



Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

‘Laat zien wie je bent!’

Een kwalitatief onderzoek naar hoe je een bestaand, negatief imago met behulp van communicatie positief kunt veranderen

Den Haag, 14 december 2018

Auteur:	Naomi Cramer
School:	Hogeschool Leiden
Studentnummer:	Verwijderd i.v.m. privacy
Klas:	COM4V
Module:	Afstuderen AO 1819
Opdrachtgever:	Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
Bedrijfsbegeleider:	Verwijderd i.v.m. privacy
Afstudeerbegeleider:	Piet Hein Coebergh
Eerste beoordelaar:	Corine Hoppenbrouwers
Tweede beoordelaar:	Yvonne Philippa
Inleverdatum:	Leiden – 14 december 2018
Afstudeerscriptie:	Kans 1
Conceptueel model:	Corporate Identity mix - Birkigt & Stadler (1988)
Aantal woorden:	16.312 woorden

Samenvatting

Minister Ollongren van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) vindt de aanpak van de tien grootste maatschappelijke opgaven in Nederland niet alleen de taak van het Rijk, maar ook van provincies, gemeenten en waterschappen. Daarom heeft BZK namens het Rijk een akkoord gesloten met het Inter Provinciaal Overleg (IPO), de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) en de Unie van Waterschappen (UvW) om deze opgaven gezamenlijk aan te pakken: het Interbestuurlijk Programma (IBP). Het IBP moet een verbetering in de uitvoering van de overheid teweegbrengen. Maar er bestaat er een negatief beeld bij belanghebbenden en daarom wil BZK weten hoe zij dit positief kan veranderen om interbestuurlijke samenwerkingen toch te realiseren.

Het ministerie van BZK heeft het IBP, namens de regering, opgezet om een verbetering door te voeren in de uitvoering van de overheid. Het ministerie wil een instantie zijn waarop burgers kunnen vertrouwen en maakt zich sterk voor maatschappelijke thema's die iedereen aangaan, zoals het klimaat, woningbouw en integratie. Aan bod komen, in deze scriptie, alle tien grote maatschappelijke opgaven die ten grondslag liggen aan het IBP en de invulling van communicatie, symboliek en gedrag. Tot slot geeft de externe analyse inzicht in waarom er in de samenleving en vooral onder de doelgroep een negatief beeld bestaat over het nieuwe IBP.

De belangrijkste stromingen in theorie over het positief veranderen van een bestaand, negatief imago betreft theorie die gaat over het verband tussen identiteit en imago. Theorie van onder andere Balmer (1987), Birkigt en Stadler (1988) en Van Riel (2010) is kritisch vergeleken op verschillen en overeenkomsten. Als centrale theorie is gekozen voor Birkigt en Stadler (1988), omdat deze theorie het beste schetst hoe het negatieve imago van het IBP te verhelpen is. De corporate identity mix veronderstelt dat het aanpassen van de communicatie, symboliek en het gedrag, het negatieve imago kan veranderen en ervoor kan zorgen dat het imago een afspiegeling is van de identiteit. Drie mogelijke verbeteringen zijn uitgewerkt in de hypothesen.

Deskresearch en kwalitatief veldonderzoek zijn de onderzoeksmethoden. Deskresearch is gebruikt voor deelvragen 1, 2 en 3 die gaan over identiteit, imago en de communicatie, symboliek en het gedrag. Kwalitatief onderzoek is ingezet om inzicht te krijgen in de werkelijke identiteit, welke aanpassingen in de communicatie, symboliek en het gedrag moeten plaatsvinden en om de hypothesen te testen. De reden voor kwalitatief onderzoek is dat voor een onderzoek over identiteit en imago diepgang vereist is, omdat de meningen, gedachten en associaties van respondenten belangrijk zijn (Meier & Broekhoff, 2012). Een representatieve steekproef van respondenten is gevonden door twaalf respondenten te bevragen, waarbij volgens Verhoeven (2011) al verzadiging kan optreden.

Verdere inhoud samenvatting verwijderd vanwege privacy redenen.

Woord vooraf

Inhoud verwijderd i.v.m. privacy student.

Inhoudsopgave

Samenvatting	2
Woord vooraf	4
1. Probleemformulering	7
1.1 Aanleiding	7
1.2 Probleemstelling	8
1.3 Deelvragen	8
1.4 Doelstelling	9
1.5 Doelgroep	10
1.6 Grenzen van het onderzoek	10
2. Situatieschets	11
2.1 Voor jou en mij	11
2.2 Natuurlijk interbestuurlijk	12
2.3 Samen bereik je meer	13
2.4 Het gezicht	13
2.5 Een negatief sentiment	14
3. Theoretisch Kader	15
3.1 Identiteit	15
3.2 Imago	16
3.3 Centrale theorie	17
3.4 Hypothesen	17
4. Methodologie	20
4.1 Methoden van onderzoek	20
4.2 Datacollectie	22
4.3 Operationalisatie	23
5. Resultaten	27
6. Conclusies	28
7. Aanbevelingen	29
8. Implementatie	30
Literatuurlijst	31
Bijlage A: Gespreksverslag	33
Bijlage B: Uitnodiging respondenten	34
Bijlage C: Topic Guide	35
Bijlage D: Toonmateriaal	38
Bijlage E: Verbatim respondent 1	40
Bijlage F: Verbatim respondent 2	41
Bijlage G: Verbatim respondent 3	42
Bijlage H: Verbatim respondent 4	43

Bijlage I: Verbatim respondent 5	44
Bijlage J: Verbatim respondent 6	45
Bijlage K: Verbatim respondent 7.....	46
Bijlage L: Verbatim respondent 8	47
Bijlage M: Verbatim respondent 9	48
Bijlage N: Verbatim respondent 10.....	49
Bijlage O: Verbatim respondent 11	50
Bijlage P: Verbatim respondent 12.....	51
Bijlage Q: Analyseschema's.....	52

1. Probleemformulering

Minister Ollongren van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) vindt de aanpak van de tien grootste maatschappelijke opgaven in Nederland niet alleen de taak van het Rijk, maar ook van provincies, gemeenten en waterschappen. Daarom heeft BZK namens het Rijk een akkoord gesloten met het Inter Provinciaal Overleg (IPO), de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) en de Unie van Waterschappen (UvW) om deze opgaven gezamenlijk aan te pakken: het Inter Bestuurlijk Programma (IBP). Het IBP moet een verbetering in de uitvoering van de overheid tweebrengen. Maar er bestaat er een negatief beeld bij belanghebbenden en daarom wil BZK weten hoe zij dit positief kan veranderen om interbestuurlijke samenwerkingen toch te realiseren.

1.1 Aanleiding

Op 1 januari 2015 startte de Rijksoverheid met decentraliseren in het sociale en fysieke domein (Donner, 2016). Het sociale domein is de verzamelnaam voor overheidstaken op het gebied van werk, participatie, zelfredzaamheid, jeugd en zorg. Het fysieke domein betreft: ruimtelijke ordening, infrastructuur, milieu en volkshuisvesting. Steeds meer van deze overheidstaken en verantwoordelijkheden zijn, door middel van wetten, overgeheveld van het Rijk naar gemeenten. Binnen het sociale domein zorgden de Jeugdwet en Participatiewet ervoor dat taken en bevoegdheden, zoals jeugdzorg, bij gemeenten terechtkwamen. De Omgevingswet, Wet natuurbescherming en Wet ruimtelijke ordening zorgden binnen het fysieke domein voor deze organisatorische transitie (Donner, 2016).

Als gevolg van deze ontwikkeling sluit het ministerie van BZK namens de regering in februari 2018, na de kabinetsformatie van Rutte III, een akkoord met de provincies (IPO), gemeenten (VNG) en waterschappen (UvW) om grote maatschappelijke opgaven in Nederland gezamenlijk aan te pakken: het Inter Bestuurlijk Programma (IBP) (Ministerie van BZK, 2018). Het IBP is een netwerk van de vier overheden samen en heeft als doel om een toenemend aantal grote maatschappelijke opgaven, zoals schuldhulpverlening en migratie, gezamenlijk aan te pakken omdat geen enkele overheid dit alleen kan. De uitvoering van deze opgaven binnen de overheid moet beter. Dat kan volgens de regering door het Rijk, provincies, gemeenten en waterschappen onder het IBP te verenigen en met een gezamenlijke agenda te laten werken aan deze opgaven (Ministerie van BZK, 2018).

“We zetten als overheden in op urgente maatschappelijke opgaven, die we alleen kunnen realiseren door een gezamenlijke inzet.” (Ministerie van BZK, 2018). Maar ondanks de urgentie van het IBP bestaat er weerstand. Zowel betrokkenen als mensen van buitenaf publiceren artikelen met een negatieve kijk op het IBP. Het IBP zou een ‘onbereikbare droom’ zijn waarbij het Rijk bijvoorbeeld niet genoeg uittrekt voor de uitvoering ervan, met als gevolg dat onderliggende overheden gedwongen zijn op andere gebieden te bezuinigen (Bekkers, 2018). Toch wil het ministerie dat het Rijk, gemeenten (VNG), provincies (IPO) en waterschappen (UvW)

gaan samenwerken onder het IBP, maar weet door de weerstand en het slechte imago niet hoe zij dit tot stand kan brengen. De opdrachtnemer is daarom gevraagd te onderzoeken hoe het ministerie van BZK communicatie moet inzetten om het IBP onder de doelgroep te realiseren.

1.2 Probleemstelling

Uit verschillende publicaties in de media blijkt dat het beeld van het IBP onder betrokkenen niet altijd overeenkomt met hoe het ministerie van BZK het IBP neerzet. Er bestaat weerstand over het nieuwe netwerkinitiatief, waarbij met name de financiële tekortkomingen van onderliggende overheden het grootste struikelblok zijn (Bekkers, 2018). De weerstand vormt voor het ministerie een probleem bij het realiseren van de samenwerkingen onder het IBP. Het IBP is immers een hoge prioriteit; alleen het Rijk, gemeenten, provincies en waterschappen samen kunnen de tien grootste maatschappelijke opgaven aanpakken (Ministerie van BZK, 2018). Om de samenwerkingen toch te realiseren is het van belang de weerstand weg te nemen. Het ministerie moet het IBP daarom op een manier presenteren waardoor enthousiasme over het IBP ontstaat.

Na het sluiten van het akkoord in februari 2018 en de weerstand die daarna bij betrokkenen en van buitenaf is ontstaan, heeft BZK weinig gedaan aan communicatie over het IBP. Het ministerie weet door het negatieve beeld dat bestaat over het IBP, niet hoe zij de samenwerkingen alsnog kan realiseren en het IBP daarmee kan laten slagen. Het ministerie van BZK heeft de opdrachtnemer daarom gevraagd te onderzoeken hoe zij communicatie moet inzetten om dit negatieve imago te veranderen, zodat de samenwerkingen onder het IBP een grote kans van slagen hebben. Het voorafgaande leidt daarom tot de volgende probleemstelling:

"Hoe kan het ministerie van BZK het negatieve imago van het IBP onder de doelgroep met communicatie positief veranderen en ervoor zorgen dat dit imago voortaan een afspiegeling is van de identiteit van het IBP?"

1.3 Deelvragen

Om bovenstaande probleemstelling te kunnen beantwoorden, is deze opgesplitst in vier deelvragen. Elke deelvraag beantwoordt een deel van het onderzoeksprobleem. Het beantwoorden van alle deelvragen, leidt uiteindelijk tot beantwoording van de probleemstelling.

1. Wat is de identiteit van het IBP?

Deze deelvraag brengt in kaart welke aspecten binnen het IBP centraal staan en daardoor ontstaat er inzicht in de essentie van het netwerkinitiatief. Om het IBP sterk te presenteren aan de doelgroep is het van belang te weten waar het IBP in de kern om draait. Op deze manier kan de opdrachtnemer een heldere boodschap over het IBP op een aantrekkelijke manier presenteren. De kernboodschap vormt de basis voor de communicatie erover.

2. *Waarom bestaat er een negatief, afwijkend, beeld van het IBP?*

Deze deelvraag biedt inzicht in het huidige negatieve imago dat de doelgroep heeft van het IBP. Het ministerie van BZK schetst het IBP als een verbetering in de uitvoering van maatschappelijke opgaven door de overheid. Maar niet alle belanghebbenden zien dat ook op die manier. Door het in kaart brengen van dit afwijkende en negatieve beeld, is duidelijk waar BZK in de communicatie over het IBP rekening mee moet houden.

3. *Wat doet het IBP op het gebied van communicatie, symboliek en gedrag?*

Deze deelvraag brengt in kaart wat het IBP momenteel doet op het gebied van communicatie, symboliek en gedrag en hoe zij dit invult. Deze deelvraag is van belang om uiteindelijk te kunnen achterhalen of deze drie elementen volgens de doelgroep een afspiegeling zijn van de identiteit van het IBP. Deze deelvraag is dus een voorloper op deelvraag vier en van belang om deelvraag vier te kunnen beantwoorden.

4. *Vindt de doelgroep van het IBP dat de communicatie, symboliek en het gedrag een afspiegeling zijn van de identiteit van het IBP?*

Deze deelvraag is van belang om inzicht te krijgen in de houding van de doelgroep ten opzichte van deze middelen. Deze deelvraag achterhaalt of deze drie elementen de identiteit van het IBP volgens de doelgroep weerspiegelen. Dit inzicht is van belang om uiteindelijk een uitspraak te kunnen doen over of en welke aanpassingen er dan moeten plaatsvinden om de communicatie, symboliek en het gedrag om dat wel aan te laten sluiten.

1.4 Doelstelling

Het doel van dit onderzoeksrapport is een communicatieadvies opleveren aan de communicatieadviseurs van het Ministerie van BZK, over hoe zij communicatie moeten inzetten om het negatieve beeld van het IBP te veranderen en de doelgroep te laten samenwerken aan het IBP. Het doel is immers om de uitvoering van de tien grote maatschappelijke opgaven in Nederland te verbeteren. Dat gebeurt volgens de regering wanneer zowel het Rijk (ministerie van BZK), gemeenten (VNG), provincies (IPO) en waterschappen (Uvw) zich verenigen (Ministerie van BZK, 2018). Om dat te bereiken moet het ministerie van BZK het nieuwe netwerkinitiatief IBP aantrekkelijk presenteren aan de doelgroep. De doelstelling voor dit onderzoek luidt daarom:

“Inzicht verkrijgen in hoe communicatie het negatieve imago van het IBP positief kan veranderen en ervoor kan zorgen deze voortaan een afspiegeling is van de identiteit, teneinde een communicatieadvies op te leveren aan het ministerie van BZK over hoe zij dit tot stand kan brengen zodat de uitvoering van maatschappelijke opgaven binnen de overheid verbetert.”

1.5 Doelgroep

Het ministerie van BZK richt zich met het IBP op een effectief samenwerkingsverband tussen het Rijk, provincies, gemeenten en waterschappen. Om sturing en leiding te geven aan het IBP is er een IBP-programmateam opgezet. Dit team bestaat uit 14 vertegenwoordigers van het ministerie, de VNG, IPO en UvW die namens hun organisatie zijn aangewezen om het IBP te coördineren en onderling af te stemmen. De onderzoeksdoelgroep beperkt zich tot dit IBP-programmateam, omdat zij degenen zijn die namens het Rijk, de VNG, IPO en UvW zijn aangewezen om met elkaar aan tafel te gaan zitten en de interbestuurlijke samenwerking te starten. De samenwerking begint bij hen. Dit team stuurt tevens ook onderliggende gemeenten en provincies weer aan, die op hun beurt de medewerkers daar weer aansturen. Het IBP-programmateam is de meest belangrijke groep om samenwerkingen tot stand te brengen en daarom moet het ministerie van BZK ervoor zorgen dat zij het belang van het IBP erkennen en de samenwerking daadwerkelijk starten. Dit team is de eerste schakel in de keten van het IBP. Een verdere toelichting en precieze verdeling van vertegenwoordigers in de onderzoeksdoelgroep volgt in hoofdstuk 4: *Methodologie*.

1.6 Grenzen van het onderzoek

Naomi Cramer is de opdrachtnemer voor dit onderzoek, dat plaatsvindt in Den Haag van 10 september tot en met 14 december 2018. In samenwerking met opdrachtgever het ministerie van BZK is er een aantal richtlijnen voor het onderzoek opgesteld. Het ministerie heeft op jaarbasis een communicatiebudget van X euro, waarbinnen er ruimte is voor de financiering van de communicatiestrategie voor het IBP. Mevrouw X, communicatieadviseur bij het ministerie van BZK en de heer Coebergh, lector aan hogeschool Leiden zijn aanspreekpunten voor de opdrachtnemer. Op 14 december 2018 levert de opdrachtnemer een adviesrapport met daarin onderzoeksresultaten en advies over het IBP aan het ministerie en hogeschool Leiden.

Dit onderzoek richt zich uitsluitend op het nieuwe netwerkinitiatief IBP van het ministerie van BZK en laat andere ministeries en initiatieven buiten beschouwing. Daarnaast beperkt de onderzoeksdoelgroep zich tot het IBP-programmateam dat bestaat uit vertegenwoordigers van het Rijk (ministerie van BZK), gemeenten (VNG), provincies (IPO) en waterschappen (UvW). De opdrachtnemer richt zich uitsluitend op een advies over een communicatiestrategie voor het IBP. Het onderzoek heeft immers als doel dat het Rijk, gemeenten, provincies en waterschappen actief gaan samenwerken aan het IBP, waarbij zij samen grote maatschappelijke opgaven aanpakken.

2. Situatieschets

Het ministerie van BZK heeft het IBP, namens de regering, opgezet om een verbetering door te voeren in de uitvoering van de overheid. Het ministerie wil een instantie zijn waarop burgers kunnen vertrouwen en maakt zich sterk voor maatschappelijke thema's die iedereen aangaan, zoals het klimaat, woningbouw en integratie. Aan bod komen, in deze scriptie, alle tien grote maatschappelijke opgaven die ten grondslag liggen aan het IBP en de invulling van communicatie, symboliek en gedrag. Tot slot geeft de externe analyse inzicht in waarom er in de samenleving en vooral onder de doelgroep een negatief beeld bestaat over het nieuwe IBP.

2.1 Voor jou en mij

Binnen het Nederlandse Rijk zijn er twaalf ministeries, waarvan het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) er een is. BZK zorgt ervoor dat alle burgers samen kunnen leven en wonen in een democratische rechtsstaat. Het ministerie staat voor een goed en slagvaardig openbaar bestuur en wil een overheid zijn waar burgers op kunnen vertrouwen (Rijksoverheid, Z.D.). BZK draagt eraan bij dat burgers kunnen wonen in betaalbare, veilige en energiezuinige woningen in een buurt waar iedereen meetelt en meedoet en het prettig leven is. BZK is de verbinder van andere ministeries en overheden die op steeds meer terreinen samenwerken en ambtenaren die zich steeds verder professionaliseren. Het ministerie houdt zich bezig met: de democratische rechtsstaat, het openbaar bestuur, de kwaliteit van personeel en management in de rijksdienst, de Grondwet en het constitutionele staatsrechtelijke bestel, de samenwerkingsrelaties met Curaçao, Sint-Maarten en Aruba, wonen en de rijksgebouwen (Rijksoverheid, Z.D.).

“Samenleven en wonen, in een democratische rechtsstaat, met een slagvaardig bestuur. BZK, duidelijk voor mensen”.

Het ministerie zoekt daarnaast altijd de verbinding met haar samenwerkingspartners: gemeenten, provincies, koepelorganisaties, waterschappen en burgers. Dit is nodig om landelijk, regionaal én lokaal in co-creatie te komen tot beleidsplannen -en oplossingen. Binnen het ministerie van BZK houdt de directie Bestuur en Financiën zich specifiek bezig met een goed binnenlands bestuur. De directie bepaalt het beleid op het terrein van de ordening, organisatie en financiering van het binnenlands bestuur. Daarnaast is zij verantwoordelijk voor goede interbestuurlijke relaties en op vele fronten aanspreekpunt voor de medeoverheden en departementen. Het bevorderen van beleidsontwikkeling tussen partijen in het binnenlands bestuur is een belangrijke taak. Daarbij is het uitgangspunt om de bestuurlijke organisatie en de interbestuurlijke en financiële verhoudingen af te stemmen op de economische en maatschappelijke ontwikkelingen (Rijksoverheid, Z.D.).

2.2 Natuurlijk interbestuurlijk

De beschrijvingen van het ministerie van BZK en de directie Bestuur en Financiën zijn van belang, omdat ze laten zien waarom het IBP bij dit ministerie is ondergebracht. Kortom, het nieuwe en interbestuurlijke netwerkinitiatief IBP gaat over de organisatie van binnenlands bestuur en interbestuurlijke verhoudingen. Deze taken behoren tot de portefeuille van BZK. Met het IBP wil het ministerie samen met andere medeoverheden meer bereiken voor mensen in Nederland, door een gezamenlijke agenda. Steeds meer maatschappelijke opgaven van nu zijn alleen op te lossen wanneer gemeenten, provincies, waterschappen en Rijk als één overheid samenwerken. De maatschappelijke opgaven van nu verhouden zich namelijk op lokaal, regionaal, nationaal, Europees én mondiaal niveau. Vaak spelen de opgaven op meerdere niveaus tegelijk en liggen oplossingen dus niet in het bereik van maar één overheidslaag (Ministerie van BZK, 2018).

Voor de samenwerking geldt net zoals voor andere partnerschappen: alleen ga je sneller, maar samen bereik je meer. Dat is het uitgangspunt van het IBP. Het is de bedoeling dat overheden de opgaven samen verkennen en gesprekken voeren over hoe zij afspraken en opgaven gaan realiseren. Vanuit de belangrijke maatschappelijke opgaven én het belang van de burger moeten de vier bestuurslagen afstemmen wat er moet gebeuren én wie dat dan het beste kan doen (Ministerie van BZK, 2018). De gezamenlijke agenda van het Rijk, gemeenten, provincies en waterschappen bestaat uit de tien grootste maatschappelijke opgaven in Nederland, die centraal staan in het nieuwe netwerkinitiatief IBP:

		Opgave
Fysiek		1. Samen aan de slag voor het klimaat
		2. Toekomstbestendig wonen
		3. Regionale economie als versneller
		4. Naar een vitaal platteland
Sociaal		5. Merkbaar beter in het sociaal domein
		6. Nederland en Migrant goed voorbereid
		7. Problematische schulden voorkomen en oplossen
Overkoepelend		8. Goed openbaar bestuur in een veranderende samenleving
		9. Passende financiële verhoudingen
		10. Overkoepelende thema's

Afbeelding 1: Maatschappelijke opgaven IBP (Ministerie van BZK, 2018).

2.3 Samen bereik je meer

Nederland staat de komende tijd dus voor een aantal uitdagingen, zoals de transitie naar duurzame energie, het tegengaan van eenzaamheid en het terugdringen van het aantal mensen met problematische schulden. Deze opgaven beperken zich niet tot de grenzen van een gemeente of regio. Het Rijk, gemeenten, provincies en waterschappen hebben daarom het akkoord 'IBP' ondertekend (Interbestuurlijk programma, Z.D.). Het IBP is alleen voor opgaven die niet onder de verantwoordelijkheid van één overheid kunnen worden gerekend en niet door een afzonderlijke bestuurslaag kunnen worden aangepakt (Ministerie van BZK, 2018). Het IBP is het netwerkinitiatief waarbinnen het Rijk (BZK), gemeenten (VNG), provincies (IPO), en waterschappen (UvW) samenwerken als één overheid om grote maatschappelijke opgaven aan te pakken (Ministerie van BZK, 2018). Samen bereik je meer: die boodschap is het uitgangspunt van het IBP (IPO, 2018). De werkwijze van het IBP, interbestuurlijke samenwerking, staat hierin voorop. Zeven IBP-zekerheden/waarden staan centraal en geven richting aan die werkwijze:

Waarde 1: Centraal staat het oplossen van een maatschappelijke opgave

Waarde 2: Een gezamenlijke opgave pakken we gezamenlijk op

Waarde 3: Ken je opgave

Waarde 4: Samenwerken vergt tijd

Waarde 5: Communiceer de gezamenlijke opbrengst

Waarde 6: Eigen huis op orde

Waarde 7: Er gaan altijd dingen mis, blijf leren (Ministerie van BZK, 2018).

2.4 Het gezicht

Om die IBP-identiteit uit te dragen heeft het ministerie in de opstartfase van het IBP de website www.interbestuurlijkprogramma.nl opgezet en stuurt zij maandelijks een nieuwsbrief uit (persoonlijke communicatie, 5 oktober 2018, bijlage A). Op dit moment vormen deze twee communicatiemiddelen de huidige communicatie van het IBP. Om het IBP een gezicht te geven, heeft het ministerie gewerkt aan een bepaalde symboliek, die bestaat uit: een logo, het kleurgebruik, de typografie, het beeldgebruik en de merknaam. Het logo bestaat uit de gekleurde woorden 'Interbestuurlijk Programma' (zie afbeelding 2), die tevens de merknaam van het IBP vormen. De huisstijlkleuren zijn **groen**, **grijs** en wit. Deze kleuren komen terug in de vormgeving van de website en de nieuwsbrief. De typografie van het IBP komt overeen met het lettertype dat bij de Rijksoverheid in gebruik is: Calibri (persoonlijke communicatie, 5 oktober 2018, bijlage A).



Interbestuurlijk
Programma

Afbeelding 2: Logo IBP (Interbestuurlijk programma, Z.D.).

Voor het beeldgebruik heeft het ministerie van BZK gekozen voor neutrale beelden, die de kern van het IBP in beeld proberen te vangen (persoonlijke communicatie, 5 oktober 2018, bijlage A). In het beeldgebruik moeten zowel de interbestuurlijke werkwijze als de inhoudelijke opgaven terugkomen. Er is gekozen om in elk beeld het 'mensenwerk' weer te geven. Het mensenwerk vindt plaats in de samenwerking tussen overheden en in de uitvoering en aanpak van maatschappelijke opgaven, zoals de eenzaamheid onder ouderen bestrijden (Persoonlijke communicatie, 5 oktober 2018, bijlage A). De merknaam die is bedacht voor deze netwerkorganisatie is dus 'Interbestuurlijk Programma', afgekort 'IBP'. Deze naam is gekozen om duidelijk te maken dat het interbestuurlijk werken aan tien grote maatschappelijke opgaven centraal staat. Het programma slaat op de tien opgaven waar de vier overheden de komende jaren gezamenlijk aan zullen werken (persoonlijke communicatie, 5 oktober 2018, bijlage A).

De beschreven, eigen identiteit, wil het IBP naast de communicatie en symboliek ook uitdragen in het gedrag. Binnen het IBP werkt iedereen die vanuit BZK, VNG, IPO of UvW is aangesteld voor het IBP, om interbestuurlijk samen te werken (persoonlijke communicatie, 5 oktober 2018, bijlage A). Dat betekent dat je een vraagstuk niet vanuit je eigen functie bekijkt en oplost, maar dat je collega's van de andere koepels die ook over dat vraagstuk gaan, betreft in het proces. Het gaat er dan om, om samen tot besluitvorming en beleid te komen, waarbij je ook samen aan de uitvoering werkt. Vanaf het begin met alle partijen om tafel. De managementlaag van het IBP verenigt zich in de zogenoemde stuur- en kopgroep. In deze groepen zitten de hoogste vertegenwoordigers van het ministerie van BZK, de VNG, IPO en UvW om de koers van het IBP te bepalen. Door de interbestuurlijke samenstelling en aanpak van deze groepen, probeert het IBP zo de eigen identiteit uit te dragen (persoonlijke communicatie, 5 oktober 2018, bijlage A).

2.5 Een negatief sentiment

In de voorafgaande paragraaf is de identiteit van het IBP, volgens het ministerie van BZK, beschreven. Maar het beeld dat de doelgroep van het IBP heeft komt daar niet mee overeen. Uit meerdere publicaties blijkt dat niet iedereen zit te wachten op het nieuwe IBP: specialisten en gemeentelijke ambtenaren kijken met een kritische blik naar de plannen van het ministerie. Volgens Bekkers (2018), gemeentefondsspecialist, hebben gemeenten helemaal geen geld om 'samen' uitvoering te geven aan de 'gezamenlijke' prioriteiten van het IBP. Hij stelt dat het Rijk niet genoeg uittrekt voor de uitvoering, wat ertoe zal leiden dat gemeenten op andere gebieden moeten bezuinigen. Volgens Bekkers (2018) is het IBP niets meer dan een slinkse maatregel om decentrale overheden te laten bezuinigen op andere gebieden, zodat het geld naar de uitvoering van het IBP kan. Tekenend voor de onvrede is het feit dat onder andere G40-gemeenten Leeuwarden, Dordrecht, Hengelo, Delfzijl, Rotterdam, Leidschendam-Voorburg en Sittard-Geleen eerder in het proces al tegen het IBP-akkoord stemden (Bekkers & De Koster, 2018). Deze onvrede onder gemeenten is niet gewenst omdat zij, vertegenwoordigd door de VNG, onder andere tot de doelgroep behoren van het IBP.

3. Theoretisch Kader

De belangrijkste stromingen in theorie over het positief veranderen van een bestaand, negatief imago betreft theorie die gaat over het verband tussen identiteit en imago. Theorie van onder andere Balmer (1987), Birkigt en Stadler (1988) en Van Riel (2010) is kritisch vergeleken op verschillen en overeenkomsten. Als centrale theorie is gekozen voor Birkigt en Stadler (1988), omdat deze theorie het beste schetst hoe het negatieve imago van het IBP te verhelpen is. De corporate identity mix veronderstelt dat het aanpassen van de communicatie, symboliek en het gedrag, het negatieve imago kan veranderen en ervoor kan zorgen dat het imago een afspiegeling is van de identiteit. Drie mogelijke verbeteringen zijn uitgewerkt in de hypothesen.

3.1 Identiteit

Er bestaat geen unaniem antwoord op de vraag wat identiteit precies inhoudt (Van Riel, 2010). Een van de eerste wetenschappers die met een definitie van identiteit kwamen, zijn Albert en Whetten (1985). Zij stellen dat de identiteit van een organisatie uit drie elementen bestaat: dat wat volgens de organisatie centraal staat, de waarden die voor de organisatie belangrijk zijn én wat de organisatie onderscheidt van anderen (Albert & Whetten, 1985). Maar Balmer (1987) stelt daarentegen, twee jaar later, dat de identiteit van een organisatie afhankelijk is van de positie waaruit je deze bekijkt. De wetenschappers Birkigt en Stadler (1988) zijn het met Albert en Whetten (1985) eens over het feit dat de identiteit van een organisatie uit drie elementen bestaat, maar volgens hen bestaat de identiteit uit de persoonlijkheid die zich uit in de communicatie, de symboliek en het gedrag van de organisatie (Birkigt en Stadler, 1988).

Dat er geen unaniem antwoord bestaat over wat het begrip identiteit inhoudt (Van Riel, 2010) blijkt, want in de daaropvolgende jaren komen er nóg meer definities bij. Zo ook die van Hatch en Schultz (1997). Volgens deze wetenschappers spelen de medewerkers van een organisatie een belangrijke rol bij het bepalen de identiteit van een organisatie, waarin zij het begrip identiteit definiëren als: een verzameling van elementen binnen een organisatie waar medewerkers een mening over hebben (Hatch en Schultz, 1997). Overeenkomsten zijn er met Albert en Whetten (1985) en Birkigt en Stadler (1988), die ook stellen dat de identiteit van een organisatie uit een verzameling elementen bestaat.

Van Riel en Balmer (1997) onderscheiden twee aspecten binnen de identiteit van een organisatie: statische en dynamische aspecten. Drie jaar later stelt wetenschapper Van Riel (2010) in zijn eigen theorie dat de identiteit van een organisatie uit een verzameling van kenmerken bestaat, waarin de leden van die organisatie die kenmerken als typerend zien voor de organisatie. Ook Van Der Grinten en Weijnand-Schut (2016) onderscheiden, net als Van Riel en Balmer (1997), twee aspecten binnen de identiteit. Volgens hen bestaat er binnen de identiteit een verschil tussen de werkelijke en de gewenste identiteit (Van der Grinten & Weijnand-Schut, 2016).

De wetenschappers stellen tevens dat de medewerkers van een organisatie de gewenste identiteit bepalen, door te bepalen welke eigenschappen van de organisatie het meest belangrijk zijn. Ook Albert en Whetten (1985) zeggen dat die belangrijke eigenschappen (deels) de identiteit bepalen. Volgens Van der Grinten en Weijnand-Schut (2016) is de gewenste identiteit de identiteit die de organisatie wil uitstralen en deze is volgens hen afgeleid van de organisatiedoelen. Het verschil tussen deze twee vormen van identiteit beschrijven zij als de 'gap' of kloof (Van der Grinten & Weijnand-Schut, 2016).

3.2 Imago

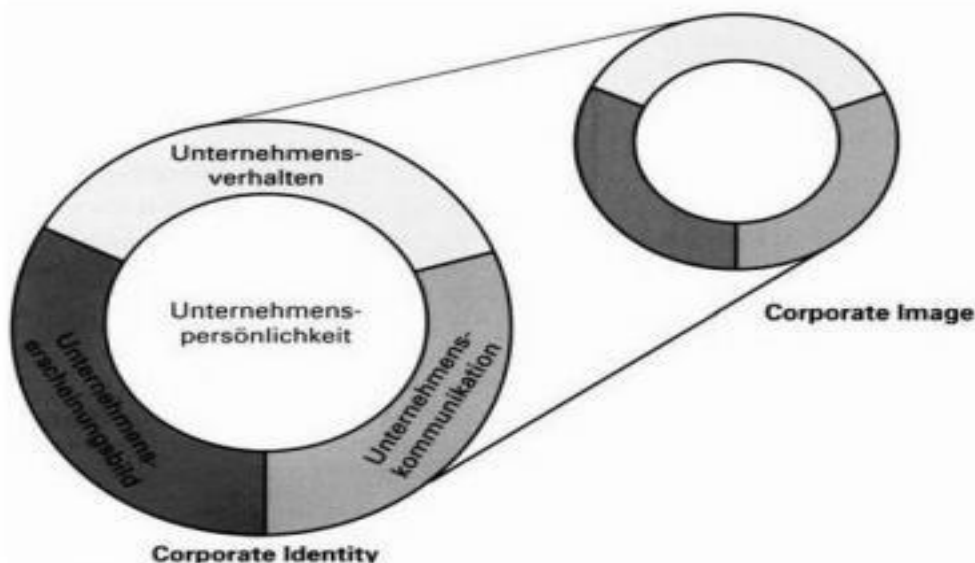
Net zoals bij het begrip identiteit, hebben verschillende wetenschappers een andere kijk op de betekenis van het begrip imago. Zo stelt Topalian in 1984 dat het imago de som van impressies en verwachtingen is die het publiek heeft van een organisatie (Topalian, 1984). Daar sloten de wetenschappers Gray en Smeltzer (1984) zich in 1984 volledig bij aan. Volgens hen is het imago de impressie die het publiek van de organisatie als geheel heeft (Gray & Smeltzer, 1984). Slechts vier jaar verder, stellen Birkigt en Stadler (1998) in hun theorie dat het imago de zichtbaarheid van de identiteit is en dat er een link tussen beiden bestaat. Zij zien het imago als een afspiegeling van de identiteit, waarbij de communicatie, de symboliek en het gedrag de identiteit bepalen en kunnen beïnvloeden (Birkigt & Stadler, 1988).

Maar van Riel en Balmer (1997) zijn het niet eens met die benadering. Birkigt en Stadler (1988) houden geen rekening met omgevingsfactoren bij het bepalen van het imago van een organisatie (Van Riel en Balmer, 1997). In 2000 stelt Cornelissen dat het imago bestaat uit het geheel van cognitieve interpretaties van de doelgroep (Cornelissen, 2000). Vos en Schoemaker (2007) vinden op hun beurt weer dat het imago het beeld van een organisatie is. Van Riel (2010) vindt het imago een afdruk van de werkelijkheid. Van der Grinten en Weijnand-Schut (2016) zijn het met Vos en Schoemaker (2007) eens. Zij stellen dat het imago het beeld is dat belangengroepen op een bepaald moment van een organisatie hebben, waarbij dat beeld gebaseerd is op associaties en ervaringen met die organisatie (Van der Grinten & Weijnand-Schut, 2016).

Naast het imago dat bestaat bij belangengroepen is er ook sprake van een gewenst imago. Deze komt dan weer voort uit de gewenste identiteit en specificeert wat het beeld is dat externe belangengroepen in de meest ideale situatie van de organisatie moeten hebben (Van der Grinten & Weijnand-Schut, 2016). Volgens Van der Grinten en Weijnand-Schut (2016) geeft een 'gap-analyse' weer of de gewenste identiteit en het gewenste imago afwijken van de werkelijke identiteit, fysieke identiteit en het imago. Het verschil met Vos en Schoemaker (2007) is dat zij zich binnen het imago richten op de publieksgroepen. Volgens hen zijn gevoelens en overtuigingen, die men baseert op vroegere ervaringen met de organisatie, van invloed op het imago. Kennis en indrukken zijn hierbij van belang (Vos & Schoemaker, 2007).

3.3 Centrale theorie

De theorie die in dit onderzoek centraal staat is die van Birkigt en Stadler (1988). Zij verwerken in hun theorie een duidelijk verband tussen de identiteit en het imago, waarbij laatstgenoemde een afspiegeling moet zijn van de identiteit. Dit verband is in de afbeelding hieronder weergegeven door de lijnen tussen de identiteit (corporate identity mix) en het imago (corporate image). Deze theorie past het beste bij de probleemstelling van het ministerie omdat zij ervoor wil zorgen dat het negatieve imago van het IBP verdwijnt en voortaan een (positieve) afspiegeling is van de identiteit. Om dat te bereiken, stellen Birkigt en Stadler (1988) dat een organisatie (het IBP) haar huidige communicatie, symboliek en gedrag moet aanpassen. De communicatie (unternehmens-kommunikation), symboliek (unternehmens-erscheinungsbild) en het gedrag (unternehmens-verhalten) vormen samen de persoonlijkheid van een organisatie. Deze drie factoren staan in het conceptuele model hieronder om de persoonlijkheid heen, waarmee Birkigt en Stadler (1998) laten zien dat deze drie elementen de persoonlijkheid kunnen beïnvloeden.



Afbeelding 3: Corporate identity mix (Birkigt & Stadler, 1988).

3.4 Hypothesen

Voor dit onderzoek zijn drie hypothesen opgesteld die ieder een verbetering voor de organisatie voorspellen. Deze hypothesen zijn afgeleid van de theorie 'Corporate identity mix' van Birkigt & Stadler (1988). Zij stellen dat communicatie, symboliek en gedrag invloed uitoefenen op de identiteit, waarvan het imago dan weer een afspiegeling zou moeten zijn (Birkigt & Stadler, 1988). Voor elke kernfactor (communicatie, symboliek en gedrag) is daarom een hypothese opgesteld:

Hypothese 1: 'Als de communicatie van de organisatie aansluit op de identiteit, dan zorgt dit ervoor dat het imago een correcte afspiegeling is van de identiteit.'

De eerste hypothese heeft betrekking tot de kernfactor *communicatie*, daarover zeggen Birkigt en Stadler (1988): “*Die Kommunikation ist das Instrument mit der höchsten Flexibilität innerhalb des Identitäts- Mix, denn sie erlaubt sowohl planungsgesteuerten, langfristig-strategischen als auch anlaßbedingten, schnellen taktischen Einsatz. Ihr Stil wird inhaltlich durch die Grundsätze des Unternehmensverhaltens, formal und visuell durch das Erscheinungsbild geprägt*” (Birkigt & Stadler, 1988, p.26). *Communicatie* is volgens Birkigt en Stadler (1988) het meest flexibele instrument in de Corporate Identity Mix, omdat een organisatie het voor lange- en kortetermijndoelstellingen kan inzetten. Voor communicatie op lange termijn houdt dit in: een langdurige communicatiestrategie om de identiteit uit te stralen. Communicatie op korte termijn betekent echter: een snel veranderende, tactische inzet om de identiteit uit te stralen (Birkigt & Stadler, 1988). Onder het begrip *communicatie* vallen alle geplande communicatie-uitingen. Ondanks het feit dat *communicatie* in de theorie van Birkigt en Stadler uit 1988 een andere betekenis had, zijn alle communicatie-uitingen relevant. Het doel is om het negatieve beeld van het IBP bij de doelgroep positief te veranderen en overeen te laten komen met de identiteit. Daarom is deze hypothese relevant. Volgens Birkigt en stadler (1988) kun je dat namelijk creëren door de communicatie aan te laten sluiten op de identiteit (van het IBP).

Hypothese 2: ‘Als de symboliek van de organisatie aansluit op de identiteit, dan zorgt dit ervoor dat het imago een correcte afspiegeling is van de identiteit.’

De tweede hypothese gaat over de kernfactor *symboliek*, daarover zeggen Birkigt en Stadler (1988): “*Das Erscheinungsbild des Unternehmens wird zu optimaler Geschlossenheit im Sinne der Corporate Identity gebracht durch das einheitliche Zusammenwirken von Markendesign, Produktdesign, Grafikdesign, Architekturdiseign. Das Erscheinungsbild bracht Kontinuität, es bedarf aber auch eines gesteuerten Wandels synchron mit einer sich wandelnden Identity*” (Birkigt & Stadler, 1988, p.59). Birkigt en Stadler (1988) stellen hier dat verschillende uitingen van symboliek voor eenheid kunnen zorgen. De vormgeving of symboliek, door middel van merkontwerp, productontwerp, grafisch ontwerp en architectuurontwerp, moet continuïteit en optimale samenhang uitstralen. Het ‘uiterlijk’ zorgt voor continuïteit, maar het vereist ook een gecontroleerde verandering in verband met een eventueel veranderende identiteit. Deze hypothese test of en welke symboliek aansluit op de identiteit van het IBP volgens de doelgroep. Het doel is om het negatieve beeld van het IBP bij de doelgroep positief te veranderen en overeen te laten komen met de identiteit. Daarom is deze hypothese relevant. Volgens Birkigt en stadler (1988) kun je dat namelijk creëren door de symboliek aan te laten sluiten op de identiteit (van het IBP).

Hypothese 3: 'Als het gedrag van de organisatie aansluit op haar identiteit, dan zorgt dit ervoor dat het imago een correcte afspiegeling is van de identiteit'.

De derde hypothese heeft betrekking tot de kernfactor *gedrag*, daarover zeggen Birkigt en Stadler (1988) het volgende: *"Das weitaus wichtigste und wirksamste Instrument der Corporate Identity ist das schlüssige Verhalten des Unternehmens mit seinen Auswirkungen und Folgen. Jede wirtschaftliche Organisation stellt sich gegenüber Dritten weitaus stärker durch ihr Verhalten als etwa durch ihre Verlautbarungen dar mehr durch Taten als durch Worten: so durch ihre Angebotsverhalte (Produkt) ihr Preisverhalten, durch ihr Vertriebsverhalten, ihr Finanzierungsverhalten, ihr Kommunikation verhalten, ihr Sozialverhalten. In diesem Verhalten spiegeln sich die Zwecke, denen das Unternehmen dient, und die Ziele, die es verfolgt"* (Birkigt & Stadler, 1988, p.25).

Gedrag is volgens Birkigt en Stadler (1988) verreweg het meest effectieve en invloedrijke instrument uit de 'Corporate Identity Mix' voor het vormen van identiteit. Gedrag bestaat volgens de auteurs uit een aantal afsplitsingen: het aanbodgedrag (producten), prijsgedrag, distributiegedrag, financieringsgedrag, communicatiegedrag en sociaal gedrag. Dit gedrag weerspiegelt de doelen die het bedrijf dient en de doelstellingen die het nastreeft (Birkigt & Stadler, 1988). Het is van belang dat het gedrag aansluit op de identiteit, om het imago een correcte afspiegeling van de identiteit te laten zijn en het gewenste imago bij de doelgroep te bereiken. Deze hypothese test of het gedrag aansluit op de identiteit, of dat gedrag weerspiegelt in het imago en of de onderzoeksdoelgroep dit als zodanig herkent. Het doel is om het negatieve beeld van het IBP bij de doelgroep positief te veranderen en overeen te laten komen met de identiteit. Daarom is deze hypothese relevant. Volgens Birkigt en stadler (1988) kun je dat namelijk creëren door het gedrag aan te laten sluiten op de identiteit (van het IBP).

4. Methodologie

Deskresearch en kwalitatief veldonderzoek zijn de onderzoeksmethoden. Deskresearch is gebruikt voor deelvragen 1, 2 en 3 die gaan over identiteit, imago en de communicatie, symboliek en het gedrag. Kwalitatief onderzoek is ingezet om inzicht te krijgen in de werkelijke identiteit, welke aanpassingen in de communicatie, symboliek en het gedrag moeten plaatsvinden en om de hypothesen te testen. De reden voor kwalitatief onderzoek is dat voor een onderzoek over identiteit en imago diepgang vereist is, omdat de meningen, gedachten en associaties van respondenten belangrijk zijn (Meier & Broekhoff, 2012). Een representatieve steekproef van respondenten is gevonden door twaalf respondenten te bevragen, waarbij volgens Verhoeven (2011) al verzadiging kan optreden.

4.1 Methoden van onderzoek

In dit onderzoek staat de probleemstelling centraal en om deze te kunnen beantwoorden zijn vier deelvragen opgesteld. Elke deelvraag beantwoordt een deel van het onderzoeksprobleem en daarom heeft elke deelvraag een eigen onderzoeksmethode. De eerste deelvraag heeft betrekking tot de identiteit van het IBP. Deze deelvraag is beantwoord aan de hand van deskresearch én kwalitatief veldonderzoek. De tweede deelvraag zoekt een antwoord op de vraag waarom en waarover een negatief beeld van het IBP bestaat. Deze deelvraag is ook beantwoord door middel van deskresearch. De opdrachtnemer onderzoekt daarnaast, door middel van deelvraag 3 met onderzoeksmethode deskresearch, wat het IBP nu doet op het gebied van communicatie, symboliek en gedrag. Tot slot onderzoekt de opdrachtnemer of respondenten de communicatie, symboliek en het gedrag vinden aansluiten op de identiteit van het IBP. Kwalitatief veldonderzoek is voor deze vierde deelvraag de methode van onderzoek.

Deelvraag	Deskresearch	Kwalitatief veldonderzoek
1. Wat is de identiteit van het IBP?	V	V
2. Waarom bestaat er een negatief, afwijkend, beeld van het IBP?	V	
3. Wat doet het IBP op het gebied van communicatie, symboliek en gedrag?	V	
4. Vindt de doelgroep dat de communicatie, symboliek en het gedrag een afspiegeling zijn van de identiteit van het IBP?		V

Tabel 1: Onderzoeksmethoden per deelvraag (Bron: auteur)

Deskresearch

Volgens Verhoeven (2011) maakt desk- of bureauresearch deel uit van elk onderzoek. Het is een veel gebruikte methode om je als onderzoeker te oriënteren op een probleemsituatie (Verhoeven, 2011). Onder andere het (digitale) archief, documentatiecentrum en internet zijn middelen om deskresearch uit te voeren (Verhoeven, 2011). Na het formuleren van de probleemstelling en deelvragen is er gebruik gemaakt van deze onderzoeksmethode. De opdrachtgever heeft interne documentatie beschikbaar gesteld, waardoor de oriëntatie op de probleemsituatie (situatieschets) kon plaatsvinden. Aan de hand van interne documentatie over wat het ministerie met het IBP wil bereiken, welke visie zij heeft en welke waarden centraal staan, is deels de identiteit van het IBP beschreven. Ook websites van het IBP en de Rijksoverheid hebben hieraan bijgedragen. Deze informatie is ter oriëntatie van de 'IBP-identiteit' uiteengezet in hoofdstuk twee: *Situatieschets*. Deskresearch is ook ingezet voor deelvraag twee, die gaat over het bestaande negatieve beeld/imago van het IBP. Publicaties op het internet droegen bij aan de inventarisatie van het afwijkende, negatieve beeld van de doelgroep over het IBP. Onder andere politieke websites zoals 'Binnenlands Bestuur' gaven inzicht in de redenen voor een afwijkend beeld en weerstand jegens het IBP. Deelvraag drie die gaat over de communicatie, symboliek en het gedrag van het IBP heeft ook deskresearch als onderzoeksmethode. De informatie in de situatieschets is dus samengesteld door middel van bestaande informatie die al beschikbaar was (Verhoeven, 2011).

Onder literatuuronderzoek of deskresearch valt ook het analyseren van literatuur op Google Scholar (Verhoeven, 2011). Om kwalitatief veldonderzoek, de andere onderzoeksmethode, uit te kunnen voeren is op Google Scholar gezocht naar een geschikte theorie over identiteit en imago die helpt het onderzoeksprobleem te analyseren en een verbetering door te voeren. In de gekozen centrale theorie, de corporate identity mix, stellen Birkigt en Stadler (1988) dat de mix van communicatie, symboliek en gedrag de identiteit bepalen. Deze drie elementen bepalen daarom, naast de bestaande informatie uit deskresearch, ook de identiteit van het IBP.

Kwalitatief veldonderzoek

De centrale theorie, die is gevonden door theorieën over imago en identiteit door middel van deskresearch met elkaar te vergelijken, biedt de opdrachtnemer handvatten voor het uitvoeren van kwalitatief veldonderzoek. Bij het uitvoeren van veldonderzoek verzamelt de onderzoeker nieuwe gegevens die nodig zijn om zowel de twee deelvragen als de probleemstelling van dit onderzoek te beantwoorden (Verhoeven, 2011). Binnen dit veldonderzoek maakt de opdrachtnemer gebruik van face-to-face-interviews, waarbij zij de doelgroep van het IBP ondervraagt aan de hand van een semigestructureerde vragenlijst. De vragenlijst is gebaseerd op de theorie van Birkigt en Stadler (1988), waarbij de factoren die de identiteit bepalen, topics zijn. Volgens Meier en Broekhoff (2012) is kwalitatief onderzoek de meest geschikte onderzoeksmethode voor een onderzoek over identiteit en imago. Hiervoor is diepgang vereist, omdat de meningen, gedachten en associaties van respondenten erg belangrijk zijn. De

opdrachtnemer is op zoek naar de motivatie en het waarom achter de antwoorden, die van belang zijn, omdat het kan leiden tot diepgaande inzichten. Met een 1-op-1-interview kan de onderzoeker net zo lang doorvragen totdat het tot beantwoording van de vraag leidt (Meier & Broekhoff, 2012). Het inzetten van een kwantitatieve onderzoeksmethode was voor dit onderzoek niet geschikt geweest, omdat dan de optelbaarheid belangrijker was geweest dan de diepgang. Ook de mogelijkheid tot doorvragen bij een onduidelijk antwoord is dan niet mogelijk (Verhoeven, 2011).

4.2 Datacollectie

De opdrachtnemer vergaart nieuwe data door respondenten face-to-face te interviewen, aan de hand van een semigestructureerde vragenlijst. Dat betekent dat de topic guide de rode draad voor het interview vormt, maar dat er ook ruimte is om eventueel door te vragen en af te wijken van de vragenlijst (Verhoeven, 2011). De flexibiliteit binnen interviews is belangrijk omdat het de opdrachtnemer de mogelijkheid biedt, dieper op bepaalde onderwerpen in te gaan, maar alleen als de respondent dit kan. De vragenlijst voor de interviews bestaat uit open en gesloten vragen. Open vragen geven respondenten de kans om uit te weiden over onderliggende gedachten en gevoelens. Dit kan bruikbare informatie opleveren over de motivaties van respondenten (Meier & Broekhoff, 2012). De opdrachtnemer neemt alle interviews met een spraakrecorder op de mobiele telefoon op, zodat zij deze op een later moment kan terugluisteren en de interviews makkelijk kan uitwerken en analyseren. Respondenten moeten hun toestemming voor de opname geven.

Volgens Verhoeven (2011) zijn 25 tot 30 interviews met respondenten over hetzelfde onderwerp te veel. Het aantal benodigde interviews hangt af van het verzadigingspunt; de respondent komt dan niet meer met nieuwe informatie (Verhoeven, 2011). De opdrachtnemer interviewt twaalf respondenten. Gedurende de periode waarin de opdrachtnemer interviews afneemt, beslist zij of respondenten genoeg input leveren om de deelvragen te kunnen beantwoorden. Wanneer dit niet zo is, gaat de opdrachtnemer op zoek naar extra respondenten voor interviews. Volgens Meier en Broekhoff (2012) is het van belang om op een zorgvuldige manier respondenten voor een onderzoek te selecteren, om waardevolle en relevante resultaten te verkrijgen.

De werving van respondenten vindt plaats door hen een uitnodiging te versturen via e-mail. De opdrachtnemer schrijft een uitnodiging, waarin onder andere het doel en de duur van het interview uiteen zijn gezet. De opdrachtgever verstuurt de uitnodiging met haar eigen, begeleidende tekst naar desbetreffende respondenten (bijlage B). Als er na de eerste uitnodiging geen respons plaatsvindt, nodigt de opdrachtnemer de desbetreffende respondent nogmaals telefonisch uit voor een interview, waarna het plannen van een afspraak alsnog plaatsvindt. De selectie van respondenten vindt plaats op basis van criteria die in hoofdstuk 1, *Probleemformulering* zijn beschreven onder 'doelgroep'. In onderstaand respondentenschema (tabel 2) is de selectie van respondenten schematisch weergegeven:

Koepel/overheid	Respondenten	Totaal
Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties	3	3
Vereniging van Nederlandse Gemeenten	2	2
Inter Provinciaal Overleg	3	3
Unie van Waterschappen	2	2
Totaal	12	12

Tabel 2: Respondentenschema (Bron: auteur).

4.3 Operationalisatie

In deze paragraaf laat de opdrachtnemer zien hoe de beantwoording van de drie deelvragen en drie hypothesen plaatsvindt en met welke vragen uit de topic guide de opdrachtnemer de hypothesen test bij respondenten. Eerst vindt de operationalisatie per deelvraag plaats, daarna volgt de operationalisatie per hypothese.

Deelvraag 1: 'Wat is de identiteit van het IBP?'

Deskresearch is ingezet om deelvraag 1 te beantwoorden: *'Wat is de identiteit van het IBP?'*. Deze deelvraag geeft inzicht in de gewenste identiteit van het IBP, dat wat de organisatie wil zijn (Van der Grinten & Weijnand-Schut, 2016). De opdrachtnemer gaat op zoek naar eigenschappen en waarden die de identiteit van het IBP vormen. De resultaten over de (gewenste) identiteit, verkregen uit deskresearch, zijn uiteengezet in hoofdstuk 2, *Situatieschets*. Het is nuttig om de vastgestelde of gewenste identiteit van het IBP uiteen te zetten, omdat kwalitatief onderzoek later duidelijk zal maken of de gewenste identiteit van het IBP, overeenkomt met de werkelijke identiteit, dat wat de organisatie volgens de doelgroep is (Van der Grinten & Weijnand-Schut, 2016). Wanneer dit wel het geval is, is dit positief. Wanneer er een verschil bestaat in de gewenste en werkelijke identiteit en deze dus niet overeenkomen, betekent dat dat er aanpassingen in de communicatie, symboliek en het gedrag moeten plaatsvinden (Birkigt & Stadler, 1988). Om vast te stellen wat de identiteit van het IBP volgens de doelgroep is (werkelijke identiteit), is hen gevraagd (de identiteit van) het IBP in twee zinnen te omschrijven en om kernwaarden te verbinden aan het IBP, omdat deze centraal staan in de persoonlijkheid/identiteit van de organisatie (Birkigt & Stadler, 1988). Vraag 1 en 2 uit de topic guide (bijlage C) horen hierbij. Het resultaat van de werkelijke identiteit is uiteengezet in hoofdstuk 5, *Resultaten*.

Deelvraag 2: 'Waarom bestaat er een negatief, afwijkend, beeld van het IBP?'

Deskresearch is ingezet om deelvraag 2 te beantwoorden: *'Waarom bestaat er een negatief, afwijkend, beeld van het IBP?'*. Deze deelvraag geeft de opdrachtnemer inzicht in waarom de doelgroep onder andere een negatief beeld (imago) van het IBP heeft. De resultaten van deze deelvraag zijn terug te vinden in hoofdstuk 2, *Situatieschets*. Het imago is de zichtbaarheid van de identiteit (Birkigt & Stadler, 1988). Volgens Birkigt en Stadler (1988) zou het imago idealiter

een afspiegeling moeten zijn van de identiteit die bestaat uit de persoonlijkheid, die zich uit in de communicatie, symboliek en het gedrag van een organisatie. Als het imago niet overeenkomt met de (gewenste) identiteit, moeten er aanpassingen in die drie elementen plaatsvinden, zodat deze elementen wel aansluiten op de identiteit en het imago daardoor een correcte afspiegeling is van de identiteit (Birkigt & Stadler, 1988). De inventarisatie van hoe de organisatie deze drie elementen momenteel inricht vindt plaats bij deelvraag 3. Of er aanpassingen in de communicatie, symboliek en het gedrag moeten plaatsvinden en welke dat dan moeten zijn, blijkt uit de resultaten van deelvraag 4.

Deelvraag 3: 'Wat doet het IBP op het gebied van communicatie, symboliek en gedrag?'

Deskresearch is ingezet om deelvraag 3 te beantwoorden: *'Wat doet het IBP op het gebied van communicatie, symboliek en gedrag?'*. Volgens Birkigt en Stadler (1988) bestaat de identiteit uit de persoonlijkheid die zich uit in de communicatie, de symboliek en het gedrag van de organisatie. Deze deelvraag geeft de opdrachtnemer inzicht in hoe het IBP deze drie elementen inricht en hoe zij dus probeert de identiteit uit te dragen (Birkigt & Stadler, 1988). Communicatie is het geheel aan communicatiemiddelen en uitingen. De symboliek bestaat uit een logo, kleurgebruik, typografie, beeldgebruik en een merknaam. Samen vormen deze onderdelen de huisstijl of het 'uiterlijk' van de organisatie (Birkigt & Stadler, 1988). Het gedrag is hoe de organisatie de eigen identiteit uitdraagt en zich naar die identiteit gedraagt (Birkigt & Stadler, 1988). De resultaten van deze deelvraag zijn uiteengezet in hoofdstuk 2, *Situatieschets*.

Deelvraag 4: 'Vindt de doelgroep van het IBP dat de communicatie, symboliek en het gedrag een afspiegeling zijn van de identiteit van het IBP?'

Kwalitatief veldonderzoek is ingezet om deelvraag 4 te beantwoorden: *'Vindt de doelgroep van het IBP dat de communicatie, symboliek en het gedrag een afspiegeling zijn van de identiteit van het IBP?'*. Deze deelvraag geeft de opdrachtnemer inzicht in of deze drie elementen de identiteit uitstralen en zo niet, welke aanpassingen er dan moeten plaatsvinden zodat ze dit wel doen. Door te inventariseren welke eventuele aanpassingen er moeten plaatsvinden binnen deze elementen, kan de opdrachtnemer een advies uitbrengen over hoe het ministerie van BZK het imago met communicatie positief kan veranderen. Birkigt en Stadler (1988) stellen namelijk dat het geheel aan communicatie, symboliek en gedrag de identiteit bepalen, waarvan het imago idealiter een afspiegeling is. Wanneer de elementen niet aansluiten op de identiteit, bestaat er dus een afwijkend beeld/imago. Dat kan de organisatie veranderen door aanpassingen door te voeren in de communicatie, symboliek en het gedrag (Birkigt & Stadler, 1988). De volgende vragen (4, 8, 15, 19, 21, 23, 26 en 30) uit de topic guide (bijlagen C en D) zijn gesteld om deelvraag 4 te beantwoorden. *'Vindt u dat de website de identiteit van het IBP, samenwerking tussen overheden, weergeeft en waarom wel of niet?'*. Deze vraag (4) heeft betrekking tot de communicatiemiddelen, waaruit de communicatie van een organisatie onder andere bestaat (Birkigt & Stadler, 1988).

‘Vindt u dat de huidige communicatie van het IBP aansluit op waar het IBP voor staat: de identiteit en waarom wel of niet?’. Deze vraag (8) heeft betrekking tot de communicatie-uitingen, waaruit de communicatie van een organisatie onder andere bestaat (Birkigt & Stadler, 1988). *‘Vindt u dat het huidige logo de identiteit van het IBP, samenwerking tussen overheden, weergeeft en waarom wel of niet?’*. Deze vraag (15) heeft betrekking tot de symboliek die onder andere uit een logo bestaat (Birkigt & Stadler, 1988). *‘Vindt u dat de huidige kleurcombinatie groen/grijs/wit past bij de identiteit van het IBP, samenwerking, en waarom wel of niet?’*. Deze vraag (19) heeft ook betrekking tot de symboliek die onder andere uit het kleurgebruik bestaat (Birkigt & Stadler, 1988). *‘Vindt u dat de huidige typografie past bij de kern/identiteit van het IBP en waarom wel of niet?’*. Deze vraag (21) heeft ook betrekking tot de symboliek die onder andere uit de typografie bestaat (Birkigt & Stadler, 1988). *‘Vindt u dat huidig beeldgebruik de kern/identiteit van het IBP weergeeft en waarom wel of niet?’*. Ook deze vraag (23) heeft betrekking tot de symboliek die onder andere uit het beeldgebruik bestaat (Birkigt & Stadler, 1988). *‘Vindt u dat de merknaam Interbestuurlijk Programma de lading/identiteit van het IBP dekt en waarom wel of niet?’*. Deze vraag (26) heeft ook betrekking tot de symboliek die onder andere uit de merknaam bestaat (Birkigt & Stadler, 1988). *‘Vindt u dat huidig gedrag van het IBP naar doelgroepen zoals gemeenten aansluit op identiteit en waarom wel of niet?’*. Deze vraag (30) heeft betrekking tot het gedrag dat onder andere van invloed is op de identiteit van de organisatie bepaalt (Birkigt & Stadler, 1988).

Hypothese 1: ‘Als de communicatie van de organisatie aansluit op de identiteit, dan zorgt dit ervoor dat het imago een correcte afspiegeling is van de identiteit.’

Kwalitatief veldonderzoek is ingezet om hypothese 1 te testen: *‘Als de communicatie van de organisatie aansluit op de identiteit, dan zorgt dit ervoor dat het imago een correcte afspiegeling is van de identiteit.’* De organisatie in deze hypothese is het IBP. De identiteit van het IBP is: een netwerkorganisatie waarin de vier overheden BZK, de IPO, de VNG en het UvW interbestuurlijk samenwerken om tien grote maatschappelijke opgaven aan te pakken (hoofdstuk 2, *Situatieschets*). Een ‘correcte afspiegeling’ is dus het geval wanneer het imago overeenkomt met de hiervoor benoemde identiteit (Birkigt & Stadler, 1988). Om te testen of deze eerste hypothese/verbetering van Birkigt en Stadler (1988) volgens respondenten klopt, is de volgende vraag gesteld: *‘Als een slogan zoals samen één overheid terug zou komen in alle communicatie-uitingen van het IBP als pay-off, vindt u dan dat de communicatie aansluit op de identiteit van het IBP (samenwerking tussen overheden)?’*. Deze vraag (10 uit de topic guide, bijlage C) is gesteld om in kaart te brengen of deze aanpassing volgens respondenten betekent dat de communicatie wel aansluit op de identiteit en het beeld daardoor gelijk is aan die identiteit. Het resultaat van het testen van hypothese 1 is te vinden in hoofdstuk 5, *Resultaten*.

Hypothese 2: ‘Als de symboliek van de organisatie aansluit op de identiteit, dan zorgt dit ervoor dat het imago een correcte afspiegeling is van de identiteit.’

Kwalitatief veldonderzoek is ingezet om hypothese 2 te testen: *‘Als de symboliek van de organisatie aansluit op de identiteit, dan zorgt dit ervoor dat het imago een correcte afspiegeling is van de identiteit.’* De organisatie in deze hypothese is het IBP. De identiteit van het IBP is: een netwerkorganisatie waarin de vier overheden BZK, de IPO, de VNG en het UvW interbestuurlijk samenwerken om tien grote maatschappelijke opgaven aan te pakken (hoofdstuk 2, *Situatieschets*). Een ‘correcte afspiegeling’ is dus het geval wanneer het imago overeenkomt met de hiervoor benoemde identiteit (Birkigt & Stadler, 1988). Om te testen of de tweede hypothese/verbetering van Birkigt en Stadler (1988) volgens respondenten klopt, zijn de volgende vragen (16 en 24) uit de topic guide (bijlagen C en D) gesteld. *‘Geeft een van deze twee beeldelementen samenwerking weer in een logo volgens u, welke en waarom?’*. Deze vraag (16) test of een logo, dat samenwerking (de identiteit) in beeld laat zien, ervoor zorgt dat de symboliek aansluit op de identiteit en dat het beeld van respondenten daar dan aan gelijk is. *‘Zou beeld waarop samenwerking te zien is tussen de vier verschillende bestuurslagen de identiteit van het IBP weergeven volgens u en waarom wel of niet?’*. Deze vraag (24) test of het gebruik van beeld waarop samenwerking tussen de vier overheden te zien is, ervoor zorgt dat de symboliek aansluit op de identiteit en het imago daar dan een afgeleide van is. De resultaten van het testen van hypothese 2 zijn te vinden in hoofdstuk 5, *Resultaten*.

Hypothese 3: ‘Als het gedrag van de organisatie aansluit op haar identiteit, dan zorgt dit ervoor dat het imago een correcte afspiegeling is van de identiteit’.

Kwalitatief veldonderzoek is ingezet om hypothese 3 te testen: *‘Als het gedrag van de organisatie aansluit op de identiteit, dan zorgt dit ervoor dat het imago een correcte afspiegeling is van de identiteit.’* De organisatie in deze hypothese is het IBP. De identiteit van het IBP is: een netwerkorganisatie waarin de vier overheden BZK, de IPO, de VNG en het UvW interbestuurlijk samenwerken om tien grote maatschappelijke opgaven aan te pakken (hoofdstuk 2, *Situatieschets*). Een ‘correcte afspiegeling’ is dus het geval wanneer het imago overeenkomt met de hiervoor benoemde identiteit (Birkigt & Stadler, 1988). Om te testen of de derde hypothese/verbetering van Birkigt en Stadler (1988) volgens respondenten klopt, is de volgende vraag (32) uit de topic guide (bijlage C) gesteld: *‘Als het gedrag van het IBP zou aansluiten op haar identiteit, zorgt dit er dan bij u voor dat uw beeld van het IBP beter en gelijk is aan die identiteit en waarom wel of niet?’*. Deze vraag test of het uitdragen van die werkwijze, interbestuurlijk samenwerken tussen de vier overheden, er volgens respondenten toe leidt dat het gedrag van het IBP aansluit op de identiteit en dat het imago daar een afspiegeling van is.

5. Resultaten

Informatie verwijderd vanwege privacy redenen.

6. Conclusies

Informatie verwijderd vanwege privacy redenen.

7. Aanbevelingen

Informatie verwijderd vanwege privacy redenen.

8. Implementatie

Informatie verwijderd vanwege privacy redenen.

Literatuurlijst

- Albert, S. & Whetten, D. (1985). *Research in Organizational Behaviour*. Greenwich, CT: Jai Press.
- Balmer, J.M.T. (1997). Corporate Identity: What of It, Why the Confusion and What's Next? *Corporate Reputation Review*.
- Bekkers (2018). IBP een onbereikbare droom, geraadpleegd op 5 oktober 2018 van, <https://www.binnenlandsbestuur.nl/financien/nieuws/ibp-een-onbereikbare-droom.9589712.lynkx>
- Bekkers, H & De Koster, Y. (2018). *Tekorten wegstrepen via IBP onacceptabel*. Geraadpleegd Op 5 oktober 2018, van <https://www.binnenlandsbestuur.nl/sociaal/nieuws/tekorten-wegstrepen-via-ibp-onacceptabel.9590678.lynkx>
- Birkigt K. & Stadler, M. (1988). *Corporate Identity – Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele*. Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie.
- Cornelissen, J. (2000). Corporate image: an audience centred model. *Corporate Communications: An International Journal*, 5, 119-125.
- Deming, W.E. (1950). *Elementary Principles of the Statistical Control of Quality*, JUSE.
- Donner, J.P.H. (2016). En nu verder! *Vierde periodieke beschouwing over interbestuurlijke Verhoudingen na de decentralisaties in het sociale en fysieke domein*. Geraadpleegd op 20 oktober 2018, van https://vng.nl/files/vng/publicaties/2016/201611_en_nu_verder_vierde_periodieke_beschouwing.pdf
- Gray, E.R. & Smeltzer, L.R. (1985). SMR Forum: Corporate image—an integral part of strategy. *Sloan Management Review*. 26-41.
- Grinten, J. van der & Weijnand-Schut, H. (2016). *Mind the gap*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.
- Hatch, M.J. & Schulz, M. (1997). Relations Between Organizational Culture, Identity and Image. *European Journal of Marketing*, 31.

- IPO (Z.D.). *Bestuur*. Geraadpleegd op 5 oktober 2018, van [Http://www.ipo.nl/beleidsvelden/bestuur](http://www.ipo.nl/beleidsvelden/bestuur)
- Interbestuurlijk programma (Z.D.). *Het programma*. Geraadpleegd op 5 oktober 2018, van [Https://www.interbestuurlijkprogramma.nl/het-programma/](https://www.interbestuurlijkprogramma.nl/het-programma/)
- Logeion (2009). *Salarisniveau/schaal*. Geraadpleegd op 6 december 2018, van [Http://www.logeion.nl/library/download/g_a_RDhQuSZYwZaaQWOIqoQesBhPjUXZ8xd/BvC](http://www.logeion.nl/library/download/g_a_RDhQuSZYwZaaQWOIqoQesBhPjUXZ8xd/BvC).
- Meier, U. & Broekhoff, M. (2012). *Kwalitatief marktonderzoek*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Ministerie van BZK (2018). *Programmastartplan IBP*. [Intern document].
- Rijksoverheid (Z.D.). *Het verhaal van BZK*. Geraadpleegd op 5 oktober 2018, van [Https://www.rijksoverheid.nl/ministeries/ministerie-van-binnenlandse-zaken-en-koninkrijksrelaties](https://www.rijksoverheid.nl/ministeries/ministerie-van-binnenlandse-zaken-en-koninkrijksrelaties)
- Topalian, A. (1984). Corporate identity: Beyond the visual overstatements. *International Journal of Advertising*, 3(1). 55-62.
- Van Riel, C.B.M. (2010). *Identiteit & Imago*. Den Haag: Sdu Uitgevers.
- Van Riel, C.B.M. & Balmer, J. (1997). Corporate identity: The Concept, Its Measurement and Management. *European Journal of Marketing*, Vol. 31 Iss: 5/6, pp. 340 – 355
- Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek?* Den Haag: Boom Lemma uitgevers
- Vos, M.F., & Schoemaker, H. (2007). *Geïntegreerde communicatie*. Amsterdam: Boom Onderwijs.

Bijlage A: Gespreksverslag

Den Haag, 5 oktober 2018

Opdrachtnemer vraagt aan de opdrachtgever: “Kunt u mij inzicht geven in de huidige communicatie, symboliek en het gedrag van het IBP?”

Opdrachtgever:

In de opstartfase van het IBP is de website www.interbestuurlijkprogramma.nl opgezet en een nieuwsbrief ontwikkeld. Deze twee communicatiemiddelen vormen de huidige communicatie van het IBP. Het logo van het IBP bestaat uit de gekleurde woorden ‘Interbestuurlijk Programma’ die ook de merknaam van het IBP vormen en op de website staat. De huisstijlkleuren zijn groen, grijs en wit. Deze kleuren zie je terug op de website en in de nieuwsbrief. Het lettertype is hetzelfde als die van de Rijksoverheid, Calibri. Voor het beeldgebruik kiest het ministerie van BZK voor neutrale beelden, die het IBP in beeld proberen te vangen. In het beeldgebruik moeten zowel de interbestuurlijke werkwijze als de inhoudelijke opgaven terugkomen. Er is gekozen om in elk beeld het ‘mensenwerk’ weer te geven. De merknaam die is bedacht is ‘Interbestuurlijk Programma’, afgekort ‘IBP’. Deze naam is gekozen om duidelijk te maken dat het interbestuurlijk werken aan tien grote maatschappelijke opgaven centraal staat. Het programma slaat op de tien opgaven waar de vier overheden de komende jaren gezamenlijk aan zullen werken.

Binnen het IBP werkt iedereen die vanuit BZK, VNG, IPO of UvW is aangesteld voor het IBP om interbestuurlijk samen te werken. Je moet een vraagstuk niet vanuit je eigen functie bekijken en oplossen, maar samen met IBP-collega's. Het gaat er in dat proces om, om samen tot besluitvorming, beleid en uitvoering te komen en werken. Het is de bedoeling dat alle partijen vanaf het begin met elkaar om tafel zitten, in alle lagen van het IBP. De managementlaag doet dat in de zogenoemde stuur- en kopgroep. In deze groepen zitten de hoogste vertegenwoordigers van het ministerie van BZK, de VNG, IPO en UvW om de koers van het IBP te bepalen. Door de interbestuurlijke samenstelling en aanpak van deze groepen willen ze het IBP uitdragen.

Bijlage B: Uitnodiging respondenten

Inhoud verwijderd i.v.m. privacy respondenten

Bijlage C: Topic Guide

Deze topic guide functioneert als handleiding voor de semigestructureerde interviews met de leden van het IBP-programmateam. Eerst volgt een korte introductie waarin de opdrachtnemer zich onder andere voorstelt en het doel van het interview uitlegt. Vervolgens start de opdrachtnemer met vragen op het gebied van drie topics: persoonlijkheid/identiteit, communicatie, symboliek en gedrag. In deze vragenlijst staat centraal welke aanpassingen in deze elementen moeten plaatsvinden.

Introductie (5 minuten)

Om het interview te starten begint de opdrachtnemer met een korte introductie om het gesprek in te leiden en de respondent op zijn gemak te stellen. De onderwerpen in de introductie zijn:

- **Dank voor medewerking:** bedanken van de respondent voor het vrijmaken van zijn/haar tijd en de medewerking.
- **Kennismaking:** Naomi Cramer, studente Communicatie aan hogeschool Leiden en voert een kwalitatief afstudeeronderzoek uit over het IBP in opdracht van het ministerie van BZK.
- **Doel van het interview:** doelgroep van het IBP, waaronder gemeenten, hebben een negatief beeld van het IBP. Dat imago moet positief veranderen door middel van communicatie. De wetenschappelijke theorie van Birkigt en Stadler (1988) stelt dat dit kan door aanpassingen door te voeren in de communicatie, de symboliek en het gedrag. Deze drie topics staan centraal in de vragenlijst.
- **Duur van het interview:** ongeveer 40 minuten.
- **Opname:** de opdrachtnemer vertelt dat er opnameapparatuur aanwezig is en dat opnamen alleen gebruikt worden voor onderzoekdoeleinden en nergens anders gepubliceerd worden.

Kern (40 minuten)

Topic 1: persoonlijkheid/identiteit

1. Als u het IBP zou moeten omschrijven aan iemand die het niet kent, hoe zou u dat dan doen in twee zinnen?
2. Aan welke kernwaarden denkt u bij het IBP?

Topic 2: communicatie

3. Wat vindt u van de huidige website van het IBP [toon website IBP digitaal]?
4. Als u naar de website kijkt, heeft u dan het idee of gevoel dat deze duidelijk maakt wat het IBP doet, samenwerking en verbinding realiseren, en waarom wel of niet [toon website IBP digitaal]?

5. Denkend aan de kern en het doel van het IBP, zijn dan handvatten voor interbestuurlijk samenwerken, persoonlijke columns/artikelen van betrokken ambtenaren of de status en betrokkenen per maatschappelijke opgave inhoudelijk het meeste van belang op de website en waarom?
6. Welk communicatiemiddel van of over het IBP gebruikt u het meeste en waarom?
7. Welke communicatiemiddelen gebruikt u zelf voor zakelijke informatievoorziening en waarom?
8. Vindt u dat de huidige communicatie van en over het IBP aansluit op de identiteit van het IBP, waar het voor staat, en waarom wel/niet?
9. Moet BZK socialmediakanalen inzetten voor het IBP en welke passen dan bij het doel?
10. Als een slogan zoals 'samen één overheid' terug zou komen in alle communicatie-uitingen van het IBP als pay-off, vindt u dan dat de communicatie beter aansluit op de identiteit van het IBP?
11. Welke onlinecommunicatiemiddelen moeten er zijn voor het IBP volgens u en waarom?
12. Welke offlinecommunicatiemiddelen moeten er zijn voor het IBP volgens u en waarom?
13. Als de communicatie van en over het IBP in het geheel zou aansluiten op haar identiteit, zorgt dit er dan bij u voor dat uw beeld van het IBP beter en gelijk is aan de identiteit en waarom wel of niet?

Topic 3: symboliek

Logo

14. Wat vindt u van het huidige IBP-logo [toonmateriaal vraag 14 & 15]?
15. Vindt u dat dit huidige logo de identiteit van het IBP, samenwerking, weergeeft en waarom wel of niet [toonmateriaal vraag 14 & 15]?
16. Geeft een van deze twee beeldelementen samenwerking weer in een logo volgens u, welke en waarom [toonmateriaal vraag 16]?
17. Als u een logo zou mogen kiezen dat de identiteit van het IBP, samenwerking, het beste weergeeft, kiest u dan voor het huidige logo of een nieuw logo met het beeldelement dat u net gekozen heeft en waarom?

Kleur

18. Wat roept de huidige kleurcombinatie van het IBP, groen/grijs/wit, bij u op [toonmateriaal vraag 18]?
19. Vindt u de huidige kleurcombinatie, groen/grijs/wit, passen bij de identiteit van het IBP en waarom wel of niet [toonmateriaal vraag 18]?
20. Is er een kleur die voor u samenwerking weergeeft, welke en waarom die?

Typografie

21. Vindt u dat de huidige typografie past bij het IBP [toon typografie op website IBP digitaal]?
22. Vindt u een andere typografie beter passen bij het IBP, welke en waarom die?

Beeld

23. Vindt u dat het huidige beeldgebruik de identiteit van het IBP weergeeft [toonmateriaal vraag 23]?
24. Zou beeld waarop samenwerking te zien is tussen de vier verschillende bestuurslagen de identiteit van het IBP beter weergeven volgens u en waarom wel of niet?
25. Kunt u hardop een beeld schetsen en verklaren dat voor u zou weergeven dat het bij het IBP gaat om samenwerking tussen alle bestuurslagen?

Merknaam

26. Vindt u dat de naam 'Interbestuurlijk Programma' de lading dekt en waarom wel of niet?
27. Zou een andere merknaam volgens u beter aansluiten bij de identiteit, welke en waarom die?
28. Als de symboliek in het geheel zou aansluiten op de identiteit van het IBP, zorgt dat er dan voor dat uw beeld van het IBP beter en gelijk is aan de identiteit en waarom wel of niet?

Topic 3: gedrag

29. Hoe zou u het gedrag van de IBP-organisatie omschrijven?
 30. Sluit het huidige gedrag van het IBP naar doelgroepen, waaronder gemeenten, volgens u aan op de identiteit van het IBP en waarom wel of niet?
 31. Moet het gedrag van het IBP volgens u veranderen om aan te sluiten op haar identiteit en waarom wel of niet?
 32. Als het gedrag van het IBP zou aansluiten op haar identiteit, zorgt dat er dan bij u voor dat uw beeld van het IBP beter en gelijk is aan de identiteit en waarom wel of niet?
-

Slot (2 min)

- Bedankt respondent voor de tijd
- Bedankt respondent voor medewerking

Bijlage D: Toonmateriaal

Vraag 14 & 15

Interbestuurlijk Programma

Vraag 16



Vraag 18 & 19

interbestuurlijkprogramma.nl

Interbestuurlijk Programma

Home Het programma Opgaven Actueel Over ons

Interbestuurlijk programma

Nederland staat de komende tijd voor een aantal uitdagingen, zoals de transitie naar duurzame energie, het tegengaan van eenzaamheid en het terugdringen van het aantal mensen met problematische schulden. Deze opgaven beperken zich niet tot de grenzen van een gemeente of regio. Het Rijk, gemeenten, provincies en waterschappen hebben daarom een akkoord gesloten om samen een aantal grote maatschappelijke opgaven aan te pakken.

Column Laatste berichten Opgaven

Vraag 23



Bijlage E: Verbatim respondent 1

I= Interviewer

R= Respondent

Inhoud verwijderd i.v.m. privacy respondenten

Bijlage F: Verbatim respondent 2

Inhoud verwijderd i.v.m. privacy respondenten

Bijlage G: Verbatim respondent 3

Inhoud verwijderd i.v.m. privacy respondent

Bijlage H: Verbatim respondent 4

Inhoud verwijderd i.v.m. privacy respondenten

Bijlage I: Verbatim respondent 5

Inhoud verwijderd i.v.m. privacy respondenten

Bijlage J: Verbatim respondent 6

Inhoud verwijderd i.v.m. privacy respondenten

Bijlage K: Verbatim respondent 7

Inhoud verwijderd i.v.m. privacy respondenten

Bijlage L: Verbatim respondent 8

Inhoud verwijderd i.v.m. privacy respondenten

Bijlage M: Verbatim respondent 9

Inhoud verwijderd i.v.m. privacy respondent

Bijlage N: Verbatim respondent 10

Inhoud verwijderd i.v.m. privacy respondenten

Bijlage O: Verbatim respondent 11

Inhoud verwijderd i.v.m. privacy respondenten

Bijlage P: Verbatim respondent 12

Inhoud verwijderd i.v.m. privacy respondenten

Bijlage Q: Analyseschema's

Inhoud verwijderd i.v.m. privacy respondenten