
|       | Enigszins mee oneens | 24        | 11,6          |
|       | Helemaal mee oneens  | 18        | 8,7           |
|       | Total                | 207       | 100,0         |

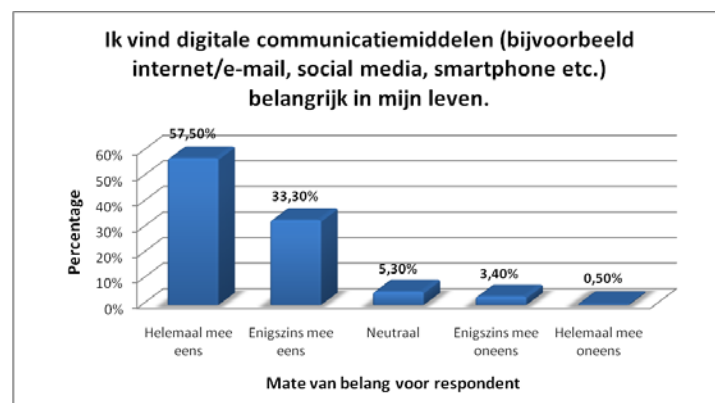


*De meerderheid (50,3 %) vindt de mening van hun persoonlijke omgeving belangrijk bij het vormen van hun eigen mening. Invloed van de sociale omgeving speelt dus een rol bij het vormen van een bepaald beeld of mening. 29,5 Procent zegt hier neutraal tegenover te staan.*

## Vraag 7

**Ik vind digitale communicatiemiddelen (bijvoorbeeld internet/e-mail, social media, smartphone etc.) belangrijk in mijn leven.**

|       |                      | Frequency | Valid Percent |
|-------|----------------------|-----------|---------------|
| Valid | Helemaal mee eens    | 119       | 57,5          |
|       | Enigszins mee eens   | 69        | 33,3          |
|       | Neutraal             | 11        | 5,3           |
|       | Enigszins mee oneens | 7         | 3,4           |
|       | Helemaal mee oneens  | 1         | ,5            |
|       | Total                | 207       | 100,0         |

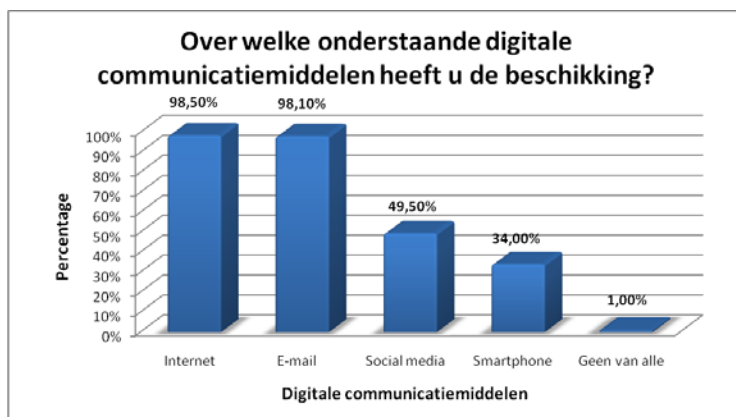


*Meer dan de helft (57,5 %) zegt digitale communicatiemiddelen erg belangrijk te vinden in hun leven. 33,3 Procent zegt het hiermee enigszins eens te zijn. Digitale communicatiemiddelen (zoals internet/e-mail, social media, smartphone etc.) zijn dus een belangrijk onderdeel in het leven van de overgrote meerderheid van de ondervraagde doelgroep.*

## Vraag 8

Over welke digitale communicatiemiddelen heeft u de beschikking?

|               | Count | Table N % |
|---------------|-------|-----------|
| Internet      | 203   | 98,5%     |
| E-mail        | 202   | 98,1%     |
| Social media  | 102   | 49,5%     |
| Smartphone    | 70    | 34,0%     |
| Geen van alle | 2     | 1,0%      |



Vrijwel de gehele groep van ondervraagden (98,5 %) zegt over internet te beschikken. Deze hebben dan ook de mogelijkheid om digitale communicatiemiddelen van de gemeente Uden te gebruiken. Relatief opvallend is ook dat 34 procent inmiddels beschikt over een smartphone. Hiermee zijn digitale communicatiemiddelen nóg

gemakkelijker en sneller toegankelijk. Slecht 1 procent zegt niet over bovenstaande middelen te beschikken.

## Vraag 9

Maakt u gebruik van digitale communicatiemiddelen?

|                         | Frequency | Valid Percent |
|-------------------------|-----------|---------------|
| Valid Ja                | 197       | 96,6          |
| Nee                     | 7         | 3,4           |
| Total                   | 204       | 100,0         |
| Missing Geen informatie | 3         |               |
| Total                   | 207       |               |



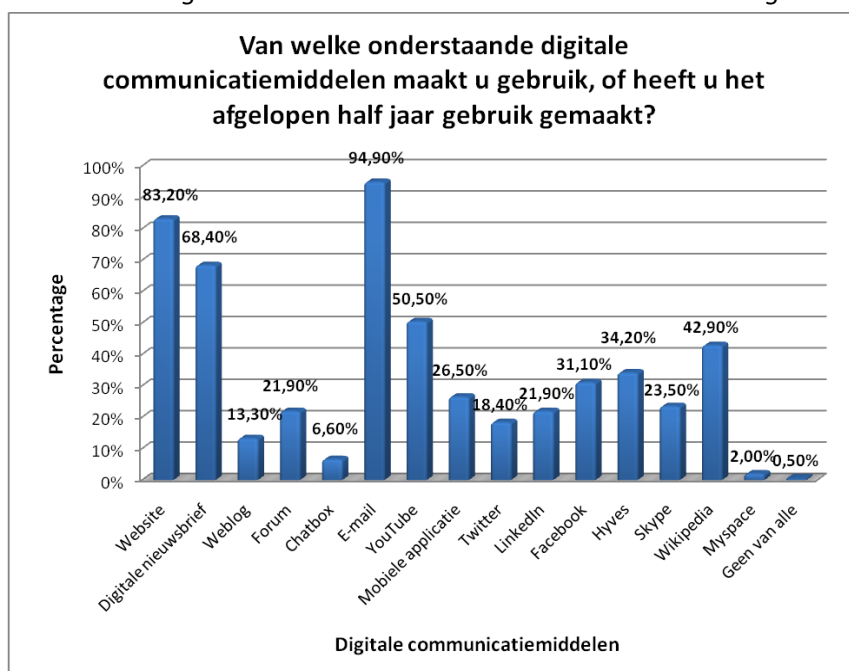
96,6 Procent zegt daadwerkelijk gebruik te maken van digitale communicatiemiddelen. Slechts 3,4 procent maakt hiervan geen gebruik.

## Vraag 10

**Van welke digitale communicatiemiddelen maakt u gebruik, of heeft u het afgelopen half jaar gebruik gemaakt?**

|                      | Count | Table N % |
|----------------------|-------|-----------|
| E-mail               | 186   | 94,9%     |
| Website              | 163   | 83,2%     |
| Digitale nieuwsbrief | 134   | 68,4%     |
| YouTube              | 99    | 50,5%     |
| Wikipedia            | 84    | 42,9%     |
| Hyves                | 67    | 34,2%     |
| Facebook             | 61    | 31,1%     |
| Mobiele applicatie   | 52    | 26,5%     |
| Skype                | 46    | 23,5%     |
| LinkedIn             | 43    | 21,9%     |
| Forum                | 43    | 21,9%     |
| Twitter              | 36    | 18,4%     |
| Weblog               | 26    | 13,3%     |
| Chatbox              | 13    | 6,6%      |
| Myspace              | 4     | 2,0%      |
| Geen van alle        | 1     | ,5%       |

*E-mail is het digitale communicatiemiddel dat het meest wordt gebruikt (94,9 %). Daarnaast worden*

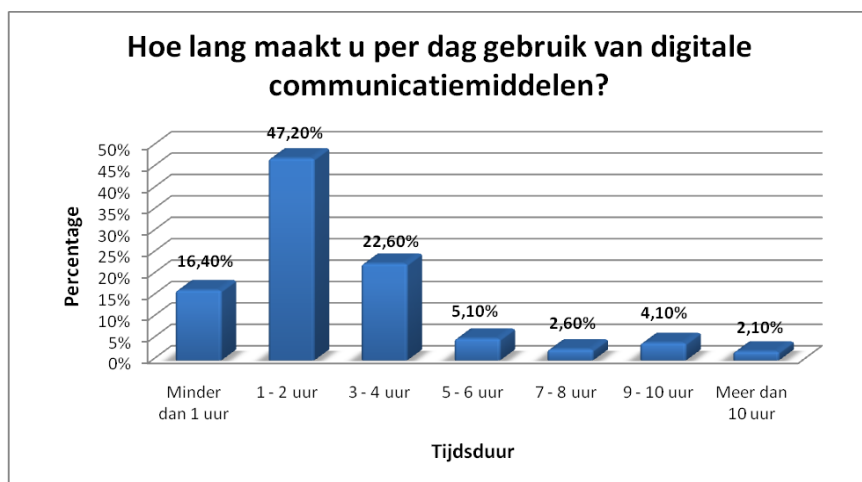


*websites (83,2 %) en digitale nieuwsbrieven (68,4 %) veel geraadpleegd. Van YouTube (50,5 %) en Wikipedia (42,9 %) maken ook veel respondenten gebruik. Het populairste sociale medium is Hyves (34,2 %), gevolgd door Facebook (31,1 %), LinkedIn (21,9 %) en Twitter (18,4 %). Mobiele applicaties worden door 26,5 procent van de respondenten gebruikt. Fora worden door 21,9 procent geraadpleegd.*

## Vraag 11

Hoe lang maakt u per dag gebruik van digitale communicatiemiddelen?

|         |                  | Frequency | Valid Percent |
|---------|------------------|-----------|---------------|
| Valid   | Minder dan 1 uur | 32        | 16,4          |
|         | 1 - 2 uur        | 92        | 47,2          |
|         | 3 - 4 uur        | 44        | 22,6          |
|         | 5 - 6 uur        | 10        | 5,1           |
|         | 7 - 8 uur        | 5         | 2,6           |
|         | 9 - 10 uur       | 8         | 4,1           |
|         | Meer dan 10 uur  | 4         | 2,1           |
|         | Total            | 195       | 100,0         |
| Missing | Geen informatie  | 5         |               |
|         | System           | 7         |               |
|         | Total            | 12        |               |
| Total   |                  | 207       |               |



De meerderheid (47,2 %) zegt gemiddeld één tot twee uur per dag gebruik te maken van digitale communicatiemiddelen. 22,6 Procent zegt drie tot vier uur per dag gebruik te maken en 16,4 procent zegt minder dan één uur gebruik te maken. Toch zegt ook 13,9 procent meer dan vijf uur per dag

gebruik te maken van digitale communicatiemiddelen.

## Vraag 12

Waarom maakt u gebruik van digitale communicatiemiddelen?

|                            | Count | Table N % |
|----------------------------|-------|-----------|
| Informatie zoeken/krijgen  | 181   | 93,3%     |
| Ontspanning                | 124   | 63,9%     |
| Voor werk/zakelijk         | 107   | 55,2%     |
| Voor het doen van aankopen | 98    | 50,5%     |
| Sociaal middel/netwerken   | 97    | 50,0%     |
| Anders                     | 12    | 6,2%      |
| Geen mening                | 0     | ,0%       |

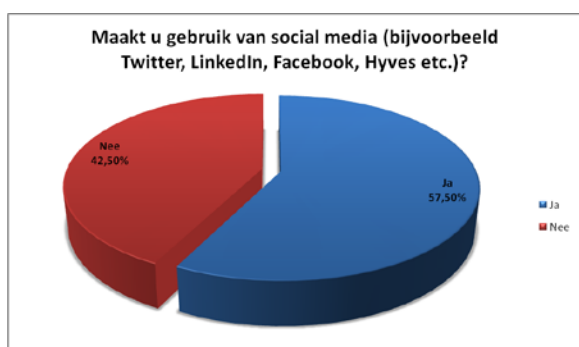


De primaire behoefte van het gebruik van digitale communicatiemiddelen is het zoeken en verkrijgen van informatie (93,3 %). Ontspanning (63,9 %) volgt op twee, met daarna werk/zakelijk (55,2 %), voor aankopen (50,5 %) en als sociaal middel/netwerken (50 %).

## Vraag 13

Maakt u gebruik van social media (bijvoorbeeld Twitter, LinkedIn, Facebook, Hyves etc.)?

|         |                 | Frequency | Valid Percent |
|---------|-----------------|-----------|---------------|
| Valid   | Ja              | 111       | 57,5          |
|         | Nee             | 82        | 42,5          |
|         | Total           | 193       | 100,0         |
| Missing | Geen informatie | 7         |               |
|         | System          | 7         |               |
|         | Total           | 14        |               |
| Total   |                 | 207       |               |

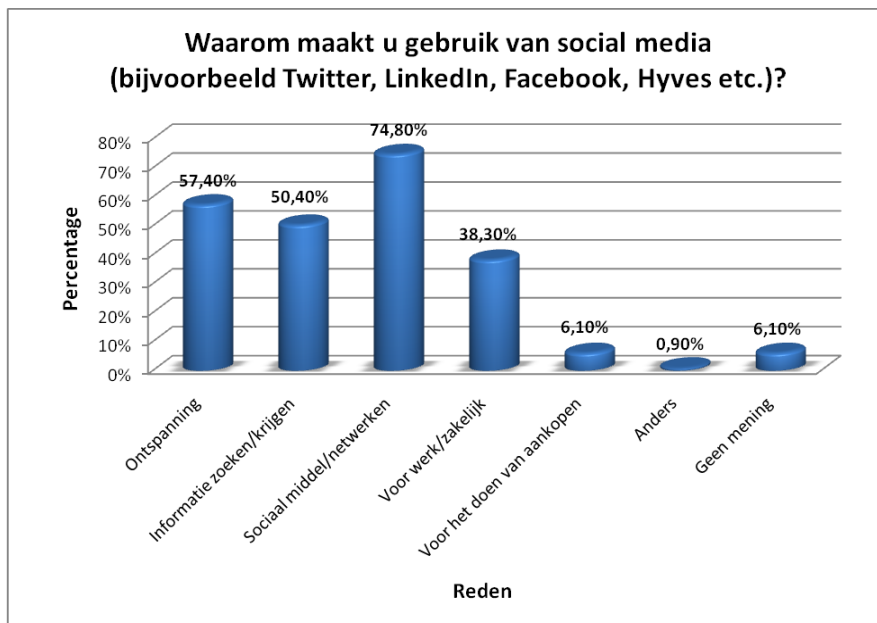


Het merendeel van de respondenten (57,5 %) zegt social media te gebruiken. Opvallend hierbij is dat bij vraag acht nog 49,5 procent de beschikking zegt te hebben over social media. Waarschijnlijk ligt het werkelijke percentage van gebruikers lager dan 57,5 procent doordat de missings en niet ingevulde antwoorden hierbij niet zijn meegerekend. Wanneer de missings wel worden meegerekend maakt 53,6 procent gebruik van social media. In deze analyse wordt een percentage van circa 50 procent aangehouden dat gebruik maakt van social media.

## Vraag 14

Waarom maakt u gebruik van social media (bijvoorbeeld Twitter, LinkedIn, Facebook, Hyves etc.)?

|                            | Count | Table N % |
|----------------------------|-------|-----------|
| Sociaal middel/netwerken   | 86    | 74,8%     |
| Ontspanning                | 66    | 57,4%     |
| Informatie zoeken/krijgen  | 58    | 50,4%     |
| Voor werk/zakelijk         | 44    | 38,3%     |
| Voor het doen van aankopen | 7     | 6,1%      |
| Geen mening                | 7     | 6,1%      |
| Anders                     | 1     | ,9%       |

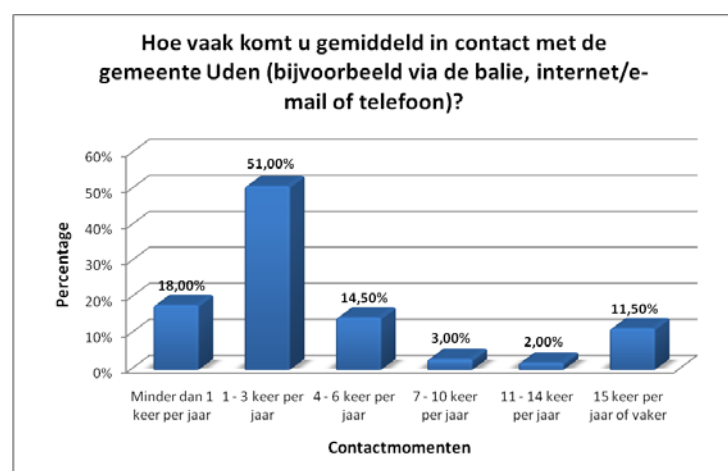


De voornaamste reden voor het gebruik van social media is om te fungeren als sociaal middel (netwerken). Met deze reden gebruikt 74,8 procent van de social mediagebruikers het middel. Ontspanning volgt op plaats twee met 57,4 procent. Ook gebruikt de helft (50,4 %) het om informatie op te zoeken. 38,3 Procent gebruikt social media voor zakelijke doeleinden.

## Vraag 15

Hoe vaak komt u gemiddeld in contact met de gemeente Uden (bijvoorbeeld via de balie, internet/e-mail of telefoon)?

|         |                            | Frequency | Valid Percent |
|---------|----------------------------|-----------|---------------|
| Valid   | Minder dan 1 keer per jaar | 36        | 18,0          |
|         | 1 - 3 keer per jaar        | 102       | 51,0          |
|         | 4 - 6 keer per jaar        | 29        | 14,5          |
|         | 7 - 10 keer per jaar       | 6         | 3,0           |
|         | 11 - 14 keer per jaar      | 4         | 2,0           |
|         | 15 keer per jaar of vaker  | 23        | 11,5          |
|         | Total                      | 200       | 100,0         |
| Missing | Geen informatie            | 4         |               |
|         | System                     | 3         |               |
|         | Total                      | 7         |               |
| Total   |                            | 207       |               |

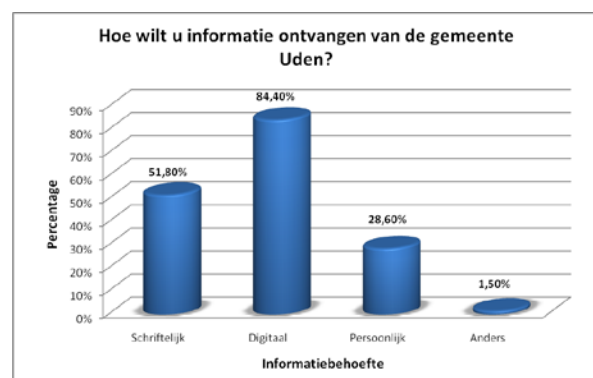


Het grootste gedeelte van de respondenten (51 %) komt één tot drie keer per jaar in contact met de gemeente Uden. Daarnaast zegt 18 procent minder dan één keer per jaar in aanraking te komen en 14,5 procent zegt vier tot zes keer per jaar contact te hebben met de gemeente. Opvallend hierbij is dat 11,5 procent zegt 15 keer per jaar of vaker in contact te komen met de gemeente Uden.

## Vraag 16

Hoe wilt u informatie ontvangen van de gemeente Uden?

|              | Count | Table N % |
|--------------|-------|-----------|
| Digitaal     | 168   | 84,4%     |
| Schriftelijk | 103   | 51,8%     |
| Persoonlijk  | 57    | 28,6%     |
| Anders       | 3     | 1,5%      |

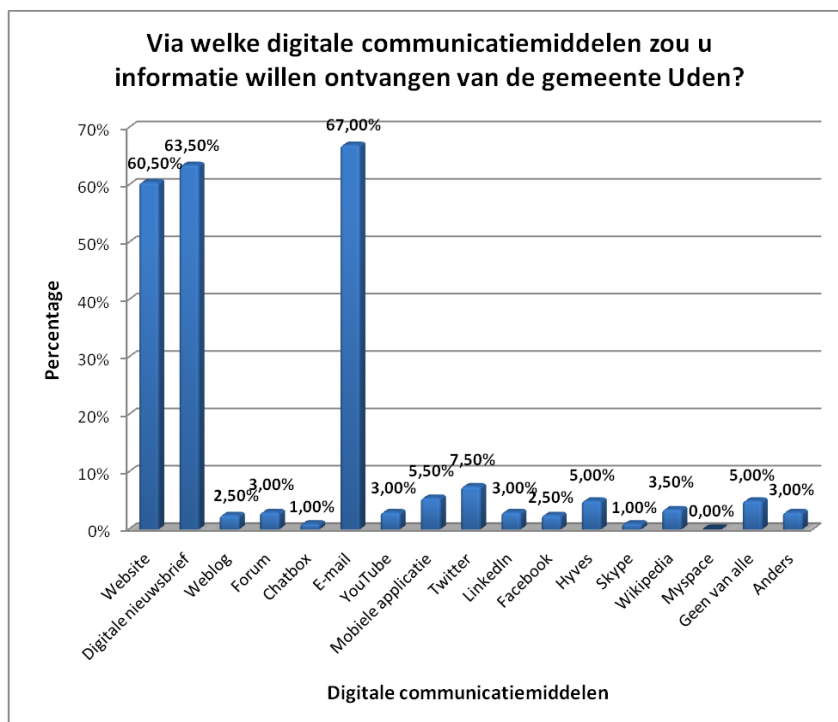


Digitale informatievoorziening (bijvoorbeeld via de website, e-mail/digitale nieuwsbrief of social media) staat ruim aan kop (84,4 %) als het gaat om gewenste manier van informatievoorziening. Schriftelijk (bijvoorbeeld via een brief) volgt met 51,8 procent op plaats twee en persoonlijk (bijvoorbeeld via een bijeenkomst) op drie met 28,6 procent.

## Vraag 17

Via welke digitale communicatiemiddelen zou u informatie willen ontvangen van de gemeente Uden?

|                      | Count | Table N % |
|----------------------|-------|-----------|
| E-mail               | 134   | 67,0%     |
| Digitale nieuwsbrief | 127   | 63,5%     |
| Website              | 121   | 60,5%     |
| Twitter              | 15    | 7,5%      |
| Mobiele applicatie   | 11    | 5,5%      |
| Hyves                | 10    | 5,0%      |
| Geen van alle        | 10    | 5,0%      |
| Wikipedia            | 7     | 3,5%      |
| Forum                | 6     | 3,0%      |
| LinkedIn             | 6     | 3,0%      |
| YouTube              | 6     | 3,0%      |
| Anders               | 6     | 3,0%      |
| Facebook             | 5     | 2,5%      |
| Weblog               | 5     | 2,5%      |
| Chatbox              | 2     | 1,0%      |
| Skype                | 2     | 1,0%      |
| Myspace              | 0     | ,0%       |



Drie digitale communicatiemiddelen steken er met kop en schouders bovenuit. E-mail (67 %), digitale nieuwsbrief (63,5 %) en website (60,5 %) zijn de meest gewenste digitale informatiekanaal van de respondenten. Op gepaste afstand volgt Twitter met 7,5 procent. De mobiele applicatie staat op plaats vijf met 5,5 procent. Over het algemeen scoren de social media vrij laag met na Twitter, Hyves (5 %), LinkedIn (3 %) en Facebook (2,5 %).

## Vraag 18

Waarom kiest u voor bovenstaande digitale communicatiemiddelen?

|                        | Count | Table N % |
|------------------------|-------|-----------|
| Gemak                  | 162   | 86,6%     |
| Snelheid               | 128   | 68,4%     |
| Actualiteit            | 106   | 56,7%     |
| Betrouwbaarheid        | 44    | 23,5%     |
| Interactiemogelijkheid | 43    | 23,0%     |
| Professionaliteit      | 33    | 17,6%     |
| Anders                 | 4     | 2,1%      |

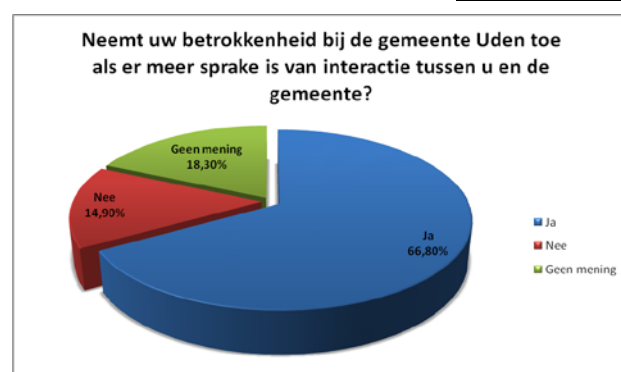


De geprefereerde digitale communicatiemiddelen worden gekozen met als grootste reden het gemak (86,6 %). Snelheid en actualiteit volgen met respectievelijk 68,4 procent en 56,7 procent. Opvallend lage score is die van betrouwbaarheid met 23,5 procent.

## Vraag 19

Neemt uw betrokkenheid bij de gemeente Uden toe als er meer sprake is van interactie tussen u en de gemeente?

|         |                 | Frequency | Valid Percent |
|---------|-----------------|-----------|---------------|
| Valid   | Ja              | 135       | 66,8          |
|         | Nee             | 30        | 14,9          |
|         | Geen mening     | 37        | 18,3          |
|         | Total           | 202       | 100,0         |
| Missing | Geen informatie | 2         |               |
|         | System          | 3         |               |
|         | Total           | 5         |               |
| Total   |                 | 207       |               |

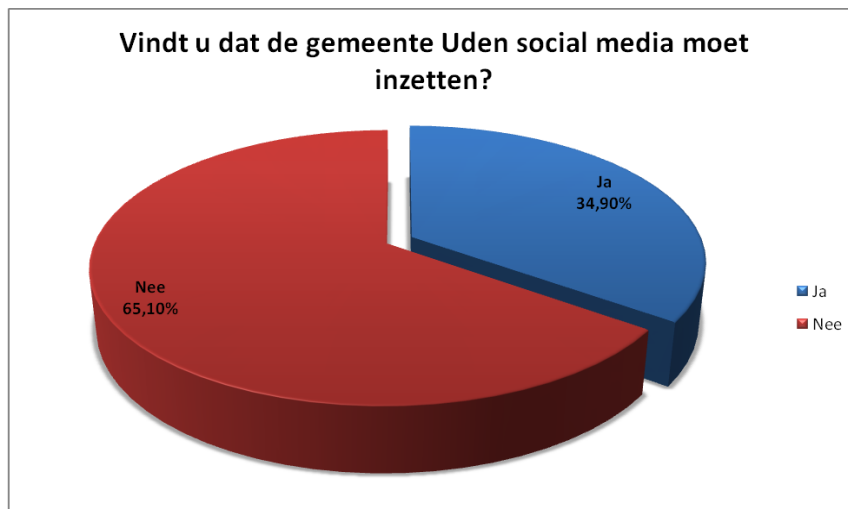


Het grootste gedeelte (66,8 %) zegt dat de betrokkenheid toeneemt als er meer sprake is van interactie. Slechts 14,9 procent zegt dat dit niet het geval is. 18,3 Procent heeft hierover geen mening.

## Vraag 20

Vindt u dat de gemeente Uden social media (bijvoorbeeld Twitter, LinkedIn, Facebook, Hyves etc.) moet inzetten?

|         |                 | Frequency | Valid Percent |
|---------|-----------------|-----------|---------------|
| Valid   | Ja              | 68        | 34,9          |
|         | Nee             | 127       | 65,1          |
|         | Total           | 195       | 100,0         |
| Missing | Geen informatie | 9         |               |
|         | System          | 3         |               |
|         | Total           | 12        |               |
| Total   |                 | 207       |               |



Bijna tweederde (65,1 %) vindt dat de gemeente Uden géén social media moet inzetten. Iets meer dan een derde (34,9 %) van de ondervraagden vindt dat de gemeente wél social media moet inzetten.

## Kruistabellen

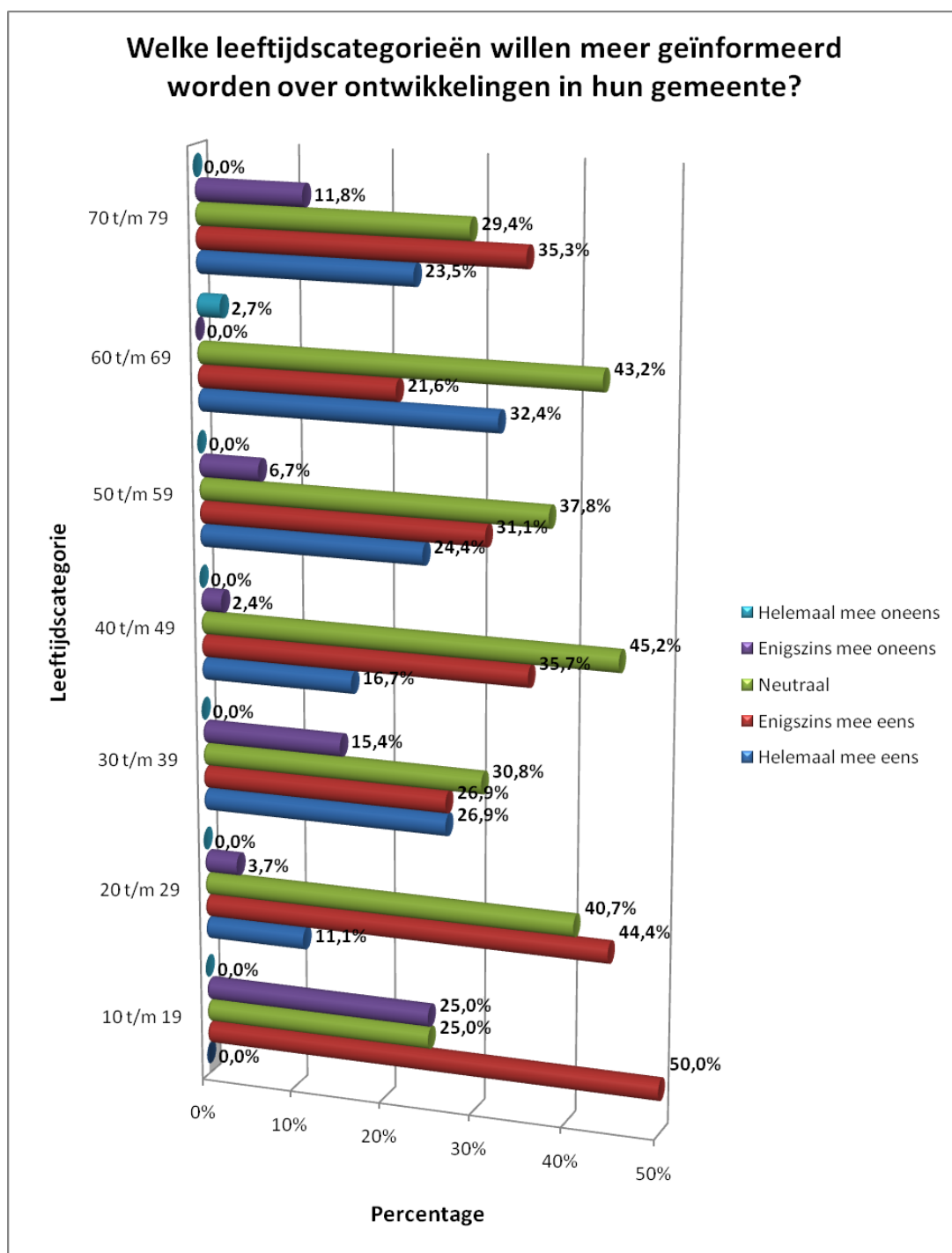
De volgende kruistabellen zijn gemaakt door de resultaten van enkele vragen samen te voegen, met als doel om aanvullende relevante informatie te verkrijgen. Met de combinatie van gegevens uit verschillende vragen wordt een meer gedetailleerd beeld gekregen van enkele relevante aspecten. Van iedere kruistabel is een tabel met alle gegevens en een overzichtelijke grafiek weergegeven.

### Crosstabulation 1

(vraag 1 en vraag 5)

**Welke leeftijdscategorieën willen meer geïnformeerd worden over ontwikkelingen in hun gemeente?**

|                     |           |                              | Ik vind dat ik meer geïnformeerd moet worden over ontwikkelingen in mijn gemeente. |                    |          |                      |                     | Total  |
|---------------------|-----------|------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------|----------------------|---------------------|--------|
|                     |           |                              | Helemaal mee eens                                                                  | Enigszins mee eens | Neutraal | Enigszins mee oneens | Helemaal mee oneens |        |
| Leeftijd respondent | 10 t/m 19 | Count                        | 0                                                                                  | 6                  | 3        | 3                    | 0                   | 12     |
|                     |           | % within Leeftijd respondent | ,0%                                                                                | 50,0%              | 25,0%    | 25,0%                | ,0%                 | 100,0% |
|                     | 20 t/m 29 | Count                        | 3                                                                                  | 12                 | 11       | 1                    | 0                   | 27     |
|                     |           | % within Leeftijd respondent | 11,1%                                                                              | 44,4%              | 40,7%    | 3,7%                 | ,0%                 | 100,0% |
|                     | 30 t/m 39 | Count                        | 7                                                                                  | 7                  | 8        | 4                    | 0                   | 26     |
|                     |           | % within Leeftijd respondent | 26,9%                                                                              | 26,9%              | 30,8%    | 15,4%                | ,0%                 | 100,0% |
|                     | 40 t/m 49 | Count                        | 7                                                                                  | 15                 | 19       | 1                    | 0                   | 42     |
|                     |           | % within Leeftijd respondent | 16,7%                                                                              | 35,7%              | 45,2%    | 2,4%                 | ,0%                 | 100,0% |
|                     | 50 t/m 59 | Count                        | 11                                                                                 | 14                 | 17       | 3                    | 0                   | 45     |
|                     |           | % within Leeftijd respondent | 24,4%                                                                              | 31,1%              | 37,8%    | 6,7%                 | ,0%                 | 100,0% |
|                     | 60 t/m 69 | Count                        | 12                                                                                 | 8                  | 16       | 0                    | 1                   | 37     |
|                     |           | % within Leeftijd respondent | 32,4%                                                                              | 21,6%              | 43,2%    | ,0%                  | 2,7%                | 100,0% |
|                     | 70 t/m 79 | Count                        | 4                                                                                  | 6                  | 5        | 2                    | 0                   | 17     |
|                     |           | % within Leeftijd respondent | 23,5%                                                                              | 35,3%              | 29,4%    | 11,8%                | ,0%                 | 100,0% |
| Total               |           | Count                        | 44                                                                                 | 68                 | 79       | 14                   | 1                   | 206    |
|                     |           | % within Leeftijd respondent | 21,4%                                                                              | 33,0%              | 38,3%    | 6,8%                 | ,5%                 | 100,0% |



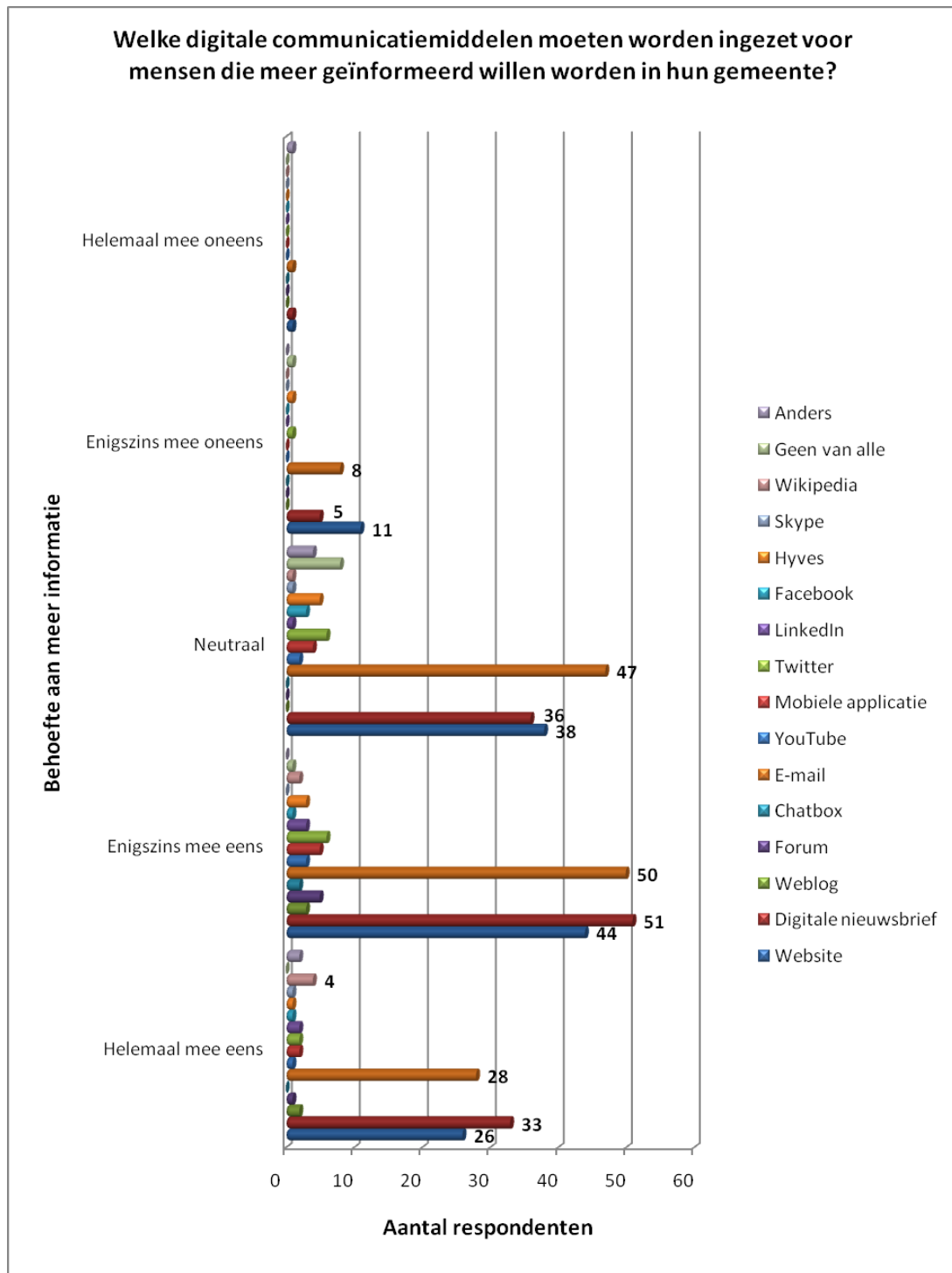
Een kwart (25 %) van de ondervraagden van 10 t/m 19 jaar wil niet meer geïnformeerd worden over ontwikkelingen in hun gemeente dan nu het geval is. De helft (50 %) zegt dit wel te willen. Van iedere leeftijdscategorie staat minimaal de helft open voor meer informatie vanuit de gemeente. Hierin bestaat niet heel veel verschil tussen de verschillende leeftijdscategorieën. Percentages van de antwoordmogelijkheid 'helemaal mee eens' variëren van 11,1 procent tot 32,4 procent, met uitzondering van de categorie 10 t/m 19 jaar. Het antwoord 'enigszins mee eens' varieert van 21,6 procent tot 44,4 procent.

## Crosstabulation 2

(vraag 5 en vraag 17)

**Welke digitale communicatiemiddelen moeten worden ingezet voor mensen die meer geïnformeerd willen worden in hun gemeente?**

|                                            |                      |       | Ik vind dat ik meer geïnformeerd moet worden over ontwikkelingen in mijn gemeente. |                    |          |                      |                     | Total |
|--------------------------------------------|----------------------|-------|------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------|----------------------|---------------------|-------|
|                                            |                      |       | Helemaal mee eens                                                                  | Enigszins mee eens | Neutraal | Enigszins mee oneens | Helemaal mee oneens |       |
| Digitale communicatiemiddelen <sup>a</sup> | Website              | Count | 26                                                                                 | 44                 | 38       | 11                   | 1                   | 120   |
|                                            | Digitale nieuwsbrief | Count | 33                                                                                 | 51                 | 36       | 5                    | 1                   | 126   |
|                                            | Weblog               | Count | 2                                                                                  | 3                  | 0        | 0                    | 0                   | 5     |
|                                            | Forum                | Count | 1                                                                                  | 5                  | 0        | 0                    | 0                   | 6     |
|                                            | Chatbox              | Count | 0                                                                                  | 2                  | 0        | 0                    | 0                   | 2     |
|                                            | E-mail               | Count | 28                                                                                 | 50                 | 47       | 8                    | 1                   | 134   |
|                                            | YouTube              | Count | 1                                                                                  | 3                  | 2        | 0                    | 0                   | 6     |
|                                            | Mobiele applicatie   | Count | 2                                                                                  | 5                  | 4        | 0                    | 0                   | 11    |
|                                            | Twitter              | Count | 2                                                                                  | 6                  | 6        | 1                    | 0                   | 15    |
|                                            | LinkedIn             | Count | 2                                                                                  | 3                  | 1        | 0                    | 0                   | 6     |
|                                            | Facebook             | Count | 1                                                                                  | 1                  | 3        | 0                    | 0                   | 5     |
|                                            | Hyves                | Count | 1                                                                                  | 3                  | 5        | 1                    | 0                   | 10    |
|                                            | Skype                | Count | 1                                                                                  | 0                  | 1        | 0                    | 0                   | 2     |
|                                            | Wikipedia            | Count | 4                                                                                  | 2                  | 1        | 0                    | 0                   | 7     |
|                                            | Geen van alle        | Count | 0                                                                                  | 1                  | 8        | 1                    | 0                   | 10    |
|                                            | Anders               | Count | 2                                                                                  | 0                  | 4        | 0                    | 0                   | 6     |
| Total                                      |                      |       | 42                                                                                 | 65                 | 77       | 14                   | 1                   | 199   |



*Van de respondenten die graag meer geïnformeerd worden zijn de belangrijkste middelen om dit te doen de website (26 respondenten), digitale nieuwsbrief (33 respondenten) en e-mail (28 respondenten). Ook de mensen die enigszins meer geïnformeerd willen worden en hier neutraal tegenover staan geven dezelfde antwoorden. Overige middelen worden vrijwel niet genoemd.*

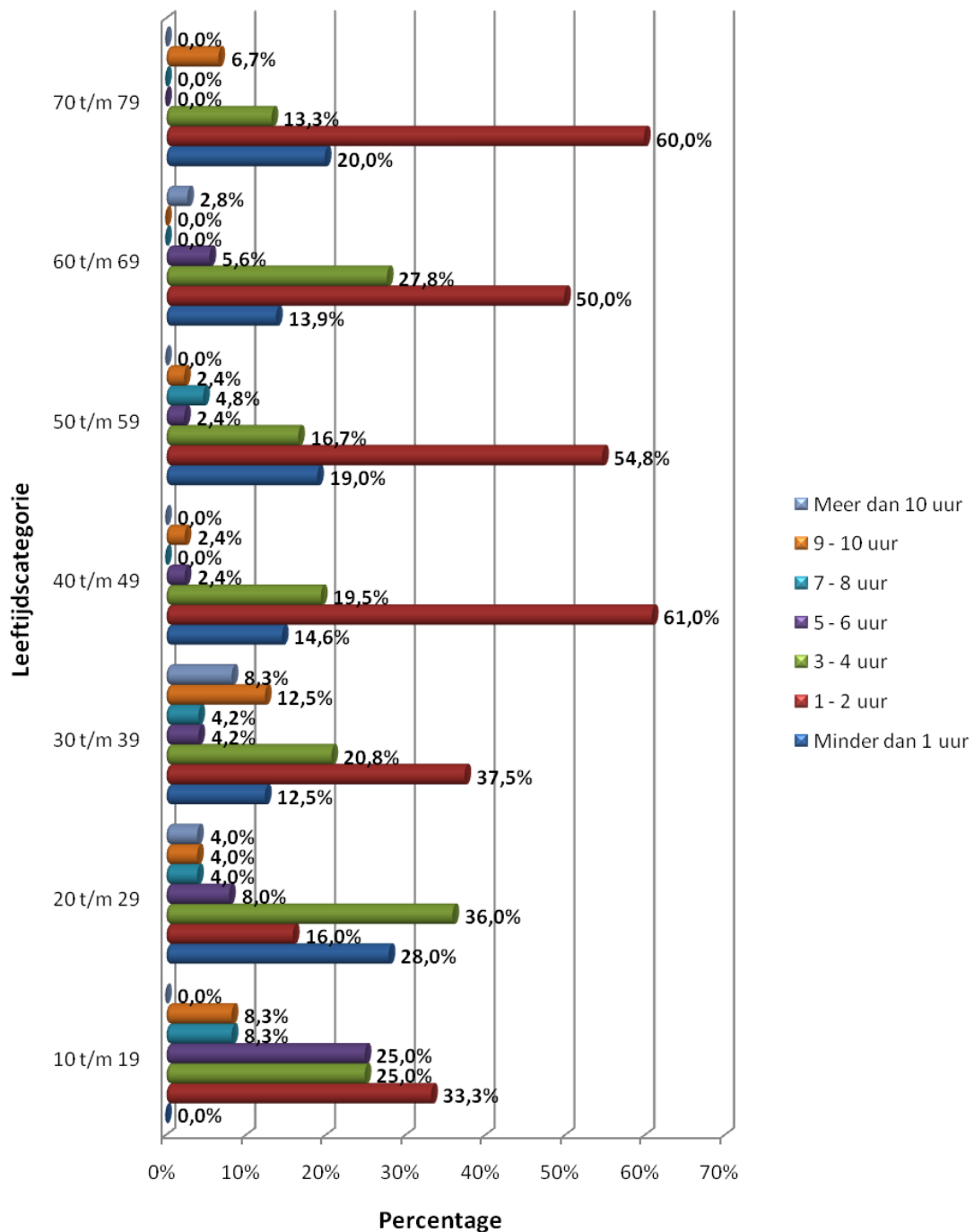
### Crosstabulation 3

(vraag 1 en vraag 11)

Hoe lang maken de verschillende leeftijdscategorieën per dag gebruik van digitale communicatiemiddelen?

|                     |                              |                              | Hoe lang maakt u per dag gebruik van digitale communicatiemiddelen? |           |           |           |           |            | Total  |                 |
|---------------------|------------------------------|------------------------------|---------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|--------|-----------------|
|                     |                              |                              | Minder dan 1 uur                                                    | 1 - 2 uur | 3 - 4 uur | 5 - 6 uur | 7 - 8 uur | 9 - 10 uur |        | Meer dan 10 uur |
| Leeftijd respondent | 10 t/m 19                    | Count                        | 0                                                                   | 4         | 3         | 3         | 1         | 1          | 0      | 12              |
|                     |                              | % within Leeftijd respondent | ,0%                                                                 | 33,3%     | 25,0%     | 25,0%     | 8,3%      | 8,3%       | ,0%    | 100,0%          |
|                     | 20 t/m 29                    | Count                        | 7                                                                   | 4         | 9         | 2         | 1         | 1          | 1      | 25              |
|                     |                              | % within Leeftijd respondent | 28,0%                                                               | 16,0%     | 36,0%     | 8,0%      | 4,0%      | 4,0%       | 4,0%   | 100,0%          |
|                     | 30 t/m 39                    | Count                        | 3                                                                   | 9         | 5         | 1         | 1         | 3          | 2      | 24              |
|                     |                              | % within Leeftijd respondent | 12,5%                                                               | 37,5%     | 20,8%     | 4,2%      | 4,2%      | 12,5%      | 8,3%   | 100,0%          |
|                     | 40 t/m 49                    | Count                        | 6                                                                   | 25        | 8         | 1         | 0         | 1          | 0      | 41              |
|                     |                              | % within Leeftijd respondent | 14,6%                                                               | 61,0%     | 19,5%     | 2,4%      | ,0%       | 2,4%       | ,0%    | 100,0%          |
|                     | 50 t/m 59                    | Count                        | 8                                                                   | 23        | 7         | 1         | 2         | 1          | 0      | 42              |
|                     |                              | % within Leeftijd respondent | 19,0%                                                               | 54,8%     | 16,7%     | 2,4%      | 4,8%      | 2,4%       | ,0%    | 100,0%          |
|                     | 60 t/m 69                    | Count                        | 5                                                                   | 18        | 10        | 2         | 0         | 0          | 1      | 36              |
|                     |                              | % within Leeftijd respondent | 13,9%                                                               | 50,0%     | 27,8%     | 5,6%      | ,0%       | ,0%        | 2,8%   | 100,0%          |
|                     | 70 t/m 79                    | Count                        | 3                                                                   | 9         | 2         | 0         | 0         | 1          | 0      | 15              |
|                     |                              | % within Leeftijd respondent | 20,0%                                                               | 60,0%     | 13,3%     | ,0%       | ,0%       | 6,7%       | ,0%    | 100,0%          |
| Total               | Count                        | 32                           | 92                                                                  | 44        | 10        | 5         | 8         | 4          | 195    |                 |
|                     | % within Leeftijd respondent | 16,4%                        | 47,2%                                                               | 22,6%     | 5,1%      | 2,6%      | 4,1%      | 2,1%       | 100,0% |                 |

## Hoe lang maken de verschillende leeftijdscategorieën per dag gebruik van digitale communicatiemiddelen?



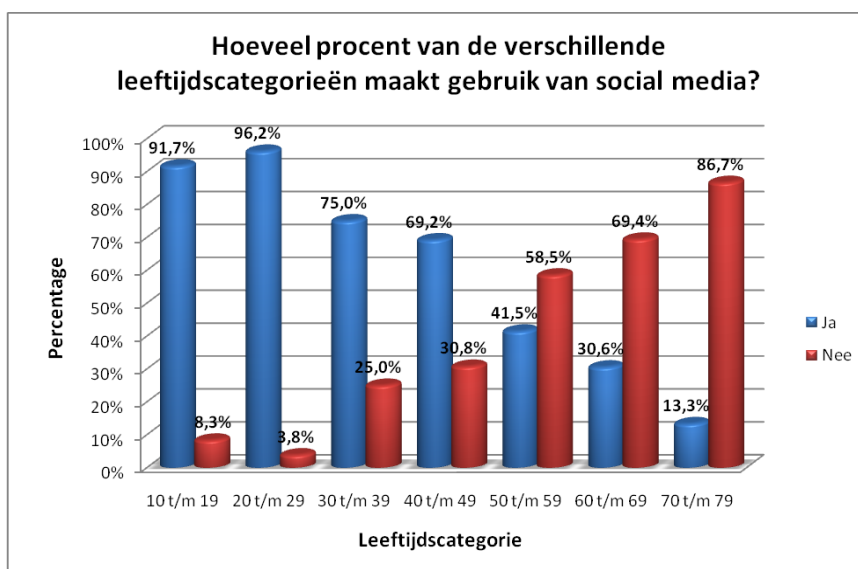
Bij een leeftijd van ouder dan 40 jaar zegt circa 70 procent tot twee uur per dag gebruik te maken van digitale communicatiemiddelen. Bij een leeftijd van 30 t/m 39 is dit nog 50 procent. En bij jonger dan 30 is dit nog geen 35 procent meer. Bij een leeftijd van jonger dan 40 jaar is te zien dat er iets meer nivellering ontstaat tussen de duur van gebruik. Hoe ouder de leeftijd, hoe korter het gebruik van digitale communicatiemiddelen wordt.

## Crosstabulation 4

(vraag 1 en vraag 13)

Hoeveel procent van de verschillende leeftijdscategorieën maakt gebruik van social media?

|                     |                              |                              | Maakt u gebruik van social media? |       | Total  |
|---------------------|------------------------------|------------------------------|-----------------------------------|-------|--------|
|                     |                              |                              | Ja                                | Nee   |        |
| Leeftijd respondent | 10 t/m 19                    | Count                        | 11                                | 1     | 12     |
|                     |                              | % within Leeftijd respondent | 91,7%                             | 8,3%  | 100,0% |
|                     | 20 t/m 29                    | Count                        | 25                                | 1     | 26     |
|                     |                              | % within Leeftijd respondent | 96,2%                             | 3,8%  | 100,0% |
|                     | 30 t/m 39                    | Count                        | 18                                | 6     | 24     |
|                     |                              | % within Leeftijd respondent | 75,0%                             | 25,0% | 100,0% |
|                     | 40 t/m 49                    | Count                        | 27                                | 12    | 39     |
|                     |                              | % within Leeftijd respondent | 69,2%                             | 30,8% | 100,0% |
|                     | 50 t/m 59                    | Count                        | 17                                | 24    | 41     |
|                     |                              | % within Leeftijd respondent | 41,5%                             | 58,5% | 100,0% |
|                     | 60 t/m 69                    | Count                        | 11                                | 25    | 36     |
|                     |                              | % within Leeftijd respondent | 30,6%                             | 69,4% | 100,0% |
|                     | 70 t/m 79                    | Count                        | 2                                 | 13    | 15     |
|                     |                              | % within Leeftijd respondent | 13,3%                             | 86,7% | 100,0% |
| Total               | Count                        |                              | 111                               | 82    | 193    |
|                     | % within Leeftijd respondent |                              | 57,5%                             | 42,5% | 100,0% |



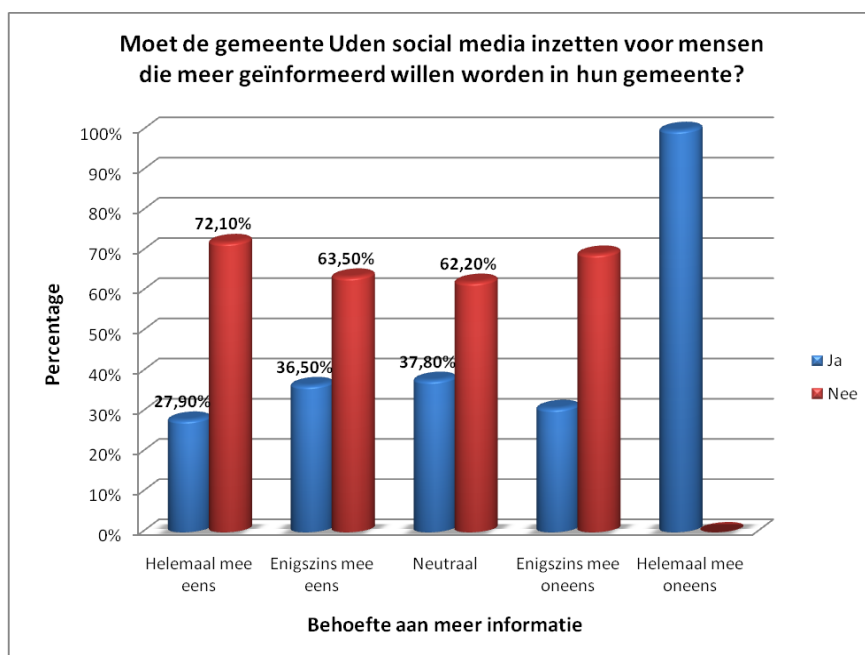
De overgrote meerderheid van respondenten tot 50 jaar maakt gebruik van social media. Bij 10 t/m 19 jaar en 20 t/m 29 jaar is dit zelfs respectievelijk 91,7 procent en 96,2 procent. Bij de categorie 30 t/m 39 is dit nog steeds 75 procent en bij 40 t/m 49 is dit 69,2 procent. Er is duidelijk te zien dat naar mate men ouder wordt het social mediagebruik afneemt.

## Crosstabulation 5

(vraag 5 en vraag 20)

**Moet de gemeente Uden social media inzetten voor mensen die meer geïnformeerd willen worden in hun gemeente?**

|                                                                                    |                      |                     | Vindt u dat de gemeente Uden social media moet inzetten? |       | Total  |
|------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|---------------------|----------------------------------------------------------|-------|--------|
|                                                                                    |                      |                     | Ja                                                       | Nee   |        |
| Ik vind dat ik meer geïnformeerd moet worden over ontwikkelingen in mijn gemeente. | Helemaal mee eens    | Count               | 12                                                       | 31    | 43     |
|                                                                                    |                      | % within Ik vind... | 27,9%                                                    | 72,1% | 100,0% |
|                                                                                    | Enigszins mee eens   | Count               | 23                                                       | 40    | 63     |
|                                                                                    |                      | % within Ik vind... | 36,5%                                                    | 63,5% | 100,0% |
|                                                                                    | Neutraal             | Count               | 28                                                       | 46    | 74     |
|                                                                                    |                      | % within Ik vind... | 37,8%                                                    | 62,2% | 100,0% |
|                                                                                    | Enigszins mee oneens | Count               | 4                                                        | 9     | 13     |
|                                                                                    |                      | % within Ik vind... | 30,8%                                                    | 69,2% | 100,0% |
|                                                                                    | Helemaal mee oneens  | Count               | 1                                                        | 0     | 1      |
|                                                                                    |                      | % within Ik vind... | 100,0%                                                   | ,0%   | 100,0% |
| Total                                                                              |                      | Count               | 68                                                       | 126   | 194    |
|                                                                                    |                      | % within Ik vind... | 35,1%                                                    | 64,9% | 100,0% |



27,9 Procent van de respondenten die graag meer geïnformeerd worden, willen dat de gemeente Uden social media inzet. Van de respondenten die het hiermee enigszins eens zijn zegt 36,5 procent social media inzet te willen. Van degene die er neutraal tegenover staan zegt 37,8 procent meer informatie via social media te willen. Circa een derde van deze selectie staat dus positief

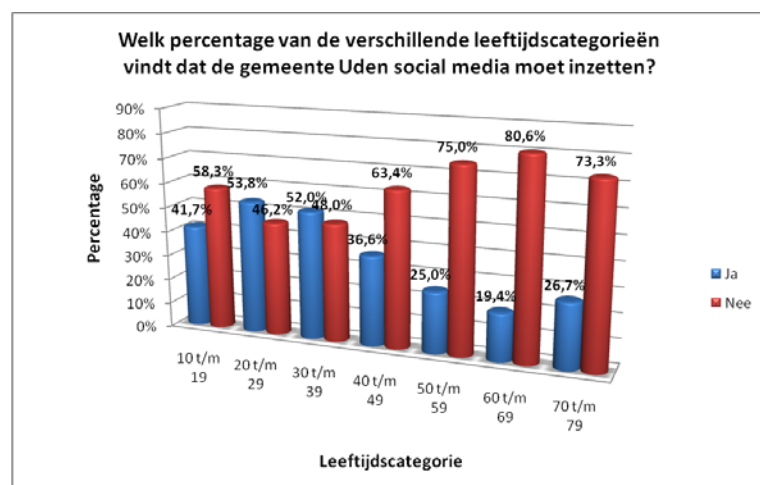
tegenover de inzet van social media.

## Crosstabulation 6

(vraag 1 en vraag 20)

**Welk percentage van de verschillende leeftijdscategorieën vindt dat de gemeente Uden social media moet inzetten?**

|                     |                              |                              | Vindt u dat de gemeente Uden social media moet inzetten? |        | Total  |
|---------------------|------------------------------|------------------------------|----------------------------------------------------------|--------|--------|
|                     |                              |                              | Ja                                                       | Nee    |        |
| Leeftijd respondent | 10 t/m 19                    | Count                        | 5                                                        | 7      | 12     |
|                     |                              | % within Leeftijd respondent | 41,7%                                                    | 58,3%  | 100,0% |
|                     | 20 t/m 29                    | Count                        | 14                                                       | 12     | 26     |
|                     |                              | % within Leeftijd respondent | 53,8%                                                    | 46,2%  | 100,0% |
|                     | 30 t/m 39                    | Count                        | 13                                                       | 12     | 25     |
|                     |                              | % within Leeftijd respondent | 52,0%                                                    | 48,0%  | 100,0% |
|                     | 40 t/m 49                    | Count                        | 15                                                       | 26     | 41     |
|                     |                              | % within Leeftijd respondent | 36,6%                                                    | 63,4%  | 100,0% |
|                     | 50 t/m 59                    | Count                        | 10                                                       | 30     | 40     |
|                     |                              | % within Leeftijd respondent | 25,0%                                                    | 75,0%  | 100,0% |
|                     | 60 t/m 69                    | Count                        | 7                                                        | 29     | 36     |
|                     |                              | % within Leeftijd respondent | 19,4%                                                    | 80,6%  | 100,0% |
|                     | 70 t/m 79                    | Count                        | 4                                                        | 11     | 15     |
|                     |                              | % within Leeftijd respondent | 26,7%                                                    | 73,3%  | 100,0% |
| Total               | Count                        | 68                           | 127                                                      | 195    |        |
|                     | % within Leeftijd respondent | 34,9%                        | 65,1%                                                    | 100,0% |        |



Tot de leeftijdscategorie van 40 jaar is het percentage dat social media wenst ingezet te zien door de gemeente Uden vrij hoog. Bij de categorie 10 t/m 19 is dit nog 41,7 procent. Bij de categorieën 20 t/m 29 is dit 53,8 procent en bij 30 t/m 39 jaar is dit 52 procent. Ook bij de categorie 40 t/m 49 wil nog ruim een derde (36,6 %) dat de gemeente Uden social media inzet. Ook is te zien dat hoe ouder de respondenten

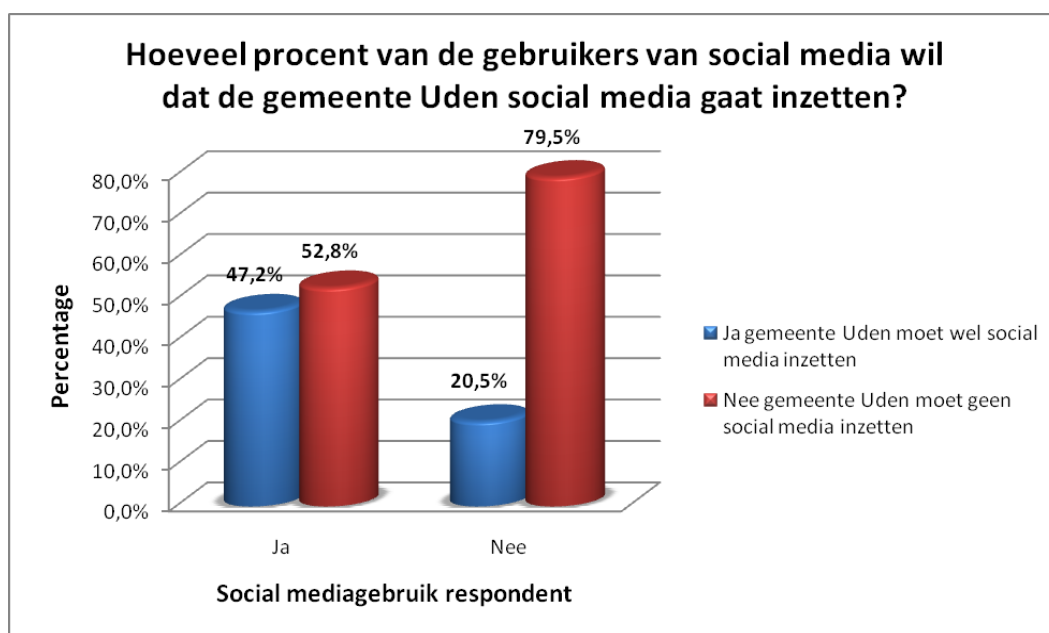
worden het percentage stijgt van de groep die geen social media inzet wenst.

## Crosstabulation 7

(vraag 13 en vraag 20)

**Hoeveel procent van de gebruikers van social media wil dat de gemeente Uden social media gaat inzetten?**

|                                   |     |                                            | Vindt u dat de gemeente Uden social media moet inzetten? |       | Total  |
|-----------------------------------|-----|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------|-------|--------|
|                                   |     |                                            | Ja                                                       | Nee   |        |
| Maakt u gebruik van social media? | Ja  | Count                                      | 50                                                       | 56    | 106    |
|                                   |     | % within Maakt u gebruik van social media? | 47,2%                                                    | 52,8% | 100,0% |
|                                   | Nee | Count                                      | 16                                                       | 62    | 78     |
|                                   |     | % within Maakt u gebruik van social media? | 20,5%                                                    | 79,5% | 100,0% |
| Total                             |     | Count                                      | 66                                                       | 118   | 184    |
|                                   |     | % within Maakt u gebruik van social media? | 35,9%                                                    | 64,1% | 100,0% |



*Er is een duidelijk verband te zien tussen het social mediagebruik en de behoefte tot inzet van de gemeente Uden. Bijna de helft (47,2 %) van de respondenten die zelf social media gebruiken wil dat de gemeente dit ook gaat doen. Van de respondenten die zelf geen gebruik maken van social media zegt nog 20,5 procent dat de gemeente dit wel moet gaan inzetten.*

## 4 | Mentality™-model

Motivaction is een onderzoeksbureau dat het Mentality™-model heeft ontwikkeld. Dit model is gebaseerd op waarden- en leefstijlenonderzoek van Motivaction. Hieronder vindt u in een schematisch overzicht de acht verschillende levensstijlen en de daarbij behorende kenmerken.

### 4.1 | Opwaarts mobielen

Met opwaarts mobielen worden carrièregerichte individualisten bedoeld. Deze hebben een uitgesproken fascinatie voor sociale status, nieuwe technologie, risico en spanning. In het leven van de opwaarts mobielen vormen maatschappelijk succes en hogerop komen belangrijke drijfveren. Ze hechten er tevens veel waarde aan om anderen te laten zien wat zij hebben bereikt.

| Ambities                                                                                                                                                                              | Leefstijl                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Carrière maken</li> <li>▪ Sociale status verwerven</li> <li>▪ Vrij zijn van traditie en plichten</li> </ul>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Materialistisch en statusgevoelig</li> <li>▪ Consumptie- en vermaakgericht</li> <li>▪ Technologie minded</li> <li>▪ Impulsief en avontuurlijk</li> <li>▪ Vrijheid behouden</li> </ul> |
| Maatschappij en politiek                                                                                                                                                              | Sociale relaties                                                                                                                                                                                                               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Open staan voor vernieuwing en verandering</li> <li>▪ Internationale oriëntatie</li> <li>▪ Verlangen naar erkenning en waardering</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Individualistisch</li> <li>▪ Traditionele rolverdeling</li> <li>▪ Oriëntatie op gelijkgestemden</li> </ul>                                                                            |
| Werken en presteren                                                                                                                                                                   | Socio-demografisch                                                                                                                                                                                                             |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Centrale drijfveer</li> <li>▪ Verschaft identiteit en status</li> <li>▪ Inkomensverbetering</li> </ul>                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Meer mannen dan vrouwen</li> <li>▪ Relatief veel jongeren</li> <li>▪ Alle opleidingsniveaus</li> <li>▪ Alle inkomensniveaus</li> </ul>                                                |

### 4.2 | Postmaterialisten

Postmaterialisten zijn de maatschappijkritische idealisten die zichzelf willen ontplooien. Hierbij nemen ze stelling tegen sociaal onrecht en komen ze op voor het milieu. Solidariteit en harmonie kenmerken de mensen binnen dit milieu. Postmaterialisten zijn sterk sociaal bewogen.

| Ambities                                                                                                                                                     | Leefstijl                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zelfontplooiing</li> <li>▪ Solidair zijn en sociaal bewogen</li> <li>▪ Aandacht voor immateriële waarden</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planmatig en principieel</li> <li>▪ Niet consumptie- en vermaakgericht</li> <li>▪ Sober</li> <li>▪ Kunst en cultuur</li> </ul> |
| Maatschappij en politiek                                                                                                                                     | Sociale relaties                                                                                                                                                        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Maatschappelijk en politiek betrokken</li> <li>▪ Reflectief en kritisch</li> </ul>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Individualistisch</li> <li>▪ Partners hebben eigen vriendenkring</li> </ul>                                                    |

|                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Solidair en tolerant</li> <li>▪ Internationaal geïnteresseerd</li> </ul>                |                                                                                                                                                                                  |
| <b>Werken en presteren</b>                                                                                                       | <b>Socio-demografisch</b>                                                                                                                                                        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Geen centrale drijfveer</li> <li>▪ Balans zoeken tussen werken en privéleven</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Meer vrouwen dan mannen</li> <li>▪ Iets vaker hogere leeftijd</li> <li>▪ Meer hoogopgeleiden</li> <li>▪ Alle inkomensniveaus</li> </ul> |

#### 4.3 | Gemaksgeoriënteerden

Met gemaksgereïenteerden worden impulsieve en passieve consumenten bedoeld. Deze streven in de eerste plaats naar een onbezorgd, plezierig en comfortabel leven. Aan werk wordt weinig waarde gehecht, het genieten na werktijd heeft veelal tot doel het werk te vergeten. De vrije tijd wordt meer gekenmerkt door plezier en vermaak, dan door rust en ontspanning.

|                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Ambities</b>                                                                                                                                                                                                                | <b>Leefstijl</b>                                                                                                                                                                                                                               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Materiële rijkdom</li> <li>▪ Vrij zijn en gemakkelijk leven</li> <li>▪ Vermaak</li> </ul>                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Impulsief, gericht op het hier en nu</li> <li>▪ Informeel</li> <li>▪ Materialistisch en consumptiegericht</li> <li>▪ Vermaak- en ervaringsgericht</li> <li>▪ Hechten aan uiterlijk vertoon</li> </ul> |
| <b>Maatschappij en politiek</b>                                                                                                                                                                                                | <b>Socio-demografisch</b>                                                                                                                                                                                                                      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desinteresse</li> <li>▪ Verlangen naar erkenning en waardering</li> <li>▪ Werken en presteren</li> <li>▪ Weinig ambitie</li> <li>▪ Geen vastigheid of verantwoordelijkheid</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Meer vrouwen dan mannen</li> <li>▪ Minder ouderen</li> <li>▪ Meer laagopgeleiden</li> <li>▪ Meer lage inkomens</li> </ul>                                                                             |
| <b>Sociale relaties</b>                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Individualistisch</li> <li>▪ Gezinsideaal</li> </ul>                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                |

#### 4.4 | Postmoderne hedonisten

Postmoderne hedonisten zijn de pioniers van de beleveniscultuur. Experimenten en het breken met morele en sociale conventies zijn doelen op zichzelf geworden. Deze mensen zijn vaak individualistisch en tonen een sterke wil tot zelfbeschikking. Mensen binnen dit milieu hebben een onafhankelijke levensstijl en hechten er veel waarde aan zelf te kunnen beslissen over de dingen die hen aangaan.

|                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Ambities</b>                                                                                                                                                    | <b>Leefstijl</b>                                                                                                                                                                                    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vrij zijn</li> <li>▪ Leven in het hier en nu</li> <li>▪ Nieuwe ervaringen opdoen</li> <li>▪ Onafhankelijk zijn</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Impulsief</li> <li>▪ Avontuurlijk</li> <li>▪ Vrijblijvend ('anything goes')</li> <li>▪ Kunst en (populaire) cultuur</li> <li>▪ Ervaringsgericht</li> </ul> |
| <b>Maatschappij en politiek</b>                                                                                                                                    | <b>Sociale relaties</b>                                                                                                                                                                             |

|                                                                                                                    |                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Weinig betrokken</li> <li>▪ Tolerant</li> <li>▪ Gelijke kansen</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Individualistisch</li> <li>▪ Vrienden belangrijker dan familie</li> </ul>                                                      |
| <b>Werken en presteren</b>                                                                                         | <b>Socio-demografisch</b>                                                                                                                                               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Geen centrale rol</li> <li>▪ Ondergeschikt aan privé</li> </ul>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evenveel mannen als vrouwen</li> <li>▪ Meer jongeren</li> <li>▪ Meer hoogopgeleiden</li> <li>▪ Alle inkomensniveaus</li> </ul> |

#### 4.5 | Kosmopolieten

Kosmopolieten worden omschreven als kritische wereldburgers. Zij integreren postmoderne waarden als ontplooiën en beleven met moderne waarden als succes, materialisme en genieten. Het milieu van de kosmopolieten kenmerkt zich door ambitie (hard werken en maatschappelijk hoger opkomen), behoefte aan zelfontplooiing en sociale betrokkenheid. Mensen binnen dit milieu hebben een uitgebreid netwerk van sociale contacten.

|                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Ambities</b>                                                                                                                                                       | <b>Leefstijl</b>                                                                                                                                                                                                                         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Maatschappelijk succes</li> <li>▪ Zelfontplooiing</li> <li>▪ Sociaal bewogen</li> </ul>                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Consumptiegericht</li> <li>▪ Materialistisch en technologie minded</li> <li>▪ Impulsief en avontuurlijk</li> <li>▪ Statusgevoelig, gehecht aan etiquette</li> <li>▪ Kunst en cultuur</li> </ul> |
| <b>Maatschappij en politiek</b>                                                                                                                                       | <b>Sociale relaties</b>                                                                                                                                                                                                                  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Internationaal georiënteerd</li> <li>▪ Maatschappelijk en politiek geïnteresseerd</li> <li>▪ Tolerant</li> </ul>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Netwerker</li> <li>▪ Gericht op gelijkgestemden</li> </ul>                                                                                                                                      |
| <b>Werken en presteren</b>                                                                                                                                            | <b>Socio-demografisch</b>                                                                                                                                                                                                                |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Centrale drijfveer</li> <li>▪ Ambitieuze</li> <li>▪ Inkomensverbetering</li> <li>▪ Verschaft identiteit en status</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evenveel mannen als vrouwen</li> <li>▪ Meer jongeren</li> <li>▪ Meer hoge inkomens</li> </ul>                                                                                                   |

#### 4.6 | Moderne burgerij

Met de moderne burgerij worden mensen bedoeld die hun mening bijstellen naar de op dat moment heersende opvattingen van de samenleving. Ze zijn statusgevoelig en zoeken evenwicht tussen traditie en moderne waarden als consumeren en genieten. Traditionele waarden als respect, discipline, orde en familiegevoel worden belangrijk gevonden. Mensen uit dit milieu blijken in hun vrije tijd op veel verschillende terreinen actief te zijn. Veel voorkomende activiteiten in de vrijetijdssfeer zijn winkelen, wandelen, sporten en modelbouw.

|                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Ambities</b>                                                                                                                                                          | <b>Leefstijl</b>                                                                                                                                                                                      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Balans vinden tussen traditionele normen en waarden en verandering</li> <li>▪ Gezin als hoeksteen van de samenleving</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conformistisch en risicomijdend</li> <li>▪ Regelmatig leven</li> <li>▪ Consumptie- en vermaakgericht</li> <li>▪ Materialistisch en statusgevoelig</li> </ul> |

|                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ▪ Status en aanzien verwerven                                                                                                             | ▪ Technologie minded                                                                                                                                                        |
| <b>Maatschappij en politiek</b>                                                                                                           | <b>Sociale relaties</b>                                                                                                                                                     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Verlangen naar autoriteit en regels</li> <li>▪ Verlangen naar erkenning en waardering</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gezin en familie staan centraal</li> <li>▪ Traditionele rolverdeling</li> </ul>                                                    |
| <b>Werken en presteren</b>                                                                                                                | <b>Socio-demografisch</b>                                                                                                                                                   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zekerheid</li> <li>▪ Inkomen én uitdaging</li> </ul>                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evenveel mannen als vrouwen</li> <li>▪ Alle leeftijden</li> <li>▪ Relatief laagopgeleid</li> <li>▪ Alle inkomensniveaus</li> </ul> |

#### 4.7 | Nieuwe conservatieven

Nieuwe conservatieven zijn de liberaalconservatieve maatschappelijke bovenlaag. Zij omarmen technologische ontwikkeling en verzetten zich tegen sociale en culturele vernieuwing. Mensen uit dit sociale milieu hechten veel belang aan het vasthouden aan traditionele normen en waarden enerzijds en het beschermen van sociale status anderzijds. Ze staan positief tegenover technologische ontwikkelingen, maar zijn behoudend in sociaal en cultureel opzicht.

|                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Ambities</b>                                                                                                                            | <b>Leefstijl</b>                                                                                                                                                 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vasthouden aan traditionele normen en waarden</li> <li>▪ Beschermen van sociale status</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kunst en cultuur</li> <li>▪ Sober</li> <li>▪ Risicomijdend</li> <li>▪ Hechten aan etiquette</li> </ul>                  |
| <b>Maatschappij en politiek</b>                                                                                                            | <b>Sociale relaties</b>                                                                                                                                          |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hiërarchisch</li> <li>▪ Kritisch</li> <li>▪ Politiek en historisch geïnteresseerd</li> </ul>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hiërarchisch</li> <li>▪ Centrale rol familierelaties</li> </ul>                                                         |
| <b>Werken en presteren</b>                                                                                                                 | <b>Socio-demografisch</b>                                                                                                                                        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Verschaft identiteit</li> <li>▪ Superieur aan privé</li> </ul>                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Meer mannen dan vrouwen</li> <li>▪ Meer ouderen</li> <li>▪ Meer hoogopgeleiden</li> <li>▪ Meer hoge inkomens</li> </ul> |

#### 4.8 | Traditionele burgerij

Onder traditionele burgerij vallen mensen met een ethisch verantwoorde levensstijl. Ze zijn plichtsgetrouw en op status-quo gerichte mensen die vasthouden aan tradities en materiële bezittingen. Ze hechten veel waarde aan respect, harmonie, rechtvaardigheid en (financiële) zekerheid. De vrije tijd wordt veelal in familieverband doorgebracht.

|                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Ambities</b>                                                                                                                                                                           | <b>Leefstijl</b>                                                                                                                                                                                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vasthouden aan traditionele normen en waarden</li> <li>▪ Gezin als hoeksteen van de samenleving</li> <li>▪ Rustig en harmonieus leven</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Plichtsbesef</li> <li>▪ Orde, regelmaat en discipline</li> <li>▪ Risicomijdend</li> <li>▪ Sober en spaarzaam</li> <li>▪ Gericht op passief vermaak</li> </ul> |

|                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Maatschappij en politiek</b>                                                                                                                                                                                            | <b>Sociale relaties</b>                                                                                                                                                            |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Betrokken</li> <li>▪ Solidair zijn met minderheden en betrokken bij het milieu</li> <li>▪ Nationaal/lokaal georiënteerd</li> <li>▪ Acceptatie van autoriteit en regels</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gezin en familie staan centraal</li> <li>▪ Harmonie zoeken, oriëntatie op gelijkgestemden</li> <li>▪ Traditionele rolverdeling</li> </ul> |
| <b>Werken en presteren</b>                                                                                                                                                                                                 | <b>Socio-demografisch</b>                                                                                                                                                          |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ondergeschikt aan gezinsleven</li> <li>▪ Gedisciplineerd</li> </ul>                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Meer vrouwen dan mannen</li> <li>▪ Weinig jongeren</li> <li>▪ Minder hoogopgeleiden</li> <li>▪ Vaker modaal inkomen</li> </ul>            |

# 5 | Huidige digitale nieuwsbrief



**Gemeente Uden is voortaan  
bereikbaar op nummer 14 0413**

MARKT 145 | POSTBUS 83 | 5400 AB UDEN | TELEFOON 14 0413 | FAX 0413-281 481 | WWW.UDEN.NL

## Nieuws

### Bushaltes toegankelijker

Als de weersomstandigheden het toelaten start de gemeente op 21 februari 2011 met het toegankelijker maken van de volgende (buurt)bushaltes: [Lees verder](#)

### Uitnodiging bijeenkomst Uden-Zuid

Het braakliggend terrein in het gebied van de Muntmeester, Sesterlaan, Wislaan en Lentemorgen is voor veel bewoners een doorn in het oog. [Lees verder](#)

## Bekendmakingen

In week 7 zijn er o.a. bekendmakingen gepubliceerd over:

- [Wet milieubeheer](#)
- [Vraag raadslid](#)
- [Omgevingsvergunning](#)

[Afmelden](#) voor deze E-nieuwsbrief

De informatie verzonden met dit e-mailbericht is uitsluitend bestemd voor de geadresseerde. Gebruik van deze informatie door anderen dan de geadresseerde is niet toegestaan. Openbaarmaking, vermenigvuldiging, verspreiding en/of verstrekking aan derden is niet toegestaan. De gemeente Uden staat niet in voor de juiste en volledige overbrenging van de inhoud van onderhavig e-mailbericht, noch voor tijdige ontvangst daarvan. Dit e-mailbericht is niet voorzien van een rechtsgeldige handtekening. Aan de inhoud van dit bericht kunnen dan ook geen rechten worden ontleend.



Denk aan ons milieu voordat je besluit om deze mail te printen.

Afbeelding 12: Digitale nieuwsbrief (26-02-2011)

