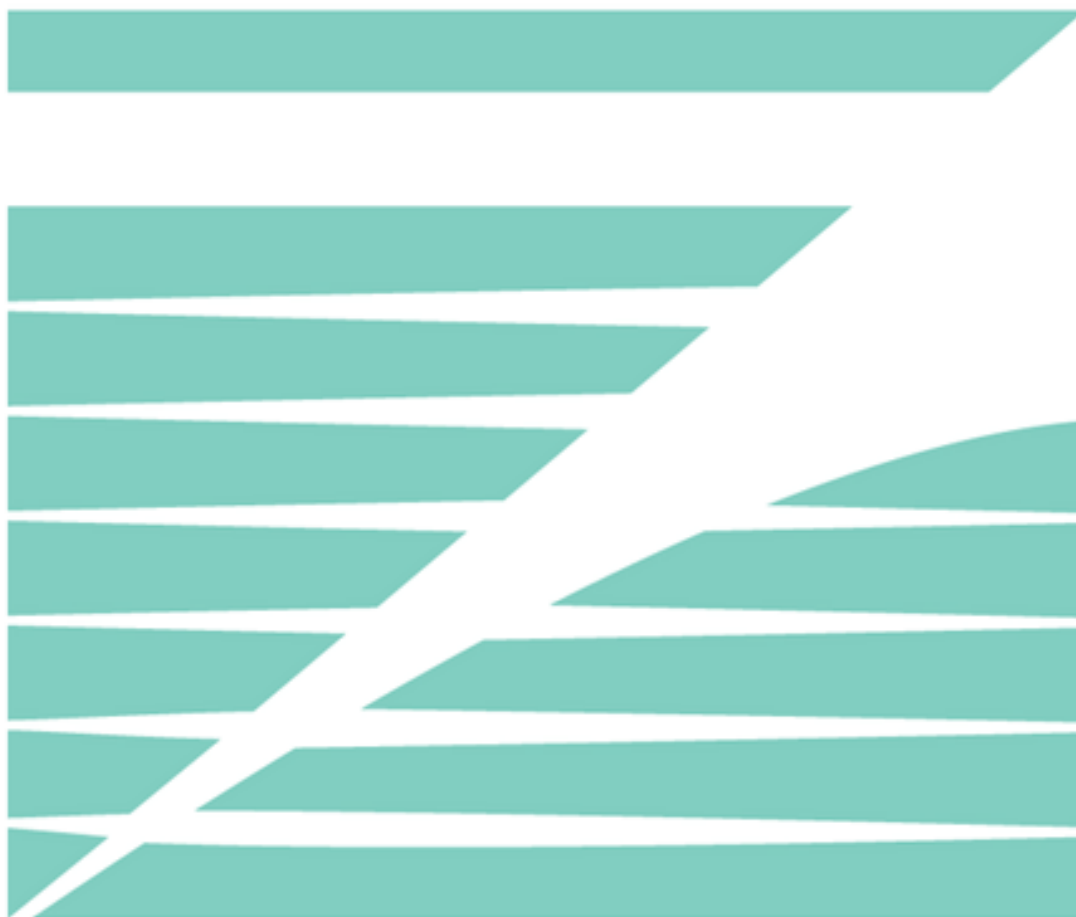


Tussen kwantiteit en kwaliteit: De decentrale redactie



Gemeente **Zeist**

Gemeente Zeist
Marjolein van Dongen
ID-code: 1556991
Datum: 31-08-2012
HU, Instituut voor Communicatie, Communicatiemanagement, Utrecht

Voorwoord

Voor u ligt het afstudeerrapport dat is geschreven in het kader van mijn afstudeerfase voor de opleiding Communicatiemanagement te Utrecht. Dit afstudeerrapport bevat mijn afstudeeropdracht waaronderzoek voor is uitgevoerd. Verder bevat het enkele adviezen.

Mijn stageperiode is een leuk en leerzame tijd geweest. Mijn dank gaat uit naar de gemeente Zeist, in het bijzonder het gehele contactcentrum. Ook gaat mijn dank uit naar Marja Vermeulen voor het in mij gestelde vertrouwen en Nynke Stiphout waarbij ik mijn stage heb gelopen. Ook mijn docentbegeleider Henk Jan Rebel bedank ik voor de begeleiding en feedback gedurende de afstudeerfase.

Ik wens u veel plezier met het lezen van dit afstudeerrapport.

Marjolein van Dongen

Management samenvatting

Gemeente Zeist bestaat uit de kernen Zeist, Den Dolder, Bosch en Duin, Huis ter Heide en Austerlitz. De gemeente Zeist heeft ongeveer 60.000 inwoners.

Gemeentelijke organisatie

De gemeentelijke organisatie beschikt over ongeveer 420 medewerkers (ca. 390 fte) en is opgebouwd uit 5 lijnafdelingen (Strategie & Beleid, Projecten, Leefomgeving & Welzijn, Publiek & Dienstverlening en Vastgoed) een Concernstaf, een Service Center en de Brandweer.

Onder de afdeling Contactcentrum, valt de eindredactie en het contentbeheer, maar ook het KCC (klant contact centrum) en applicatiebeheer vallen hieronder.

Dit onderzoek betreft het huidige contentbeheer. De website (<http://www.zeist.nl/>) is een medium voor inwoners, organisaties en medewerkers van de gemeente. Intranet is een medium voor en door de medewerkers van de gemeente. Om de kwaliteit en actualiteit van de inhoud op de website en intranet te garanderen, is goed beheer nodig. Door de komst van een multichanneling beleid, zaakgericht werken het Nieuwe Werken, is de website het voorkeurskanaal geworden. Er is voor gekozen om decentraal redacteurs aan te wijzen die informatie op de website kunnen plaatsen en wijzigen. Op dit moment hebben de redacteurs uitleg gekregen over het CMS en het publiceren van content. In de praktijk gaat er echter nog veel mis.

Na ruim een jaar ervaring met de huidige wijze van beheer van website en intranet, is het nu tijd om te kijken hoe dat bevalt. De gemeente heeft ervoor gekozen een decentrale redactie te voeren. Elk afdelingshoofd is verantwoordelijk voor zijn of haar eigen afdeling en alles wat daarbij hoort. Er zijn op dit moment bijna 70 webredacteurs. Vanuit hier is de adviesvraag opgesteld:

Wat leert ons de evaluatie van het huidige het contentbeheer en het opgestelde redactiestatuut?

Na kwalitatief en kwantitatief onderzoek door middel van deskresearch, participerende observatie, interviews, een enquête en benchmarking, zijn de volgende resultaten en conclusies naar voren gekomen:

In het onderzoek, en bij de beantwoording van de hoofdvragen is naar voren gekomen dat naast de decentrale redactie die de gemeente op dit moment voert, er zeker andere mogelijkheden zijn die de moeite waard zijn te bekijken. Op dit moment is de werking van het contentbeheer **niet optimaal. De kracht** van de decentrale redacties, is dat de verantwoordelijkheid in de lijn ligt, op de afdelingen zelf. Hierdoor kan gebruik worden gemaakt van **vak kennis**. Helaas is mede door het grote aantal webredacteurs het **overzicht** nauwelijks te behouden en dit komt de website en het intranet niet ten goede. De **uniformiteit** van de site is nauwelijks te behouden. Documenten verouderen snel en het is onduidelijk wie verantwoordelijk is voor welke pagina. Doordat er zoveel webredacteurs zijn is het voor de contentbeheerder en applicatiebeheerder onmogelijk iedereen fatsoenlijk op te leiden. Er ontstaat een **vicieuze cirkel**. De webredacteurs hebben **te weinig tijd** om het werk fatsoenlijk te doen en werken te weinig met het CMS om er handigheid in te krijgen.

De aanbevelingen bij deze conclusies bevatten een aantal mogelijkheden voor het voeren van een ander soort redactie, gevolgd door de randvoorwaarden op het gebied van investeren, het creëren van betrokkenheid en het blijven informeren, opleiden en motiveren. De beste optie zou een linking pin constructie zijn waarbij de kennis op de afdelingen behouden blijft, maar waarbij de redactie ingekrompen en beter opgeleid is. Bij deze methode dienen de redacteurs als schakel tussen de niveaus binnen de organisatie.

Randvoorwaarden bij de doorvoering van de adviezen zijn in het kort gezegd, het bij de invoering van beide vormen van redactie het constant blijven informeren, motiveren en opleiden van de medewerkers. Een goede vorm van interne communicatie door middel van de pendelbenadering en het gebruik van de interactievisie komen hierbij aan bod om betrokkenheid en tevredenheid te creëren onder medewerkers en zo een verandering goed door te kunnen voeren.

Inhoudsopgave

Voorwoord	blz. 2
Managementsamenvatting	blz. 3
H1 Inleiding	blz. 7
1.1 Situatieschets en beschrijving van de organisatie	blz. 7
1.2 Probleemschets	blz. 10
1.3 Doel van het onderzoek	blz. 11
1.4 Opbouw van de scriptie	blz. 11
<i>Deel I Literatuurstudie</i>	
H2 Interne communicatie en verandering	blz. 13
2.1 Doelen van interne communicatie	blz. 13
2.2 Functies van interne communicatie	blz. 13
2.3 Verschillende soorten informatie en behoefte	blz. 14
2.4 Veranderingen binnen de organisatie	blz. 15
2.5 Draagvlak	blz. 17
2.6 Digitale communicatie binnen de organisatie	blz. 17
H3 Tevredenheid en betrokkenheid	blz. 18
3.1 Tevredenheid	blz. 18
3.2 Betrokkenheid	blz. 18
3.3 Trap van Quirke	blz. 19
H4 Redacties en content management	blz. 20
4.1 Redacteurs	blz. 20
4.2 Content management	blz. 21
4.3 Decentrale redactie	blz. 22
4.4 Centrale redactie	blz. 22
H5 Dienstverlening	blz. 23
5.1 Het Nieuwe Werken	blz. 23
5.2 Het Nieuwe werken bij de overheid	blz. 23
5.3 Zaakgericht werken	blz. 24
5.4 Kanaalintegratie	blz. 24
5.5 Multichannelingbeleid bij de gemeente	blz. 26
<i>Deel II Empirisch onderzoek</i>	
H6 Onderzoek	blz. 28
6.1 Verantwoording onderzoek	blz. 28
6.2 Literatuuronderzoek	blz. 28
6.3 Diepte interviews	blz. 28
6.4 Participerende observatie	blz. 28
6.5 Enquête	blz. 29
6.6 Benchmarking	blz. 29
6.7 Validiteit en betrouwbaarheid	blz. 29
H7 Resultaten en bevindingen	blz. 30
7.1 De werking van het contentbeheer en bijbehorende statuut	blz. 30
7.2 Tevredenheid	blz. 31
7.3 Informatievoorziening	blz. 31
7.4 Wat er mis gaat	blz. 33
7.5 Ideale redactie	blz. 34
7.6 Toekomst	blz. 34
7.7 Benchmarking	blz. 34
7.7.1 Gemeente Nieuwegein	blz. 35
7.7.2 Gemeente Veenendaal	blz. 35

Deel III Conclusies en aanbevelingen

H8 Beantwoording vragen	blz. 38
8.1 Wat is de huidige situatie en procedure?	blz. 38
8.2 Wat is de visie vanuit de redacteurs?	blz. 38
8.3 Wat is de visie vanuit de leidinggevenden en de content- en de applicatiebeheerder?	blz. 38
8.4 Wat zijn eventuele andere mogelijkheden?	blz. 38
8.5 Waar bevinden zich de knelpunten in de communicatie en informatievoorziening?	blz. 39
8.6 Wat zouden eventuele verbeterpunten kunnen zijn in de (informatie) stromen?	blz. 39
8.7 Conclusies	blz. 39
 H9 Adviezen	 blz. 40
9.1 Centrale redactie	blz. 40
9.2 Ingekrompen centrale redactie	blz. 41
9.3 Randvoorwaarden voor ingekrompen redactie	blz. 42
9.4 Randvoorwaarden voor de implementatie van beide vormen van redactie:	blz. 43
9.5 Algehele conclusie	blz. 43
 Bronnenlijst	 blz. 44

H1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt een beschrijving van de organisatie gegeven en komt de aanleiding voor het onderzoek naar voren. Hieronder een beschrijving van de organisatie en een inleiding op de adviesvraag.

1.1 Situatieschets en beschrijving van de organisatie

Gemeente Zeist bestaat uit de kernen Zeist, Den Dolder, Bosch en Duin, Huis ter Heide en Austerlitz. De gemeente Zeist heeft ongeveer 60.000 inwoners. Vanwege de vestiging van het slot Zeist wordt de gemeente ook de Slotstad genoemd. Naast groen en ruimte, heeft Zeist dynamiek. Voor het bedrijfsleven en diverse grote instellingen is Zeist dé plek om zich te vestigen in het midden van het land, zo is de Triodosbank, KNVB en WNF in Zeist gevestigd.

Bestuur Gemeente Zeist

Volgens de Grondwet staat aan het hoofd van de gemeente een raad, waarvan de leden voor een periode van vier jaar rechtstreeks door de inwoners worden gekozen: de gemeenteraad. Het aantal leden hangt samen met het aantal inwoners: de kleinste gemeenten hebben 7 raadsleden, de grootste 45. Zeist heeft 33 raadsleden.

De hoofdtaken van de gemeenteraad zijn het stellen van kaders voor het beleid en het controleren van de uitvoering door het college van Burgemeester en Wethouders (B&W). De gemeenteraad en het college van B&W vormen samen het gemeentebestuur. De burgemeester is voorzitter van de gemeenteraad. De raadsgriffier is secretaris. Het dagelijks bestuur van de gemeente wordt gevormd door het college van B&W. Het college bestuurt de gemeente en de raad stelt daarvoor de kaders op en controleert het college of de uitvoering past binnen die kaders en randvoorwaarden. Bijvoorbeeld of er voldoende is gecommuniceerd met de inwoners, of het budget niet wordt overschreden, of er geen wetten worden overtreden.

De burgemeester is niet alleen voorzitter van de gemeenteraad maar is ook voorzitter van het college van B&W. Zijn secretaris is de gemeentesecretaris. Die laatste is de schakel naar de ambtelijke organisatie. Zeist heeft 4 wethouders, die door de raad worden benoemd. In tegenstelling tot raadsleden wordt de burgemeester niet gekozen, maar benoemd door de Kroon.

Gemeentelijke organisatie

De gemeentelijke organisatie beschikt over ongeveer 420 medewerkers (ca. 390 fte) en is opgebouwd uit 5 lijnafdelingen (Strategie & Beleid, Projecten, Leefomgeving & Welzijn, Publiek & Dienstverlening en Vastgoed) een Concernstaf, een Service Center en de Brandweer. Ineke Lissenberg is de directrice.

Concernstaf

De concernstaf adviseert en ondersteunt het bestuur en de directie van de gemeente Zeist. De ondersteuning bestaat onder andere uit secretariaatsvoering van het College en de directie en de verzorging van kabinet en representatie. De advisering betreft o.a. het adviseren op politiek en bestuurlijk gevoelige dossiers, het coördineren van de omgang met andere gemeenten (o.a. VNG) en andere overheden en de advisering en ondersteuning op het gebied van crisisbeheersing.

Servicecentrum

In het Service Centrum (SC) zijn de volgende organisatieonderdelen ondergebracht: Personeel en Organisatie, Financiën, Juridische zaken, Facilitaire zaken, Communicatie, ICT, DIV. Aan een hoofd staat een directeur, met daaronder vier afdelingen: Organisatieadvies Financiën, Communicatie & Faciliteiten en Informatievoorziening. Onder deze hoofdafdelingen zitten verschillende afdelingen zoals goed te zien in het organogram.

Publiek en dienstverlening

Onder publiek en dienstverlening vallen het contactcentrum, de afdelingen Burgerzaken, Vergunningen en Maatschappelijke voorzieningen.

Onder de afdeling Contactcentrum, valt de eindredactie en het contentbeheer, maar ook het KCC (klant contact centrum) en applicatiebeheer vallen hieronder.

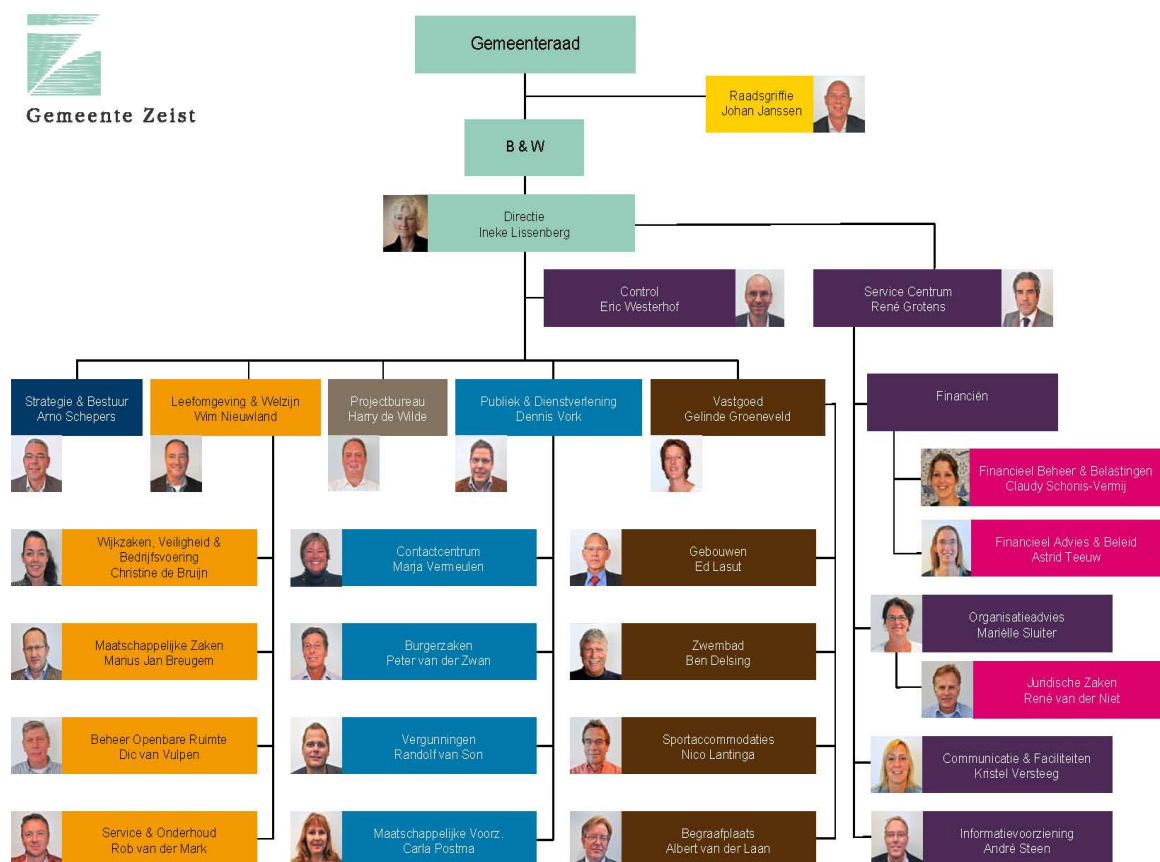
Contentbeheerder/eindredacteur online

Voor het beheren van de website en het intranet is er een contentbeheerder en eindredacteur. Deze volgt ontwikkelingen in de organisatie en de omgeving vertaalt dit naar webcontent en sitestructuur. De contentbeheerder is de schakel tussen de website en de redacteurs, zorgt voor procesbewaking bij het hanteren van de webrichtlijnen en coördineert en beheert het plaatsen van content. Er is een nauwe samenwerking met de overige afdelingen waaronder communicatie. Reden hiervoor is dat er bijna 70 redacteurs zijn die content leveren voor op de website en het intranet. De eindredactie hiervoor is in handen van de contentbeheerder.

Missie en visie

De gemeente Zeist heeft sinds maart 2010 een definitieve visie. Een visie op de eigen organisatie. Het beschrijft hoe de gemeente gaat werken, met elkaar en met de inwoners, zowel als organisatie als in de samenleving. In het dagelijkse werk van de gemeente Zeist wordt een aantal kernbegrippen als uitgangspunt worden genomen. Deze zijn terug te vinden in de visie. De kernbegrippen zijn: vertrouwen, nabijheid en kracht. "De achterliggende gedachte is dat de gemeente klein en bescheiden durft te zijn." Deze visie is vastgelegd in verschillende vormen, zo is er een boekje, een filmpje en zijn er fotobeelden met teksten. In het filmpje wordt een metafoor gebruikt om de reis naar 2030 weer te geven. De metafoor is een bos, met verschillende paden en obstakels maar met veel mogelijkheden tot groei.

Organogram Gemeente Zeist



Doel van de organisatie

De website wordt steeds belangrijker voor de Zeistenaren. Ruim 17.500 mensen bezoeken maandelijks de website. Ook het intranet is een belangrijke informatiebron, voor de eigen organisatie. De gemeente Zeist wil graag voorop blijven lopen als het gaat om digitale dienstverlening. De ontwikkelrichting van de organisatie wordt geschetst vanuit de visie “Op Weg Naar Verder.” Vertrouwde begrippen hierbij zijn drie kernwaarden; vertrouwen, nabijheid en kracht. Deze gelden ook voor de wijze van dienstverlening, die gaat namelijk veel verder dan het goed leveren van producten en diensten. Het gaat ook om de houding en het gedrag, organisatiebreed. Daarom gebruikt de gemeente de term “dienstbaarheid,” om de slag te maken van directie individuele dienstverlening naar een bredere in- en externe focus.

Online strategie

In 2009 heeft de gemeente Zeist besloten een andere kant op te gaan met haar website. In de oude situatie werden stukken geschreven en aangeleverd bij communicatie. Dit betrof echter enkel de nieuwsberichten. Alle oude berichten bleven op de website staan, er was geen beheerder die zorgde voor opschoning van de website en het actueel houden hiervan. De gemeente Zeist wil graag voorop lopen in haar digitale dienstverlening. Een goede website is hierbij cruciaal. De gemeente Zeist zet zaakgericht werken en Multi-channeling beleid in om digitale dienstverlening te bevorderen.

Ook is binnen de Gemeente Zeist een webgroep opgericht. Deze webgroep coördineert alle ontwikkelingen en houdt een lijst bij met alle verbeteracties en wensen vanuit de organisatie. Waar nodig wordt dit afgestemd met de afdeling communicatie vanwege de grote communicatiefunctie van de website en het intranet extern en intern. Vanuit de nieuwe opgestelde missie en visie wil de gemeente proactief zijn naar haar inwoners en behalve een communicatieve functie ook een dienstverlenende rol spelen. De website moet aansluiten op de missie en visie

Beheer

Het beheer van de sites is verdeeld in applicatie en inhoudelijk beheer. Applicatiebeheer wil zeggen alles wat nodig is om de site qua techniek goed te laten functioneren. Dit is een taak van de applicatiebeheerder (Medewerkers KBA). Het inhoudelijk beheer van de site heeft betrekking op de aangeboden informatie. De actualiteit ervan, de compleetheid, de juistheid, de vindbaarheid en de begrijpelijkheid.

Redactiestatuut

Het redactiestatuut beschrijft taken en verantwoordelijkheden rond het inhoudelijk beheer van de onderdelen van de website en intranet die onderwerp zijn van de digitale dienstverlening. Het redactiestatuut wordt vastgesteld door het Gemeentelijk Management Team (GMT). Iedereen kan dit redactiestatuut lezen op intranet. Ook ligt het statuut ter inzage bij De medewerker KBA-DD (Kwaliteit, Bedrijfsvoering en Applicatiebeheer – Digitale Dienstverlening) en de contentbeheerder.

Naast alle nieuwe ontwikkelingen steekt de organisatie tijd en energie in het ‘contentbeheer’. Dat is dus het verbeteren en actualiseren van de bestaande webpagina’s en het toevoegen van nieuwe informatie (Ondernemersloket, projectinformatie, informatie over verkeer en vervoer, et cetera). Dit gebeurt zowel op www.zeist.nl als op het intranet.

1.2 Probleemschets

Dit onderzoek betreft het huidige contentbeheer. De website (<http://www.zeist.nl/>) is een medium voor inwoners, organisaties en medewerkers van de gemeente. Intranet is een medium voor en door de medewerkers van de gemeente. Voor de beschrijving van het vraagstuk speelt in de eerste plaats het redactiestatuut een rol, welke in 2009 is opgesteld. Om de kwaliteit en actualiteit van de inhoud op de website en intranet te garanderen, is goed beheer nodig. Hiervoor is een duidelijk redactiestatuut ontwikkeld waarin de rollen en rechten van de verschillende medewerkers, die verantwoordelijk zijn, worden uitgezet. Er is voor gekozen om decentraal redacteuren aan te wijzen, die informatie op de website kunnen plaatsen en wijzigen.

Op dit moment hebben de redacteuren uitleg gekregen over het CMS en het publiceren van content. In de praktijk gaat er echter nog veel mis.

Na ruim een jaar ervaring met de huidige wijze van beheer van website en intranet, is het nu tijd om te kijken hoe dat bevalt. De gemeente heeft ervoor gekozen een decentrale redactie te voeren. Elk afdelingshoofd is verantwoordelijk voor zijn of haar eigen afdeling en alles wat daarbij hoort. Er zijn op dit moment bijna 70 webredacteuren.

Vanuit hier is de adviesvraag opgesteld:

Wat leert ons de evaluatie van het huidige het contentbeheer en het opgestelde redactiestatuut?

Deelvragen:

Wat is de huidige situatie en procedure?

Wat is de visie vanuit de redacteuren en de content- en de applicatiebeheerder?

Wat is de visie vanuit de leidinggevenden?

Wat zijn eventuele andere mogelijkheden voor de organisatie van het contentbeheer?

Waar bevinden zich de knelpunten in de communicatie en informatievoorziening?

Wat zouden eventuele verbeterpunten kunnen zijn in de (informatie) en communicatie stromen?

1.3 Doel van het onderzoek

Het doel van het onderzoek is het evalueren van het huidige beheer. Er is gekeken naar tevredenheid onder de medewerkers en algemene effectiviteit. Ik probeer hierbij verband te leggen met de interne communicatie, de betrokkenheid van de medewerkers en de informatievoorziening. Er is onderzocht wat andere mogelijkheden voor redactie zouden kunnen zijn en er is gebruik gemaakt van benchmarking bij een aantal andere gemeentes.

1.4 Opbouw van de scriptie

In het eerste deel van de scriptie wordt gebruik gemaakt van een literatuuronderzoek. Hierbij komen interne communicatie en digitale communicatie aan bod. Verder krijgen Het Nieuwe Werken, Zaakgericht Werken en Multichanneling een plek. Er worden verbanden gelegd tussen de keuze voor een decentrale redactie en de gewenste digitale dienstverlening. Verder wordt gekeken naar de betrokkenheid en tevredenheid, en de onder de medewerkers en de samenhang met een goede werking van het huidige contentbeheer. Ook komen enkele relevante communicatiemodellen aan bod.

Het tweede deel van de scriptie bevat het empirisch onderzoek. Hierin worden de onderzoeksmethodes beschreven. De uitgevoerde interviews en enquêtes komen hier aan bod en er worden verbanden gelegd met de literatuur. Verantwoording van het onderzoek is hier terug te vinden.

In het derde gedeelte staan de conclusies van het onderzoek. De beantwoording van hoofdvraag en deelvragen komen aan bod en er worden aanbevelingen gedaan aan de hand van de literatuurstudie, onderzoeksresultaten en de verrichte benchmarking. Na deze aanbevelingen komen de literatuurlijst en de bijlagen.

Deel I Literatuurstudie



H2 Interne communicatie en verandering

In dit hoofdstuk wordt beschreven welke visie er is op interne communicatie en communicatie bij veranderingen en hoe deze succesvol ingezet kan worden.

2.1 Doelen van interne communicatie

Er zijn een heleboel verschillende visies op communicatie. Een aantal worden in dit hoofdstuk uiteengezet. In het eerste boek interne communicatie van Reijnders, deel één, komt vooral de “actievisie” aan bod waarbij communicatie ingezet wordt als transportmiddel. De definitie van Reijnders (2010) zelf is als volgt:

“Het is een proces van continue uitwisseling van boodschappen en de betekenisgeving daarvan tussen personen die beroepshalve betrokken zijn bij de organisatie”

Doelen van interne communicatie

In de trap van Quirke zijn de doelen van de interne communicatie die zijn na te streven goed te zien. Het helpt een passende keuze te maken.

2.2 Functies van interne communicatie

Er zijn volgens Reijnders drie belangrijke functies wanneer het gaat om interne communicatie. De smeerfunctie, de bindfunctie en de interpretatiefunctie

De smeerfunctie houdt in: Zorgen dat de werkzaamheden goed worden uitgevoerd, en dat mensen op de hoogte zijn van wat er moet gebeuren

De bindfunctie houdt in: Het zorgen dat de medewerkers verbonden worden aan de organisatie

De interpretatiefunctie houdt in:

Communicatie als uitwisseling wat ervoor zorgt dat je op verschillende manieren naar dingen kunt kijken. Hierdoor kunnen mensen dichter tot elkaar komen en ervoor zorgen dat processen soepeler verlopen

Een andere interessante theorie is die van Koeleman, volgens hem zijn er 4 functies van interne communicatie:

1. Het faciliteren van werkprocessen
2. Het delen en optimaal gebruik maken van aanwezige kennis
3. Het motiveren en verbinden van medewerkers
4. Het richten van de organisatie

Het faciliteren van werkprocessen is van belang bij de overheid, omdat er tegenwoordig over wordt gegaan op ruimere aanstellingen. Dit wil zeggen dat werkzaamheden vaak in elkaar overlopen. Men moet vaak meer op zoek naar informatie die men nodig heeft om het werk goed te kunnen uitvoeren. Dit geldt ook voor de webredacteurs.

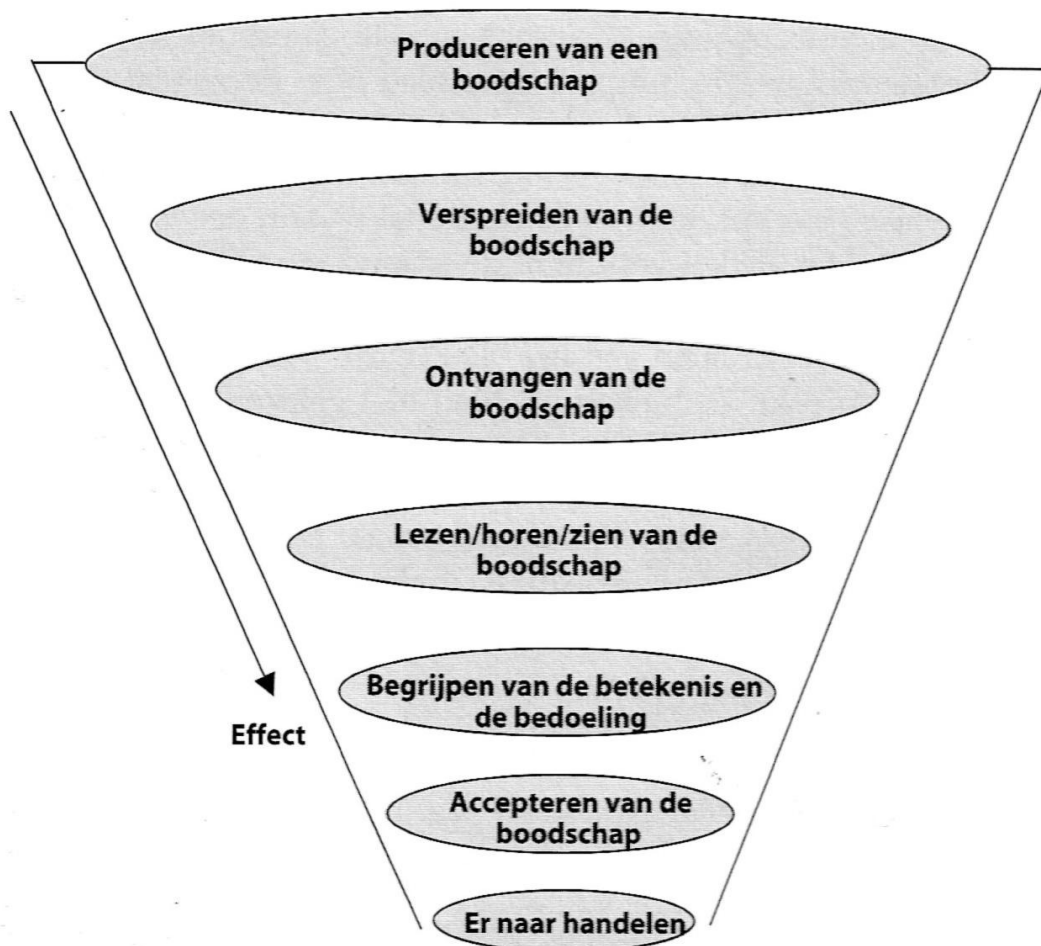
Het onderdeel kennismanagement omvat vooral het delen van kennis. Bij de overheid speelt dit een grote rol, ook binnen het contentbeheer. Zo moeten de pagina eigenaren de redacteurs goed op de hoogte stellen van de situatie waarover men schrijft.

Het motiveren van medewerkers en verbinden heeft veel te maken met het betrekken van medewerkers bij de organisatie. Hier wordt verder op ingegaan in hoofdstuk drie. Het delen en het richten van de organisatie is voor een overheidinstelling lastiger dan andere bedrijven. Men heeft namelijk ook te maken met de politiek. In dit rapport komt deze functie echter weinig aan bod.

2.3 Verschillende soorten informatie en behoefte

Er zijn verschillende soorten informatie. Interessanter is het om bij dit onderzoek te kijken naar de informatiebehoefte. In het boek van Koeleman wordt gesproken over hoeveelheid informatie die niet altijd toereikend is en de timing bij de informatie. Reijnders spreekt over informatie overload of underload. Bij beide theorieën komt het er op neer, wanneer men teveel informatie ontvangt, men het niet efficiënt tot zich zal nemen. De informatie zal altijd eerst door een aantal filters heengaan zoals in het figuur 2.3 te zien is.

figuur 2.3
Effectfiltermodel

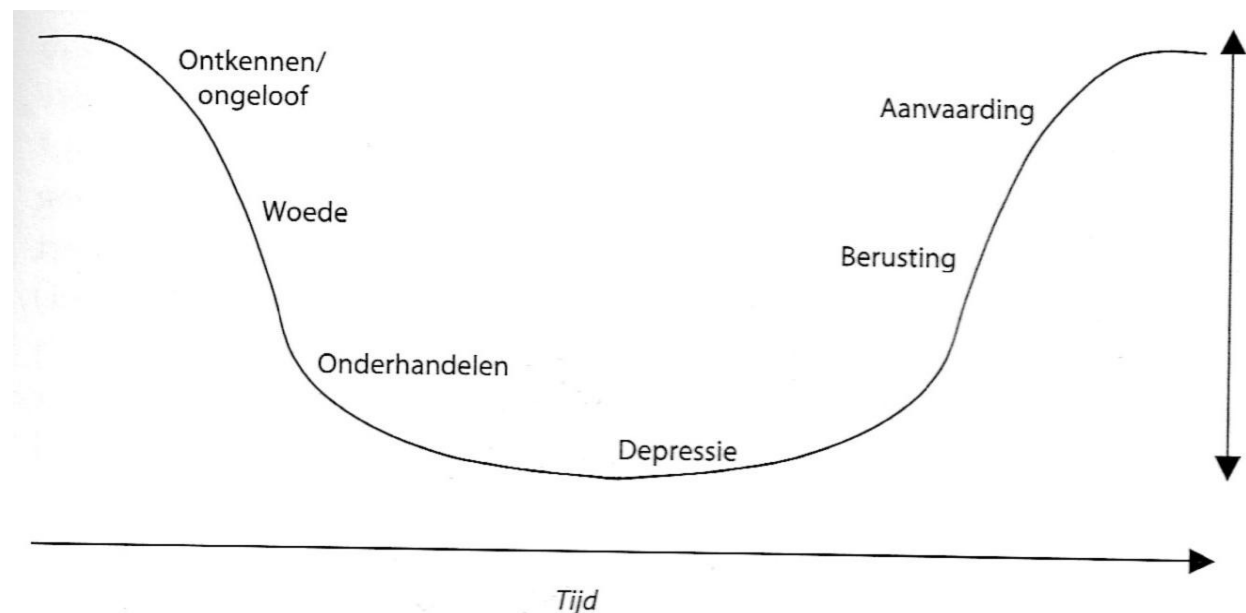


2.4 Veranderingen binnen de organisatie

Reijnders heeft het in zijn boek over twee soorten benaderingen bij veranderingen in een organisatie. Hij spreekt over de ontwerp -en de ontwikkelbenadering. De ontwerpbenadering is gebaseerd op organisatiekundige inzichten hoe een organisatie functioneert en zou moeten functioneren. De ontwikkelbenadering past meer bij veranderingen en het gedrag van mensen in organisaties. Onder tijdsdruk en bij snelle beslissingen kan de ontwerpbenadering een effectieve benadering zijn. Maar veranderprocessen hebben te maken met mensen. Bij de ontwikkelbenadering richt het besluitvormingsproces zich op het bereiken van gemeenschappelijke doelen door overleg en onderhandeling.

Een verandering betekent voor veel medewerkers het loslaten van het bekende en vertrouwde. Dit is goede te zien in het badkuipmodel figuur 2.4 van Kübler Ross.

Figuur 2.4 badkuipmodel



Redenen dat het veranderproces spaak loopt

Veranderingen verlopen vaak anders dan gepland. Bij een verandering waarbij men de ontwerpbenadering toepast wordt bijna 76% van de veranderingen niet afgerond, niet de juiste doelstelling behaald of faalt zelfs helemaal. Redenen hiervoor zijn weergegeven in onderstaande tabel.

- ❖ Onvoldoende communicatie over de veranderingen.
Een magere informatievoorziening leidt tot onzekerheid onder medewerkers.
- ❖ Onvoldoende tijd en middelen
Vaak ontbreekt het aan tijd en middelen om de veranderingen juist te communiceren.
- ❖ Onvoldoende aandacht voor creëren van betrokkenheid
Omdat het management vaak te druk is met het eigen veranderingsproces is er vaak onvoldoende aandacht om medewerkers te betrekken.
- ❖ Spanningen binnen en tussen teams

Door eventuele veranderende machtsverhoudingen zullen medewerkers hun positie proberen veilig te stellen.

❖ Het handelen van het management

Onvoldoende aandacht voor inrichting en aanpak van de verandering zal het veranderproces belemmeren.

❖ De veranderhistorie

Na veranderingen in het verleden kunnen medewerkers niet staan te springen om meer veranderingen, zeker niet als deze veranderingen niet positief zijn geweest.

❖ Een niet toereikende probleemanalyse

Vaak wordt het probleem of de oorzaak van de verandering niet voldoende geanalyseerd door het management.

❖ Verschillende perspectieven op verandering

Vaak zijn medewerkers en het management niet voldoende op de hoogte van elkaars standpunten. Hierdoor ontstaat ruis.

Naast deze redenen, komt er nog bij dat het handelen van medewerkers wordt beïnvloedt door interpretaties van gebeurtenissen. Zo ontstaat een zogenaamde “gefixeerde werkelijkheid”. Mensen creëren als het ware hun eigen werkelijkheid. Dit wordt de intentionele productie van boodschappen waarop ontvangst en interpretatie kunnen plaatsvinden genoemd. Dit proces vindt plaats binnen een organisatie in een informationele of relationele context. De informele informatie die tussen medewerkers uitgewisseld wordt heeft een grote invloed. Ook dit kan de invoering van de verandering belemmeren. Het creëren van betrokkenheid, en een open communicatie bij de verandering is dan ook van belang. Door actieve betrokkenheid en zeggenschap worden de medewerkers en leidinggevers “eigenaar” van de verandering en dragen ze er zelf aan bij. Bij de doorvoering van het redactiestatuut zijn de medewerkers hier over ingelicht. Hierbij is gecommuniceerd vanuit de actievisie. Helaas is daarbij niet altijd het gewenste effect bereikt. De informatie die men krijgt bij verandering gaat ook eerst door een aantal filters zoals in het model 2.3 goed te zien is.

Pendelbenadering

In deze situatie lijkt informeren via de de pendelbenadering, waarbij de sterkste kanten van zowel ontwerp en ontwikkelbenadering samen worden gevoegd de beste beslissing. Het management beslist hierbij op hoofdlijnen wat er gaat gebeuren, en de invulling hiervan, hoe het uitgevoerd gaat worden wordt met de medewerkers besproken. De uitwerking van de benadering en het succesvol implementeren van het veranderproces met randvoorwaarden komt in de adviezen uitgebreid aan bod. Hieronder het veranderproces in een notendop weergegeven.

Bij een verandering geldt: $\text{Verandering: Effectiviteit} = \text{Kwaliteit} \times \text{Acceptatie}$, vooral de acceptatie is vaak moeilijk. Volgens Lewin (1947) kan men veranderen in 3 fasen; ontdooien, bewegen, stollen dit ontdooien houdt in dat je mensen moet informeren, zowel inhoudelijk als over het proces. De tweede fase is Bewegen: dit gaat om de verandering zelf. De laatste fase is Stollen: Het gedrag dat is aangeleerd moet een automatisme worden

Volgens De Caluwé en Vermaak is veranderen is het realiseren van uitkomsten die je beoogt. Veranderen dient als functie van aanleiding, context en filosofie. Men kan veranderen door het doorlopen van een traject in fasen of stappen of veranderen door communiceren en betekenis geven. Het is vaak lastig door een moeilijke doorgrondbare organisaties, weinig hiërarchie, de veranderprocessen lopen vaak nogal chaotisch, en men heeft te maken met belangen en macht.

Hieronder is het traject van acceptatie weergegeven:

Je hebt vernieuwers (innovators); initiatiefnemer snelle overnemers (early adapters); die zijn snel overtuigd, vroege overnemers (early majority) ze kijken even de kat uit de boom: trage overnemers (late majority); en mensen met de neiging om verandering uit te stellen achterblijvers (laggards) zij hebben nog wel eens de neiging verandering te saboteren

2.5 Draagvlak

Doordat bij de Gemeente Zeist de content via redactionele lijnen moet verlopen stuit men op weerstand. Hier ontstaan draagvlak problemen. Iedereen moet met elkaar samen werken en niet iedereen is zender. Het is essentieel dat alle medewerkers goed kunnen functioneren. Het creëren van draagvlak is om deze reden belangrijk, Online interactie en het digitale communicatieproces maak je succesvol door in het gehele traject de medewerkers te betrekken.

2.6 Digitale communicatie binnen de organisatie

In de huidige samenleving zijn steeds meer organisaties aan het digitaliseren. Hierbij zijn steeds meer informatiestromen en gebruikers betrokken. Ook bij de gemeente Zeist speelt deze ontwikkeling. De website wordt steeds belangrijker. In eerste instantie is dit vaak een technische aangelegenheid waar niet veel medewerkers zich bij betrokken voelen. Het Nieuwe Werken zorgt ervoor dat de informatiestromen verder veranderen. Hierdoor krijgen organisaties te maken met contentmanagement. In hoofdstuk vier wordt hier verder op ingegaan. De gemeente wil graag voorop lopen in haar dienstverlening en digitale communicatie speelt hierin een grote rol. In hoofdstuk vijf komen onderwerpen als zaakgericht werken, en het Multi-channelingbeleid aan bod.

H3 Tevredenheid en betrokkenheid

In dit hoofdstuk komen tevredenheid en betrokkenheid aan bod, en wordt het belang toegelicht aan de hand van enkele modellen.

3.1 Tevredenheid

Het onderhavige onderzoek richtte zich onder andere op de tevredenheid en betrokkenheid van de medewerkers. Om dit goed te kunnen onderzoeken moest een onderscheid worden gemaakt tussen beiden. Tevredenheid gaat meer over een stemming en is gekoppeld aan tevredenheid over het werk zelf. In dit onderzoek werd tijdens de peilingsenquête onderzocht of de webredacteurs tevreden zijn over de huidige gang van zaken. Dit is echter maar het topje van de ijsberg.

Tevredenheid drukt niet uit wat een medewerker wil bijdragen aan de organisatie.

Met andere woorden, 'tevreden' zijn is niet genoeg. Als organisatie is het belangrijk te weten dat de 'nieuwe' professional van tegenwoordig zijn geluk, succes en gezondheid heel serieus neemt. De tevredenheid onder medewerkers is afhankelijk van de werkzaamheden die de medewerker uitvoert en hoe tevreden hij hierover is. Hoe dit beoordeeld wordt door de medewerker is afhankelijk van het referentiekader dat hij (onbewust) hanteert. Tevredenheid is een schakel in de interne communicatie, en dit kan invloed hebben op de resultaten. Zaken die hier invloed op hebben zijn onder andere: investeringen van medewerkers in vergelijking met anderen, en de relatie met de leidinggevenden. Hierbij liggen oorzaak en gevolg dicht bij elkaar. Een goed verloop van de interne communicatie is dan ook een must.

3.2 Betrokkenheid

Veel interessanter is het om te kijken naar de betrokkenheid. Betrokkenheid bestaat uit drie aspecten: denken, voelen en handelen. Het gaat erom dat iemand achter de doelen van de organisatie staat, zich emotioneel verbonden voelt, qua gedrag bereid is zich extra in te zetten én van plan is om bij de organisatie te blijven. De behoefte aan ontplooiing, bekwaamheid, bedrijvigheid en meesterschap is erg belangrijk.

Factoren die de betrokkenheid beïnvloeden zijn:

1. Carrièremogelijkheden binnen de organisatie
2. Organisatiebeleid en bedrijfscultuur
3. Leiderschap (van de hoogste baas van de organisatie)
4. Beschikbare middelen om de functie uit te oefenen
5. Erkenning voor persoonlijke prestatie.

In het vorige hoofdstuk over interne communicatie is de visie van Reijnders aan bod gekomen inhoudende welke invloeden er zijn bij een interactieve benadering op de algehele betrokkenheid. Gebruik maken van de interactievisie is hier de meest logische keuze.

De medewerkers moeten kunnen meebeslissen om zich betrokken te voelen. In de strategie dient de organisatie hier rekening mee te houden. In de volgende paragraaf wordt verder ingegaan op de keuze van de geschikte middelen.

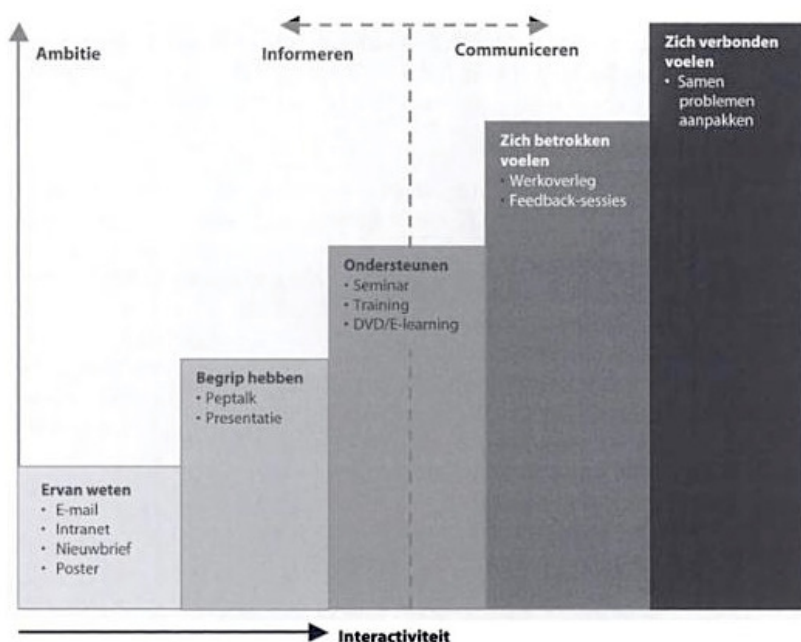
3.3 Trap van Quirke

Tijdens de diepte-interviews is bekeken of de medewerkers zich verbonden voelen met het werk en of ze geïnspireerd zijn. Ook is onderzocht via welke middelen ze zijn ingelicht en of hiermee het gewenste effect is bereikt. De informatievoorziening kan een cruciale rol spelen bij het creëren van betrokkenheid onder medewerkers. Dit model geeft antwoord op de vraag voor welk doel je welk middel het beste kunt gebruiken. Daarbij is het model zo opgebouwd dat naarmate de ambities omtrent informeren of communiceren hoger worden (van 'ervan weten' naar 'begrip hebben', naar 'ondersteunen', 'zich betrokken voelen' en 'zich verbonden voelen') de interactiviteit van het te kiezen communicatiemiddel ook hoger moet worden.

Van informeren naar communiceren

Dat wil zeggen dat als je mensen alleen wilt informeren (ze moeten bijvoorbeeld ergens van weten) het voldoende kan zijn een e-mail of nieuwsbrief te versturen, posters op te hangen of een bericht te plaatsen op intranet. Naarmate je echter meer van de mensen (de ontvangers) verwacht, zal je ook zelf meer energie moeten steken in je communicatie. Zo spreekt Quirke bij het doel 'begrip hebben' al van het gebruik van een peptalk of een presentatie en ook bij de stappen die daarop volgen (de hogere ambities) staan 'live' ontmoetingen en interactie centraal. Denk aan seminars, feedback sessies en trainingen.

Wat in dit onderzoek ook belangrijk is, is de manier waarop de medewerkers destijds zijn ingelicht over het contentbeheer en bijbehorende redactiestatuut. Bij een eventuele verandering is het van belang de medewerkers hierin mee te krijgen.



Figuur 4.2 Doelen/middelenschema van Quirke

H4 Redacties en content management

In dit hoofdstuk staan de soorten redacties en redacteuren beschreven, wordt beschreven wat content management is en worden de centrale en decentrale reactie verder toegelicht.

Redacties

De redactie is de groep journalisten of anderen, die verantwoordelijk is voor of feitelijk werkt aan een publicatie.

4.1 Redacteuren

Redacteuren zijn er op veel verschillende plaatsen. In hun functie staat altijd communicatie via een specifiek medium centraal. De hoofdtak van de redacteuren is het ordenen en structureren van informatie. Ook worden er door de redacteuren zelf teksten geschreven. De website (<http://www.zeist.nl/>) is een medium voor inwoners, organisaties en medewerkers van de gemeente. Intranet is een medium voor en door de medewerkers van de gemeente. De website en het intranet zijn dusdanig belangrijk voor de gemeente dat alle medewerkers hiermee moeten kunnen werken.

Redactiestatuut

Een redactiestatuut geldt als referentiekader voor de vastlegging van de positie van hoofdredactie en redactie binnen de geschreven media. Hierin staan ook de onderlinge verhouding en de rollen beschreven. De gemeente Zeist hanteert dit statuut voor het voeren van de decentrale redactie.

Rollen

De redacteur kan zowel een journalistieke invalshoek hebben als een "technische". In het eerste geval schrijft de redacteur zelf teksten of redigeert hij of zij teksten van anderen. In het beroep als redacteur komen verschillende rollen naar voren. De redacteuren kan in de eerste plaats vertaler zijn. Hierbij kan het gaan om het omzetten van informatie naar een andere vorm zoals vakinhoudelijke teksten die leesbaar gemaakt moeten worden voor de inwoners van een gemeente. In de tweede plaats kan de rol van een redacteur het aansturen van een team zijn. In dit geval stuurt de redacteur een team aan die samen aan een eindproduct werken. Dit is vooral het geval bij een centrale redactie. Een andere rol is de rol van proces en kwaliteitsbewaker. In deze rol zorgt de redacteur ervoor dat het eindproduct aansluit bij de doelgroep. Dit komt bijvoorbeeld voor bij de eindredacteur van de website. De laatste rol kan die van organisator zijn. Het maken van de planning en het bewaken van het budget kan in sommige gevallen ook één van de rollen van een redacteur zijn.

Soorten redacteuren

Bureauredacteur/webredacteur

De bureauredacteur houdt zich bezig met informatie, tekstmateriaal en met de organisatie van een redactie. De redacteur ontvangt teksten van auteurs, beoordeelt deze en/of bewerkt ze, zodat ze geschikt worden voor publicatie. Bij de gemeente Zeist zijn er per afdeling **webredacteuren** aangewezen door de afdelingshoofden.

Webredacteur

Aan content (inhoud - in dit geval: tekst) op het web worden andere eisen gesteld dan aan de teksten in een krant of tijdschrift. Via het web zijn de pagina's toegankelijk voor iedereen. Daarnaast heb je bij webpagina's te maken met dynamiek (bewegende beelden, geluid) en met interactiviteit. De webredacteur houdt zich bezig met websites en webcontent: de inhoud van websites in de vorm van koppen, teksten, formulieren, lijsten en banners. Bij de gemeente Zeist leveren de webredacteuren alles aan bij de contentbeheerder die er nog eens kritisch naar kijkt.

Tekstschrijvers/auteurs

Een tekstschrijver houdt zich alleen bezig met het schrijven van teksten maar plaatst deze niet op de website. Door het gebruik van de decentrale redactie hebben de tekstschrijvers vakinhoudelijk veel inzicht omdat ze per afdeling opereren. Hierdoor zijn ze vaak gespecialiseerd in de materie waar ze over schrijven. Bij de gemeente Zeist zijn er ook een aantal redacteuren die niets plaatsen, maar wel teksten aanleveren.

Eigenaar van website

Bij de gemeente Zeist zijn er zogenaamde eigenaren van websites". Dit houdt in dat iemand volledig verantwoordelijk is voor wat er op die website staat.

4.2 Content management

Content management heeft drie betekenissen: het produceren van content, het organiseren van content, en het beheren van content. Content management is meer dan het beheren van journalistieke of communicatie-inhoud. Het serieus en gestructureerd omgaan met informatie vormt één van de veranderingen binnen de organisatie die Het Nieuwe Werken met zich meebrengt. Het structureren en beheren van alle content is onder andere voor het uitwisselingsproces belangrijk

Content management bij gemeente Zeist

De contentmanager bij de gemeente Zeist volgt ontwikkelingen in de organisatie en vertaalt de omgeving naar webcontent en sitestructuur. De contentbeheerder is de schakel tussen de website en de redacteurs, zorgt voor procesbewaking bij het hanteren van de webrichtlijnen en coördineert en beheert het plaatsen van content. Er is een nauwe samenwerking met de overige afdelingen waaronder communicatie. Reden hiervoor is dat er bijna 70 redacteurs zijn die content leveren voor op de website en het intranet. De eindredactie hiervoor is in handen van de contentbeheerder.

Content management systemen

Content management systemen zijn systemen voor het beheren en publiceren van content. De Gemeente Zeist maakt gebruik van het CMS Greenvally. Alle redacteurs kunnen werken met dit CMS en zetten content in de workflow die de eindredacteur/contentbeheerder vervolgens 'live' zet.

4.3 Decentrale redactie

Bij de Gemeente Zeist is ervoor gekozen om decentraal redacteuren aan te wijzen die informatie op de website kunnen plaatsen en wijzigen. Decentralisatie, waarbij communicatieverantwoordelijkheden en -activiteiten worden gedelegeerd geeft het voordeel dat communicatie kan worden ingezet en afgestemd op de specifieke behoeften van de inwoners en de verschillende afdelingen. Het begrip 'span of support' betekent dat de medewerker ondersteuning krijgt om het dagelijkse werk beter te kunnen doen. De medewerker krijgt ook terugkoppeling op de geleverde prestatie en wordt gemotiveerd tot samenwerking. In deze situatie is de term span of support van toepassing. De redenen voor de decentralisatie zal niet bij alle medewerkers bekend zijn.

Kritiek

In het boek 'Het geheim van de overheidswebsites' wordt hard uitgehaald naar deze vorm van redactie. Decentraal contentbeheer met mee schrijvende ambtenaren is het meest voorkomende model bij overheidorganisaties. Overall in de organisatie schrijven mensen mee aan de website. De grootste klacht die hier doorgans uit voorkomt is de klacht van de webredacteuren dat ze weinig of geen tijd hebben voor het uitvoeren van dit werk. IN het decentrale model zijn er een heleboel mensen verantwoordelijk voor content. De webredacteuren zijn vrijwel nooit webredacteuren van beroep. Dit is ook het geval bij de gemeente Zeist. Volgens de schrijvers van het boek staat bij decentraal beheer de kwaliteit van de website altijd onder druk. De kwantiteit niet, want allen de teksten zelf worden aan eindredactie onderworpen. In deze situatie is het niet gebruikelijk er dan nog voor de te kiezen het stuk niet te plaatsen. Dit zou zorgen voor minder draagvlak in de organisatie.

Toch pleiten de schrijvers voor een ander soort redactie. Rekening houdend met de eisen die gesteld worden aan webcontent, is het bedenken, schrijven en online zetten van content een tijdrovende klus die zeker geen ondergeschoven kindje mag worden. Bovendien ontbreekt bij deze vorm van redactie een rem op het aantal webpagina's.

Nadelen

De nadelen die een decentrale redactie met zich mee brengt zijn kort gezegd het aantal webpagina's, Ook is het erg lastig om met een grote groep mensen uniformiteit te behouden. De kwaliteit tot slot is ook in gevaar, omdat niet iedereen die schrijft voor de website ook daadwerkelijk een geoefend schrijver is.

4.4 Centrale redactie

Het andere model voor het voeren van een redactie is het centrale model. Dit houdt in een vast team met een aantal experts. Dit is het model dat ook gebruikt wordt in de kranten en uitgeverij wereld. Het dagelijks bestuur en de richting van de sites zijn hier een verantwoordelijkheid van de hoofdredacteur. De redactie bestaat geheel uit professionals.

H5 Dienstverlening

In dit hoofdstuk worden de termen: Het Nieuwe Werken, zaakgericht werken en het multichannelingbeleid toegelicht. Er wordt verband gelegd tussen deze zaken en het contentbeheer en de interne communicatie bij de gemeente Zeist.

5.1 Het Nieuwe Werken

"Het Nieuwe Werken (HNW) is een visie waarbij recente ontwikkelingen in de informatietechnologie als aanjager gelden voor een betere inrichting en bestuur van het kenniswerk. Het gaat om vernieuwing van de fysieke werkplek, de organisatiestructuur en -cultuur, de managementstijl en niet te vergeten de mentaliteit van de kenniswerker en zijn manager." (Dik Bijl - Het Nieuwe Werken 2007)

Zo is de definitie van "het Nieuwe werken" beschreven door Dik Bijl in 2007 in zijn toenmalige boek "het nieuwe werken 2007. Nog een definitie van prof. dr.H.W. Volberda (Erasmus Universiteit Rotterdam):

"Het Nieuwe Werken (HNW) betreft het samenspel tussen het ontwikkelen van nieuwe managementvaardigheden (dynamisch managen), het hanteren van innovatieve organisatieprincipes (flexibel organiseren) en het realiseren van hoogwaardige arbeidsvormen (slimmer werken) om het concurrentievermogen en de productiviteit te verbeteren."

Maar wat houdt dat "nieuwe werken nu eigenlijk precies in? Het nieuwe werken houdt in de eerste plaats in het "plaats en tijdonafhankelijk uitvoeren van werkzaamheden." Hierbij wordt vaak gebruik gemaakt van moderne technologie. Veel bedrijven en organisaties zijn al overgestapt op een vorm van Het Nieuwe Werken. Hierbij is vaak ook de werkomgeving aangepast. Bij het nieuwe werken is het niet langer nodig van 9 tot 5 op kantoor aanwezig te zijn. Het zelf indelen van je tijd is een onderdeel hiervan.

5.2 Het nieuwe werken bij de overheid

Bij de overheid ligt dit nog net even iets anders. Het project "Ambtenaar voor de Toekomst" uitgevoerd in 2008 in opdracht van de overheid, heeft zich een jaar lang bezig gehouden met de vraag hoe deze sector de manier van werken zou moeten aanpassen voor een optimale dienstverlening en hoe in te spelen op de lopende veranderingen. Uit dit onderzoek kwam naar voren dat het voor de overheid een goede stap zou zijn over te gaan op het nieuwe werken. Dit gaat om een visie om tot "de beste overheid" te komen door het werken efficiënter, effectiever en ook plezieriger te maken voor zowel de medewerkers als de organisatie.

Ook bij de gemeente Zeist is men begonnen met het Nieuwe werken. Voor de gemeente is deze stap een logisch vervolg op de visie op weg naar verder. Het nieuwe werken bij de gemeente houdt in: vertrouwen in jezelf, collega's en de samenleving, verantwoordelijkheid nemen voor je werk, vrijheid in de wijze waarop je je werk doet.

Het draait er bij de gemeente om hoe ze elke dag hun werk doen. Flex- en thuiswerken maken er onderdeel van uit, maar HNW (Het Nieuwe Werken) gaat vooral over hoe ze flexibel kunnen inspelen op een snel veranderende omgeving waarin heel veel gebeurt. Daarbij wil de gemeente een meer bescheiden rol innemen en vooral de krachten van en initiatieven uit de samenleving ondersteunen. Op dit moment is de gemeente hard bezig met het stappen zetten hierin. Op maat gemaakte informatie- en communicatietechnologie moet ervoor zorgen dat ze altijd en overal beschikken over de juiste informatie en middelen om te kunnen werken, samenwerken en communiceren. Hierbij speelt de website en het intranet een grote rol. Ook kunnen veel medewerkers met de komst van het flexwerken vanuit huis werken. Om dit zo goed mogelijk te laten slagen is goede interne communicatie dan ook een must.

5.3 Zaakgericht werken

Op dit moment staat Nederland tweede op de wereldranglijst voor digitale dienstverlening. Dit blijkt uit onderzoek van E- Government. Nu Nederlandse gemeenten massaal overstappen op zaakgericht werken, zal het niet lang meer duren voordat Nederland de eerste plaats in gaat nemen. Momenteel staat Zuid Korea nog bovenaan. Zaakgericht werken zal de digitale dienstverlening enorm verbeteren, maar ook het digitale werken veranderen. Ook Zeist is druk met het voorbereiden voor het zaakgericht werken. Het verbeteren van de dienstverlening is voor de overheid een grote uitdaging, waarbij alle afdelingen van de organisatie betrokken zijn. Zaakgericht werken is de sleutel voor het op de juiste manier ontsluiten van informatie, via het juiste kanaal. Gemeenten, hebben honderden producten en diensten die zij leveren aan burgers en bedrijven. Voorbeelden hiervan zijn het aanvragen van vergunningen, het doen van meldingen en het indienen van een bezwaar. Bij elk van deze producten bestaat per gemeente een afhandelingsproces. Dit wordt ook wel een zaak genoemd. In het kader van het zaakgericht werken is gekozen voor een multichanneling beleid. Dit houdt in, een betere dienstverlening via meerdere kanalen. Een van de voorwaarden voor die betere dienstverlening is kanaalintegratie. Dit houdt in dat de gemeente op een simpele en uniforme manier antwoord kan geven over de voortgang van alle processen.

5.4 Kanaalintegratie

Een van de voorwaarden voor een beter dienstverlening is het invoeren van kanaalintegratie. Kanaalintegratie houdt in dat de gemeente op een simpele en overzichtelijke manier antwoord kan geven op de voortgang van alle processen. Als alle afdelingen dezelfde middelen gaan gebruiken wordt het eenvoudiger. Dit betekent dat alle relevante documenten en gegevens van burgers, bedrijven en instellingen samengevoegd moeten worden naar één ingang. Dit wordt de zaak genoemd. Hieronder is in figuur 1 weergegeven hoe de relatie tussen zaakgericht werken en een betere dienstverlening in zijn werk gaat.

Figuur 1: De relatie tussen betere dienstverlening en zaakgericht werken



5.5 Multichannelbeleid bij de gemeente Zeist

Multichanneling speelt een steeds grotere rol binnen de overheid. Binnen de centrale overheid ontstaan de eerst initiatieven op het gebied van multichanneling. Bij de gemeente Zeist is men hier ook volop mee bezig. Het voornaamste kanaal voor de publieke dienstverlening is op dit moment de balie, de gemeenten verwachten echter dat dit in de toekomst naar het internet zal gaan verschuiven.

Voor de burgers is de gemeente Zeist straks bereikbaar via één goed ingerichte ingang. In 2012 worden 80% van de telefonische, digitale en fysieke klantvragen direct beantwoord door het Contactcentrum. Zij beantwoorden vragen, handelen verzoeken af en voeren de regie op klantenvragen, daar waar nodig ondersteunt de backoffice de medewerkers van het contactcentrum. Voor de klant maakt het niet uit via welk kanaal hij bij de gemeente binnenkomt: de informatie is uniform, duidelijk en accuraat via elk kanaal.

In dit zogenaamde “meer kanaals” of “multichannel” beleid staat hoe de gemeente toegankelijk kan zijn door samenhang in de verschillende kanalen te brengen. Het multichannelingbeleid bestaat uit het digitale kanaal (web en digitaal loket), het telefoniekanaal en het fysieke kanaal (balie). Op termijn wordt het uitgebreid met het kanaal post en eventuele nieuwe mogelijkheden zoals chatten en sms'en.

Voorkeur

Het digitale kanaal is het voorkeurskanaal. Het heeft namelijk de mogelijkheden voor zelfbediening. Een groot aantal producten kan 24 uur per dag, 7 dagen per week via internet worden afgenomen. Dit is een voordeel voor de klant. Het tweede voorkeurskanaal is het telefoniekanaal. 'Bellen' met de gemeente wordt door klanten ervaren als een snel en persoonlijk contact. Het is ook een efficiënt kanaal om in te richten in vergelijking met het fysieke kanaal. De gemeente maakt het ook mogelijk via een website een afspraak te maken zodat lang wachten zoveel mogelijk wordt voorkomen. Omdat de website het voorkeurskanaal is, het voor de gemeente erg belangrijk dat het contentbeheer en de interne communicatie daar goed verloopt.

Deel II Empirisch onderzoek



H6 Onderzoek

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksvormen die tijdens het onderzoek aan bod zijn gekomen toegelicht. Ook wordt iets verteld over de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek.

6.1 Verantwoording onderzoek

Voor het onderzoek is gebruik gemaakt van triangulatie, oftewel zowel kwalitatief als kwantitatief onderzoek. Hierbij pasten verschillende methoden. Om een zo compleet mogelijk beeld te schetsen van de huidige situatie en een goede evaluatie is een combinatie gemaakt van kwalitatief en kwantitatief onderzoek. Daarnaast is gebruik gemaakt van benchmarking door de redactiestatuten van twee andere gemeentes te vergelijken met die van de gemeente Zeist.

Kwalitatief onderzoek

6.2 literatuuronderzoek en deskresearch

Literatuuronderzoek is het doen van een systematische studie op basis van wetenschappelijke literatuur en andere documenten om een wetenschappelijke vraagstelling te beantwoorden. In dit onderzoek is gebruik gemaakt van meerdere boeken over (interne)communicatie, de overheid en dan met namen de websites, en journalistiek. Deze zijn terug te vinden in de bijlage. Verder is er deskresearch gedaan door verschillende stukken uit de organisatie te bestuderen en ook relevante websites en artikelen zijn in het onderzoek meegenomen.

6.3 Diepte interviews

Een diepte-interview is een kwalitatieve onderzoeksmethode waarbij een gesprek plaats vindt tussen een interviewer en een respondent. Een diepte-interview is geschikt om ideeën en opvattingen over een bepaald onderwerp te achterhalen. Door gebruik te maken van een (gestructureerde) gesprekspuntenlijst, wordt ervoor gezorgd dat alle aspecten van het probleem belicht worden. In deze situatie is ervoor gekozen met zoveel mogelijk verschillende soorten betrokkenen te spreken. Enkele voordelen hiervan zijn dat er kan goed doorgevraagd worden naar achterliggende motieven, gedachten en ideeën. Hierdoor komt gedetailleerde informatie vrij. De essentie en het doel van de interviews is een beeld krijgen van de huidige werking van het contentbeheer en van de totstandkoming hiervan. Daarnaast was het zinvol te weten wat de meningen van de betrokkenen hierover zijn, wat hun ervaringen zijn en wat de voor en nadelen volgens hen zijn. Tot slot is de respondenten gevraagd naar hun meningen omtrent de toekomst van het contentbeheer en mogelijke optimalisatie.

De nadelen van deze manier van onderzoek kunnen zijn dat er geen algemene conclusies kunnen worden getrokken die voor de hele doelgroep gelden. Om deze reden is er naast de diepte interviews een peiling uitgevoerd onder de redacteuren in de vorm van een enquête.

6.4 Participerende observatie

Participerende-observatie is een vorm van observeren waarbij de observator(en) zich binnen de onderzoekssituatie bevinden. Participerende observatie heeft vaak als doel om zo veel mogelijk informatie te winnen over een bepaalde groep mensen, om deze aan de hand daarvan beter te leren begrijpen. De data die doormiddel van participerende observatie wordt verkregen, is kwalitatief van aard. Door zoveel mogelijk bij vergaderingen, en overleggen aanwezig te zijn, en door werkzaamheden gedurende 6 maanden is een goed beeld verkregen van de organisatie.

Kwantitatief onderzoek

6.5 Enquête

Kwantitatief onderzoek is bestemd om gegevens te krijgen over percentages en verhoudingen binnen de totale doelgroep. Kwantitatief onderzoek is in de eerste plaats meten. In dit onderzoek heb is ervoor gekozen een peiling te houden onder de webredacteuren in de vorm van een enquête. De vragenlijst van de enquêtes is terug te vinden in de bijlage.

6.6 Benchmarking

Het doel van benchmarking is een vergelijking te trekken met soortgelijke organisaties. Het is eigenlijk een soort van “kijkje in de keuken bij de burens”. In dit geval is ervoor gekozen de gemeentes Veenendaal en Nieuwegein te belichten. Er is hierbij vooral gekeken naar welke vormen van redactie zij erop na houden. De redactiestatuten van beide gemeentes zijn terug te vinden in de bijlagen.

6.7 Validiteit en betrouwbaarheid.

Bij de kwalitatieve vormen van onderzoek is het moeilijk de betrouwbaarheid vast te stellen. De betrouwbaarheid komt vooral uit de semi-gestructureerde vragenlijsten gebruik is gemaakt bij de interviews. De onderwerpen stonden hierin van tevoren vast.

Mede om de betrouwbaarheid te vergroten is ervoor gekozen naast kwalitatief onderzoek ook gebruik te maken van kwantitatief onderzoek. In de vorm van een peiling (enquête) die gehouden is onder alle webredacteuren. De validiteit komt voort uit het gebruik en de afwisseling van verschillende onderzoeksmethoden en de gelegenheid om in eigen spraakgebruik te antwoorden.

H7 Resultaten en bevindingen

In dit hoofdstuk zijn de belangrijkste bevindingen te vinden uit de interviews en de peilingsenquête. Het hoofdstuk is ingedeeld op onderwerp. Tijdens de interviews is gebruik gemaakt van een half gestructureerde vragenlijst; de onderwerpen komen overeen met de onderwerpen in de enquête.

7.1 De werking van het contentbeheer en bijbehorende statuut

Veel lijnen

De huidige gang van zaken van het gehele beheer is volgens de webredacteurs vooral erg groot in omvang. Er zijn verschillende mensen die betrokken zijn bij het contentbeheer. Zo zijn er eigenaren van de stukken, plaatsende mensen, de contentbeheerder, die zich vooral bezig houdt met de webrichtlijnen en dan nog de afdeling communicatie die zich bezig houdt met hoe het over komt op de doelgroep. Wat veel naar voren komt uit de interviews is dat een aantal webredacteurs vindt dat de content langs teveel wegen gaat. De webredacteurs zijn het eens met de taak van de contentbeheerder, maar het aantal webredacteurs is volgens de meesten echt teveel. De contentbeheerder zorgt wel voor een eenduidige site. Er zit volgens velen nu echter een schakel teveel tussen. Velen zouden graag zien dat de rechten om ook iets te plaatsen op de site ook bij de redacteurs komen te liggen.

Beheersen van de technieken en toepassing webrichtlijnen

Er zijn veel redacteurs die de techniek niet goed beheersen. Dit komt zowel bij de beheerders en leidinggevenden naar voren als bij de webredacteurs zelf. Als reden wordt opgegeven dat men er niet genoeg mee werkt. Zo ontstaat een vicieuze cirkel. De webredacteurs moeten steeds opnieuw aankloppen bij content- en applicatiebeheerder, die er op hun beurt te weinig tijd voor hebben deze mensen voldoende te begeleiden. Het toepassen van de webrichtlijnen is bij veel redacteurs ook nog een probleem.

Volgens contentbeheerder en applicatiebeheerder

De contentbeheerder geeft aan dat de huidige manier niet optimaal is. De redacteurs hebben het niet allemaal goed genoeg onder de knie. Het kost allemaal heel veel tijd. De contentbeheerder en applicatiebeheerder lopen er tegenaan dat de redacteurs de techniek niet beheersen en de nieuwe ontwikkelingen die er op internetgebied zijn niet oppikken en dat zorgt ervoor dat ze achter blijven. Veel redacteurs werken er niet vaak genoeg mee om het goed onder de knie te krijgen.

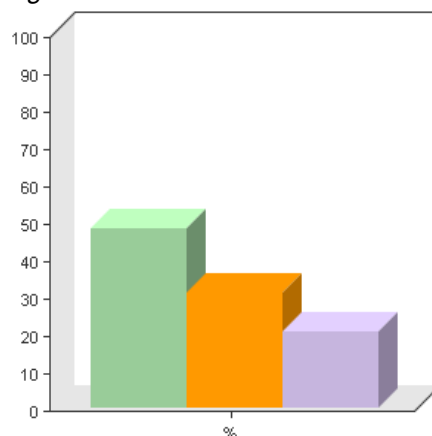
Voordelen

Er zitten ook voordelen aan de keuze voor een decentrale redactie. Zo geeft een 50 % van de redacteurs aan dat ze vaak of wel eens gebruik te maken van hun vakkennis bij het schrijven van de stukken. Dit is te zien in de grafiek. Ook geeft een aantal webredacteurs aan veel plezier in het werk te hebben. Het biedt veel kansen om jezelf te laten zien. Wat vanuit het management de gedachte was over het gebruik van vakkennis op de afdelingen, wordt beaamt door de webredacteurs. Ze maken gebruik van hun vakkennis zoals hieronder in de grafiek te zien. De nadelen die kleven aan een decentrale redactie zijn volgens de betrokkenen vooral het gebrek aan tijd, het hebben van weinig affiniteit en het weinige werken met het CMS zorgt ervoor dat men er geen handigheid in krijgt. Daarnaast zijn er veel oudere werknemers die iets meer moeite hebben met de werkzaamheden. De voordelen zijn de betrokkenheid van de medewerkers die je creëert met de website, en de kennis die op de afdelingen ligt die ingezet kan worden.

Op de vraag: "Maak je gebruik van je vakkennis bij het schrijven van stukken?"

Antwoordde: Vaak 48% , soms 31% en slechts 21% gaf aan dat dit hier vrijwel nooit voorkwam.

Figuur 7.1



7.2 Tevredenheid

Tijd

Veel webredacteuren hebben weinig tijd voor de taken die ze gekregen hebben als webredacteur. Ze moeten dit werk doen naast hun gewone werkzaamheden.

In de schoot geworpen

Na de invoering van het redactiestatuut zijn de redacteuren aangewezen door hun leidinggevenden. Zij hebben geen inspraak gehad in deze beslissing. Hierdoor is niet iedereen even gemotiveerd. Sommigen hebben geen affiniteit met de werkzaamheden en dit bemoeilijkt het opleiden.

Werking in één of enkele woorden

Tijdens de interviews is aan iedereen gevraagd of ze het statuut in één of enkele woorden konden samenvatten. Hieronder een overzicht van de woorden die naar voren kwamen

Pragmatisch.Systeem* veel schrijven* omslachtig* traag* snelheid* lang duren* veel mensen verantwoordelijk* veel lijnen* Onwenselijk* Prima kan beter*Stimulerend*Traag* Kan beter, moet beter* Inefficiënt* Verbetering mogelijk**

Op de vraag of de redacteuren hun werk leuk vinden antwoord 7 % met nee. 52% van de redacteuren is neutraal hierover en 42 % van de ondervraagden heeft echt plezier in het werk. Ook uit de interviews blijkt dat niet iedereen zit te wachten op de werkzaamheden die bij het redacteur zijn horen.

7.3 Informatievoorziening

Over de informatievoorzieningen betreffende het contentbeheer lopen de meningen uiteen. Wat wel opvalt, is dat de meeste ondervraagden hier nog verbeterpunten zien.

Er zijn mailtjes ontvangen en men heeft een CMS cursus gehad. De CMS cursus valt over het algemeen in de smaak. Wel vind men het nogal summier. Veel oudere werknemers hebben meer moeite met dit soort dingen. De optie om een training te gaan geven wordt veel genoemd. Wat ook als optie naar voren komt is organisatiebreed een update geven over wat de webredactie doet en hoe ze de stukken aangeleverd willen krijgen. Een training om meer bewustzijn te creëren onder de webredacteuren zou volgens velen een goed idee kunnen zijn.

Redactie-uurtje

Het vragenuurtje voor redacteuren vindt men een goed initiatief. Het zou prettig zijn als het ook op een andere dag zou zijn. Op dit moment is er vrijblijvend het redactie-uurtje. Dit is een stap in de goede richting maar het is wel gedacht vanuit de functie van contentbeheerder. Er zou meer promotie kunnen komen voor een eventuele training vanuit communicatie. Wat ook een goede zaak is, is het terugsturen van stukken door de contentbeheerder als er iets niet goed is aan het stuk. Dit is voor de meeste webredacteuren erg leerzaam en het blijft wel hangen.

Overload

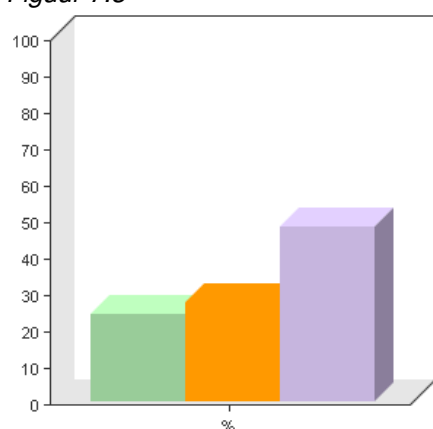
De redacteurs geven aan niet alles te lezen wat er binnenkomt. De kennis van het redactiestatuut is dan ook erg gering. Een extra cursus wordt veel opgegeven als tip. De redacteurs geven aan veel informatie te ontvangen per mail en op papier. Hierdoor ontstaat een overload aan informatie die niet iedereen leest. De webrichtlijnen alleen online beschikbaar stellen wordt door de meeste mensen als niet voldoende beschouwd.

Opleiden

Voor de applicatie en contentbeheerder is het dweilen met de kraan open. Veel redacteurs werken nog te weinig met het CMS, zodat het blijven informeren en opleiden weinig zinvol is. De CMS cursus wordt momenteel gegeven door de applicatiebeheerder in overleg met de contentbeheerder. Hierin verwijzen zij altijd naar de webrichtlijnen en naar het redactiestatuut. Als er nieuwe applicaties zijn leggen ze dat uit via de mail. Iedereen wordt uitgenodigd maar het is jammer dat meer dan de helft dan niet komt opdagen.

Op de vraag ben je bekend met het redactiestatuut antwoordde slechts 24% Ja. Het overige deel was slechts "een beetje" of helemaal niet op de hoogte.

Figuur 7.3



Een andere vraag die gesteld is was: hoe ben je opgeleid / ingelicht over je werkzaamheden als webredacteur? 7% is via een mail waarin de taken stonden beschreven ingelicht. Wat opvalt is dat 52% van de redacteurs is ingelicht door uitleg van een collega 52%. Hierdoor kan veel ruis ontstaan. 72% is wel opgeleid door de cursus over het CMS.

Uit de vragen over de taken van de contentbeheerder en webredacteurs blijkt ook dat niet iedereen volledig op de hoogte is van het statuut. Het is niet bij alle taken duidelijk voor alle medewerkers duidelijk aan wie dit is toegewezen.

7.4 Wat er mis gaat

Uit de enquête zijn een aantal dingen naar voren gekomen die volgens de redacteuren vaak mis gaan binnen het contentbeheer.

Organisatie van de redactie

Het plaatsen en redigeren gebeurt op de afdelingen. Daar is men te incidenteel met de website bezig, het duurt dus erg lang voordat alle kennis aanwezig is. Vaak hebben de redacteuren zelf weinig kennis. Hebben ze wel de kennis, dan is er ondertussen wel weer wat verandert in de techniek. Door het grote aantal redacteuren is de kans op zaken die misgaan groter. Niet iedereen ziet het belang van de website al in en is zich ook niet bewust van het feit dat de informatie op de website continu moet worden bijgehouden en geactualiseerd. Vaak is het redacteurschap iets wat er bijgekomen is en is het een sluitpost in de werkzaamheden. Daarnaast doen de meeste redacteuren (uitzonderingen daargelaten) te weinig ervaring op met het cms. Dus elke keer als er dan wat geplaatst moet worden is eigenlijk weer een cursus nodig. De grootste bottleneck is volgens een aantal de organisatie van de redactie.

De oplossing die men hiervoor geeft is:

Het websiteplaatsen moet centraal gebeuren, daar zit de kennis.

Doorlooptijd content

De doorlooptijd van het live zetten van documenten is een punt van zorg. De actualiteit vereist dat dit door meer mensen a la minute geregeld moet kunnen worden.

Informatievoorziening

Gebrek aan technische kennis. Velen hadden graag een andere uitgebreidere, meer op de dagelijkse praktijk gerichte webredactie-training gehad. Niet uren theorie achter elkaar, want dat blijft bij niemand hangen. Er is een limiet aan wat een mens aan theorie kan opnemen op één middag.

Communicatie

De wensen van de opdrachtgever komen niet altijd overheen met de eisen van de afdeling communicatie. Dat ligt aan een gebrek aan communicatie tussen de afdelingen.

7.5 Ideale redactie

Hieronder wat de redacteurs als ideale redactie zouden zien

Publicatierechten

Een aantal redacteurs denkt dat het een goed idee is om ervaren webredacteurs zelf publicatierechten te geven. Dit maakt het gevoel van verantwoordelijkheid groter en het werken met het cms leuker. Ze hebben immers direct resultaat van hun werk. Het past ook bij de kernwaarde van de organisatie, namelijk “vertrouwen”. De contentbeheerder kan zien aan welke pagina's is gewerkt en kan dan altijd nog controleren of dit goed is gegaan.

Centrale redactie

Wat ook genoemd wordt is een centrale redactie met toegewijde webredacteurs die praktijkervaring hebben, inzicht, die een drive hebben en de tijd hebben voor het werk. Wel met webredacteurs maar in afgeslankte vorm. Gebruik vakmensen die daarvoor een gedegen opleiding hebben gevolgd en een centrale webredactie met webredacteurs en een contentbeheerder. De contentbeheerder houdt de taken die zij nu heeft (eindredactie etc.). Elke afdeling krijgt een redacteur toegewezen. Deze redacteur heeft feeling met de materie waar de betreffende afdeling zich mee bezig houdt, hij/zij sluit regelmatig aan bij afdelingsoverleggen om zo ook op de hoogte te blijven van zaken die spelen. De redacteur gaat ook zelf actief op zoek naar informatie en zorgt (samen met de afdeling) dat de PDC (product en diensten catalogus) en de VAC's (vraag antwoord combinaties) actueel blijven. Het spreekt voor zich dat de redacteurs in staat zijn om volgens de webrichtlijnen te schrijven en op een heldere manier informatie kunnen overbrengen. Door de redactie zo te organiseren krijg je redacteurs die ervaren zijn en die het leuk vinden. Zo kan eerder het doel van een complete en actuele website worden bereikt. Dit zou beter te realiseren zijn met minder mensen.

Informatievoorziening

De website van de gemeente is een visitekaartje, dat is niet onbelangrijk, dan moet je daar als gemeente ook in investeren en je mensen er goed voor opleiden. Dat doe je niet met een middagje training die helemaal niet gericht is wat je moet gaan doen in de praktijk/op de werkvloer. De webredactie dient laagdrempelig te zijn zodat alle afdelingen hier gebruik van kunnen maken en hun data en kennis kunnen delen. Tevens is het belangrijk dat alle informatie die te vinden is goed doordacht is en begrijpelijk is waar je welke informatie kunt vinden

7.6 Toekomst

Men verwacht in de toekomst een multi channel beleid, waarin de voorkeur gegeven wordt aan het digitale kanaal. (Vanuit de gemeente). Inwoners bellen echter nog vaker dan misschien gewenst is. De site gaat wel meer bezoekers trekken en de gemeente moet hierop voorbereid zijn. De visie op de website moet nog ontwikkeld worden.” In de toekomst zien veel redacteurs een aparte webredactie voor me. De website is erg belangrijk en mede door het nieuwe multichannelbeleid is het toch een kennisbank, als de actualisatie goed op gang blijft is het een heel belangrijk instrument voor de gemeente. Er komt meer standaardisatie en professionaliteit.

7.7 Benchmarking

Om goed te kunnen bepalen wat andere mogelijkheden zouden kunnen zijn om het contentbeheer vorm te geven, heb ik gebruik gemaakt van benchmarking. Hierbij zijn de gemeentes Nieuwegein en Veenendaal bekeken. In dit hoofdstuk is te vinden hoe deze gemeentes de rollen hebben verdeeld en wie er verantwoordelijk is voor de inhoud, en de dagelijkse gang van zaken. Tot slot wordt uiteengezet of de situatie wenselijk is. De redactiestatuten van de beide gemeentes zijn terug te vinden in de bijlagen.

7.7.1 Gemeente Nieuwegein

Rolverdeling

Bij de gemeente Nieuwegein is ervoor gekozen de redactie onderdeel van de afdeling communicatie te maken. De redactie is verantwoordelijk voor het tijdig tot stand komen van de verschillende communicatiemiddelen. Ze overleggen hier dagelijks over in een redactievergadering, en eens per week met de communicatieadviseurs.

Bij langere projecten wordt er nog nauwer samengewerkt met de communicatieadviseurs, om alle mogelijkheden optimaal te benutten. De redactieleden voeren de eindredactie over de inhoud die door medewerkers van de hele organisatie wordt aangeleverd. Veder is de redactie verantwoordelijk voor een goede scholing van medewerkers in het gebruik van het CMS. De redactie wordt aangestuurd door een hoofdredacteur. Deze rol wordt vervuld door een senior (communicatie) medewerker.

Dagelijkse verantwoordelijkheid

De hoofdredacteur draagt de dagelijkse verantwoordelijkheid voor de inhoud van de gemeentelijke media. De redacteurs toetsen nieuws en inhoud aan het redactiestatuut en de richtlijnen. Hierbij wordt advies gevraagd aan communicatieadviseurs. Bij tegengestelde belangen hakt de hoofdredacteur de knoop door.

Verantwoordelijkheid inhoud

De verschillende organisatieonderdelen zijn verantwoordelijk voor de inhoud van alle communicatie-uitingen. Zij zijn ook verantwoordelijk voor het aanleveren en actueel houden van de stukken. Hierin kunnen de medewerkers ondersteund worden door de communicatieadviseurs. Over de structuur van de site, de plaats van de stukken en het omgaan met het CMS systeem worden ze ondersteund door de redactieleden.

De verantwoordelijkheid om de aangeleverde teksten te beoordelen op de gestelde eisen die worden gesteld ligt bij de redactie.

Werking

Bij de gemeente Nieuwegein is de situatie momenteel zeer wenselijk. De site ziet er goed uit en men is tevreden. Er moet gezegd worden dat de gemeente Nieuwegein om deze situatie te bereiken veel tijd en geld gestoken heeft in het realiseren hiervan. Er was veel draagvlak voor het optimaliseren van het beheer en er zijn veel mensen die zich hier hard voor hebben gemaakt.

7.7.2 Gemeente Veenendaal

Rollen, verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden voor websitebeheer

Bij de gemeente Veenendaal wordt er met een beheerorganisatie gewerkt waarbij er een decentrale redactie wordt gevoerd, maar waarbij er op een centrale manier wordt gepubliceerd. Ook hier werken ze met webredacteurs op de verschillende afdelingen. Hiermee draagt de gemeente Veenendaal bij aan het gevoel dat de site van hen allemaal is.

In het redactiestatuut, terug te vinden in de bijlage, volgt een beschrijving van de rollen, verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden van alle betrokkenen. De bevoegdheden bestaan uit handelingsbevoegdheden (wat mogen ze doen?) en beslissingsbevoegdheden (waarover mogen ze beslissen?).

De dagelijkse verantwoordelijkheid

Bij de gemeente Veenendaal is de webcoördinator van communicatie de hoofdredacteur en voorzitter van de webredactie. Hij of zij heeft overal beslissingsbevoegdheid en handelingbevoegdheid in. Daarnaast hebben ze een webmaster, die fungeert als de functioneel en technisch beheerder van de website. De medewerker dienstverlening houdt zich alleen bezig met de e-dienstverlening op de website. De eindredactie ligt bij het team communicatie. De taak van de webredacteurs is het stimuleren/motiveren van de inhoudelijk specialisten om kwalitatief goede content aan te leveren. De webcoördinator is verantwoordelijk voor opstellen van richtlijnen en websitebeleid, voor een logische indeling van de site, het bepalen van de navigatiestructuur en het wel/niet toestaan van bijv. subsites. Verder voor het stimuleren van het gebruik van de website, het signaleren van webontwikkelingen, het aansturen van de webredactie en het fungeren als vraagbaak voor webredacteurs.

Verantwoordelijkheid inhoud

De pagina-eigenaren leveren content aan en zijn verantwoordelijk voor de inhoud.

Werking

Het contentbeheer verloopt bij de gemeente Veenendaal redelijk goed. Men is nog niet helemaal tevreden en nog bezig met optimalisatie.

Wat direct opvalt bij het bekijken van de twee andere gemeentes, is dat de rolverdeling bij de gemeente Veenendaal er ingewikkelder uitziet dan bij Nieuwegein. In Veenendaal is gekozen een decentrale redactie te voeren net zoals het geval is bij de gemeente Zeist.

Deel III Conclusies en aanbevelingen



H8 Beantwoording vragen

Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden zijn er deelvragen opgesteld. In dit hoofdstuk is de beantwoording van de deelvragen terug te vinden en worden kort samengevat de conclusies getrokken

8.1 Wat is de huidige situatie en procedure?

In het redactiestatuut komt de huidige rolverdeling en procedure aan bod. Hieronder is kort samengevat wat het statuut precies inhoudt:

De afdelingsmanager van Publiek&Dienstverlening is eindverantwoordelijk voor de websites.

Het aanspreekpunt voor de werking van de websites, is de functioneel en applicatie beheerder (voormalig webbeheerder); de medewerker KBA digitale dienstverlening

De contentbeheerder beheert de totale inhoud van de sites en gaat over plaatsingen. Ze is het aanspreekpunt voor de inhoud van de websites.

De afdelingsredacteurs zorgen voor het actueel en volledig houden van afdelingsinformatie op de websites; zij leveren kant en klare inhoud (content) aan bij de contentbeheerder, coördineren de aanlevering van stukken uit hun afdeling en plaatsen content in het CMS.

De afdelingshoofden en projectleiders zijn informatie-eigenaar en wijzen afdelingsredacteurs aan. Zij zijn verantwoordelijk voor inhoud van de webpagina's.

De afdeling communicatie heeft een adviserende rol, en wat betreft de homepage heeft zij instemmingbevoegdheid.

8.2 Wat is de visie vanuit de redacteurs?

Naar aanleiding van de gehouden interviews onder de redacteurs, de contentbeheerder en de applicatiebeheerder en leidinggevend, is er een beeld ontstaan van de huidige situatie. Hieronder zijn de resultaten hiervan samengevat.

De redacteurs hebben weinig tijd voor de werkzaamheden die bij het vak van webredacteur horen. Daarbij komt dat een groot aantal weinig affiniteit heeft met het werk. Omdat er weinig tijd beschikbaar is voor de werkzaamheden krijgen de redacteurs die het wel leuk vinden niet voldoende de kans zich erin te verdiepen. Het gevolg hiervan is een vicieuze cirkel. Verder vinden veel webredacteurs het storend dat ze geen rechten hebben voor het live zetten van content. Als oplossing wordt onder meer aangedragen de redacteurs die zich bewezen hebben vanaf het derde niveau op de website wel de rechten te verlenen.

8.3 Wat is de visie vanuit de leidinggevenden en de content- en de applicatiebeheerder? ?

De contentbeheerder en applicatiebeheerder zijn veel tijd kwijt aan het instrueren en bijstaan van redacteurs. In de huidige situatie is het dweilen met de kraan open. Het blijven opleiden zet geen zoden aan de dijk, omdat er door het groot aantal redacteurs met te weinig regelmaat met het CMS gewerkt wordt. Daarnaast zien veel mensen het belang van een goede website niet in.

8.4 Wat zijn eventuele andere mogelijkheden?

Tijdens het literatuuronderzoek en de benchmarking zijn andere mogelijkheden voor het voeren van contentbeheer belicht. Een centrale redactie, of een ingekrompen decentrale redactie zijn andere mogelijkheden voor de organisatie van het contentbeheer.

8.5 Waar bevinden zich de knelpunten in de communicatie en informatievoorziening?

Uit de interviews en enquête zijn verschillende zaken naar voren gekomen.

In het kort zijn de grootste struikelblokken: het “vergeten” hoe het ook alweer moet door redacteurs omdat men er te weinig mee werkt, het blijven opleiden voor de contentbeheerder en applicatiebeheerder, het ontstaan van onbegrip wanneer zaken lang in de workflow blijven staan door na eindcontrole en het ontstaan van onduidelijkheid wie welke taak uitvoert en wanneer.

8.6 Wat zouden eventuele verbeterpunten kunnen zijn in de (informatie) stromen?

De verbeterpunten in de informatiestromen zijn in het kort:

Betere opleiding voor redacteurs, tussentijdse trainingen, de redacteurs betrekken in het veranderproces, zorgen voor meer tijd voor het werk dat de redacteurs hebben, het betrekken van de afdelingen bij het contentbeheer door vergaderingen of bijeenkomsten.

8.7 Conclusies

In het onderzoek, en bij de beantwoording van de hoofdvragen is naar voren gekomen dat naast de decentrale redactie die de gemeente op dit moment voert, er zeker andere mogelijkheden zijn die de moeite waard zijn te bekijken. Op dit moment is de werking van het contentbeheer **niet optimaal. De kracht** van de decentrale redacties, is dat de verantwoordelijkheid in de lijn ligt, op de afdelingen zelf. Hierdoor kan gebruik worden gemaakt van **vakkennis**. Helaas is mede door het grote aantal webredacteurs het **overzicht** nauwelijks te behouden en dit komt de website en het intranet niet ten goede. De **uniformiteit** van de site is nauwelijks te waarborgen. Documenten verouderen snel en het is onduidelijk wie verantwoordelijk is voor welke pagina. Doordat er zoveel webredacteurs zijn is het voor de contentbeheerder en applicatiebeheerder onmogelijk iedereen fatsoenlijk op te leiden. Er ontstaat een **vicieuze cirkel**. De webredacteurs hebben **te weinig tijd** om het werk fatsoenlijk te doen en werken te weinig met het CMS om er handigheid in te krijgen.

H9 Adviezen

Na de conclusies die voortvloeien uit het empirisch onderzoek, leg ik in dit hoofdstuk verbanden met de eerder genoemde theorieën in het literatuuronderzoek. Op basis hiervan zijn de adviezen opgesteld. Hieronder de adviezen over de mogelijkheden voor het voeren van een ander soort redactie, gevolgd door de randvoorwaarden op het gebied van investeren, het creëren van betrokkenheid en het blijven informeren, opleiden en motiveren.

9.1 Centrale redactie

Eén van de mogelijkheden om een ander soort reactie te gaan voeren is de centrale redactie. Hierbij zouden een aantal vaste webredacteuren aangesteld moeten worden (een stuk of 6 die parttime werken) die de dagelijkse gang van zaken verzorgen, en alles plaatsen. De redactie bestaat hiermee uit alleen maar professionals. De contentbeheerder zorgt voor structuur van de website en heeft het overzicht. Deze vorm van redactie heeft de voorkeur wanneer de site als dusdanig belangrijk wordt gezien.

Redenen om te kiezen voor een centrale redactie:

- ❖ Door de opkomst van het Nieuwe werken, de digitale dienstverlening en het bijbehorende zaakgericht werken alsmede het Multi-channeling beleid, is de website het voorkeurskanaal geworden. Voor het creëren van een dermate goede website is investeren noodzakelijk.
- ❖ Om de accessibility te vergroten is het noodzakelijk een uniform site te creëren waar inwoners terecht kunnen met vragen.
- ❖ Door de strenge eisen die gesteld worden (de webrichtlijnen) heeft een centrale redactie de voorkeur. De belangrijke informatie voor inwoners wordt gekoppeld aan een webredacteur die ervoor zorgt dat de informatie op de juiste plek staat en aan de webrichtlijnen voldoet.

{NB: In dit onderzoek is niet meegenomen hoeveel uren een centrale redactie kwijt zou zijn. In een eventueel vervolgonderzoek zou dit nog verder bekeken kunnen worden}

9.2 Ingekrompen decentrale redactie

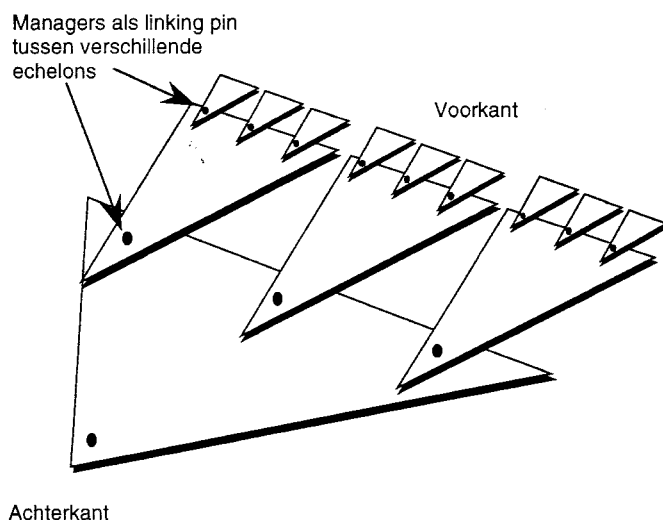
Een andere optie die gezien het financiële aspect eenvoudiger uitvoerbaar zou zijn is de half centrale redactie. Hierbij zouden een aantal webredacteuren die het nu ook al doet, meer tijd moeten krijgen voor deze werkzaamheden. De richtlijn hierbij zou moeten zijn, minimaal één redacteur van elke afdeling. Deze constructie komt overeen met het linking pin model. Het linking pin model zorgt voor coördinatie tussen meerder niveaus in de organisatie. Zo zou er op elke afdeling een vast redacteur moeten zijn die naast zijn werkzaamheden als redacteur ook deelneemt aan de vergaderingen van het GMT (gemeentelijk management team). De hoofdredacteur zou lid van het GMT moeten zijn. In figuur 9.2 is het linking pin model te zien.

De werkzaamheden van deze redacteuren zouden minimaal 50% uit redactiewerk moeten kunnen bestaan. Naar wens en eventueel na evaluatie kan hiervan af worden geweken, en kan de functie desgewenst uitgebreid of ingekrompen worden. Bij afwezigheid kunnen andere redacteuren fungeren als elkaars achtervang. Een gedecentraliseerde redactie houdt in dat de content op de afdelingen zelf ontwikkeld wordt; in de tussenvorm kijkt de redacteur er nog naar om ervoor te zorgen dat het aan webrichtlijnen voldoet

Redenen om hiervoor te kiezen:

- ❖ Bij deze vorm van redactie komen er meer ideeën naar voren en is er veel communicatie met de afdelingen.
- ❖ Er is meer betrokkenheid bij de website. Door mensen vanuit de afdeling bij het proces te betrekken. De website en intranet sluiten rechtstreeks aan op de bedrijfsprocessen.
- ❖ De (half) decentrale redactie geeft de afdeling communicatie kans meer een adviserende rol in te nemen in de organisatie.
- ❖ Bij de ambitie een snelle digitale dienstverlening te bereiken, moeten collega's veel samen gaan werken en kennis delen. Bij deze vorm van redactie is dit van belang.
- ❖ De kennis zit op de afdelingen en kan beter gedeeld worden.

Figuur 9.2



9.3 Randvoorwaarden voor ingekrompen redactie.

Bij de eventuele invoering van een ingekrompen centrale redactie komen een aantal randvoorwaarden aan bod.

❖ Geef decentrale redacteuren tijd en waardering

Eén van de punten die het meest naar voren kwam tijdens dit onderzoek bij de webredacteuren was een gebrek aan tijd. Een deel van de webredacteuren vindt hun werk erg leuk. Enthousiasme is echter niet genoeg. Redactiewerk moet geen ondergeschoven kindje worden. Het komt de website en de organisatie ten goede wanneer hier meer tijd en geld in wordt gestoken.

❖ Maak managers ambassadeurs van het intranet

Het is van groot belang dat de managers en leidinggevenden meedenken met de webredacteuren. Door het betrekken van de leidinggevenden krijgen ze meer drive hun medewerkers te motiveren.

❖ Het vastleggen van taken en verantwoordelijkheden

Het is van groot belang dat de taken van alle betrokken partijen vast staan, en na te lezen zijn in het redactiestatuut. Dit voorkomt verwarring.

❖ Faciliteer en motiveer

Zorg voor een duidelijke handleiding voor het CMS. Mocht daar behoefte aan zijn, is een goede training voor redacteuren door een ervaren trainer een must. Zorg ervoor dat de redacteuren zelf geen technische problemen hoeven op te lossen. De eindverantwoordelijke lost dit op samen met de afdeling ICT.

❖ Mogelijkheid tot vragen

Wachten is erg demotiverend. Ervoor zorgen dat medewerkers op een vaste tijd en plaats ergens terecht kunnen met vragen is belangrijk. Hierbij kan naast het huidige redactie-uurtje gedacht worden aan het maken van de mogelijkheid tot het maken van een afspraak.

❖ Zorgen dat de aandacht niet verslapt

Een manier om hiervoor te zorgen kan een werkoverleg zijn. Het onderstreept het belang van de website en intranet. Tijdens deze overleggen kunnen problemen worden besproken, nieuwe applicaties worden uitgelegd en eventuele ideeën worden aangedragen. De leidinggevenden zijn verantwoordelijk voor het op de agenda zetten van de website en het intranet bij het afdelingsoverleg.

9.4 Randvoorwaarden voor de implementatie van beide vormen van redactie

Investeren

Uit benchmarking en uit literatuurstudie is naar voren gekomen dat men moet investeren als men een goede website neer wil zetten. Bij beide opties zal het dan ook niet te vermijden zijn te investeren. Hoeveel FTE's er daadwerkelijk bij zal moeten komen zal nog nader moeten worden onderzocht in een eventueel vervolgonderzoek.

Creëren van betrokkenheid

Zoals al te zien in de trap van Quirke is het creëren van betrokkenheid onder de medewerkers erg belangrijk. Communiceren via de interactievisie, is hierbij onontbeerlijk. Volgens van Ruler wordt deze manier van communiceren ook wel de interpretatieve benadering genoemd. Deze verlegt de aandacht van informatieoverdracht (zender, boodschap, middel) naar ontvanger en interpretatie. Bij deze vorm van communicatie, (ook wel warme communicatie genoemd) geeft veel ruimte aan medewerkers om tijdens georganiseerde werkvormen als werkoverleg, of een interview, hun mening of visie te geven. Dit geeft ruimte aan de diversiteit van mensen en betekenissen die zij zoal construeren zoals eerder genoemd in 2.4.

Naast de inzet van de pendelbenadering, is deze manier van communiceren belangrijk voor verdere implementatie.

Enkele tips voor implementatie zijn:

- ❖ Laat redacteuren meedenken over de mogelijkheden en invulling, en probeer binnen de grenzen van redelijkheid aan zo veel mogelijk wensen te voldoen. Een tevreden redactie werkt twee keer zo hard.
- ❖ Houd in de gaten waar de decentrale redacteuren mee bezig zijn, en deel feedback én complimenten uit.
- ❖ Blijf trainingen geven. Door het steeds oprispen van de kennis blijft men gemotiveerd. Ook scheelt dit veel werk voor applicatie en contentbeheerder. Randvoorwaarde hiervoor is wel het inzetten van een professioneel trainer. Trainingen geven is een vak apart.

9.5 Algehele conclusie

In de huidige situatie gaat er veel mis. Deze is onwenselijk. Ontevreden redacteuren die niet betrokken zijn komen het proces niet ten goede. Verder wordt er veel tijd verloren voor contentbeheerder en applicatiebeheerder aan het herhaaldelijk opleiden en instrueren van zoveel redacteuren. Vanwege zaakgericht werken, Het Nieuwe Werken en het multichannelingbeleid is de website het voorkeurskanaal van de gemeente. Om deze reden is een beter verloop van het contentbeheer van groot belang. Om alle medewerkers mee te krijgen in veranderingen is gebruik van de pendelbenadering een goede optie.

Omdat er veel kennis op de afdelingen zelf ligt is het invoeren van een reactie met het linking pin model een goede mogelijkheid voor optimalisatie van het beheer.

Hierbij moet rekening worden gehouden met een aantal randvoorwaarden zoals eerder genoemd. In het kort gezegd is noodzakelijk bij de implementatie van elke vorm van redactie het constant blijven informeren, motiveren en opleiden van de redactie. Communiceren via de interactievisie is hierbij onontbeerlijk.

Bronnenlijst

Internet:

Betere dienstverlening en meer efficiëntie door zaakgericht werken geraadpleegd op 23-06-2012.
<http://www.xr-magazine.nl/artikelen/393/zaakgericht-werken/betere-dienstverlening-en-meer-effici%C3%ABntie-door-zaakgericht-werken>

Betrokkenheid is beter dan tevredenheid. Geraadpleegd op 02-07-2012
<http://www.gimd.nl/infotype/newspage/viewitem.asp?objectID=4142>

Betrokkenheid van medewerkers, geraadpleegd op 16-04-2012
<http://www.carrieretijger.nl/functioneren/professionele-eigenschappen/betrokkenheid>

De ambtenaar voor de toekomst. Geraadpleegd op 23-06-2012
<http://ambtenaar.voordetoekomst.nl/visie-het-nieuwe-werken.pdf>

Gemeente Zeist website geraadpleegd op 13-02-2012 en 24-02-2012 www.zeist.nl

HBO kennisbank scripties en verslagen. Geraadpleegd op 24-02-2012 en op 21-02-2012. www.hbo-kennisbank.uvt.nl

Het nieuwe werken. Geraadpleegd op 22-06-2012. <http://www.xr-magazine.nl/artikelen/787/het-nieuwe-werken/het-nieuwe-werken-wat-dat>

Het belang van een goede contentmanagement organisatie. Geraadpleegd op 30-08-2012.
<http://www.frankwatching.com/archive/2010/05/15/het-belang-van-een-goede-contentmanagement-organisatie/>

Het belang van interactie, de trap van Quirke. Geraadpleegd op 30-08-2012.
<http://www.mediaplaza.nl/?p=92>

I&I artikel De informatiemanagementmatrix. Geraadpleegd op 24-02-2012 op
<http://www.cram.nl/ieni/930107.htm>

In 7 stappen naar een happy end: decentrale redactie. Geraadpleegd op 22-08-2012.
<http://www.frankwatching.com/archive/2009/04/07/decentraal-drama-zeven-stappen-naar-een-happy-end/>

Intranet gemeente Zeist website en ontwikkelingen. Geraadpleegd op 24-02-2012.
[http://10.1.1.6/intranet/ICT/Website intranet/Website en intranet ontwikkelingen op een rij](http://10.1.1.6/intranet/ICT/Website%20intranet/Website%20en%20intranet%20ontwikkelingen%20op%20een%20rij)

Interne communicatie info : gebrek aan ondersteuning goed werkoverleg. Geraadpleegd op 21-02-2012. <http://www.interne-communicatie.info/2011/02/17/gebrek-aan-ondersteuning-voor-goed-werkoverleg/>

Kwalitatief onderzoek, participerende observatie. Geraadpleegd op 21-07-2012.
[http://www.cs.ru.nl/~tomh/onderwijs/om2%20\(2005\)/om2_files/syllabus/kwalitatief.pdf](http://www.cs.ru.nl/~tomh/onderwijs/om2%20(2005)/om2_files/syllabus/kwalitatief.pdf)

Larkin, T.J. & Larkin, S. (2006, juni). Diffusion: How Words Change Behavior. Geraadpleegd op 20-02-2012 op de website van Larkin Communication Consulting: www.larklin.biz

Medewerkertevredenheid, geraadpleegd op <http://www.trigs.nl/onderzoek/medewerkertevredenheid.t>

Nederland tweede in VN-onderzoek E-government, geraadpleegd op 16-04-2012 <http://e-overheid.nl/actueel/nieuwsberichten/intlItem/nederland-tweede-in-vn-onderzoek-e-government/1453>

Wiep Hamstra (1971) is contentstrateeg en webspecialist. Ze werkt in grotere en kleinere webprojecten in verschillende rollen. Geraadpleegd op 15-02-2012 <http://www.wieperbij.nl/wie-is-wiep/>

Zaakgericht werken bij de overheid. Geraadpleegd op 24-06-2012.
<http://www.nl.atosconsulting.com/NR/rdonlyres/F50B1E69-5ACC-41DE-B70E-FA5305CF0A11/0/BrochureZaakgerichtwerkenbijdeoverheid.pdf>

Boeken:

- ❖ Braas, C. & Van Couwelaar, R. (2006). Rapporteren, 3^e druk. Groningen: Wolters Noordhoff.
- ❖ Kleijn, H. & Rorink, F. (2005). Verandermanagement, 1^e druk. Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- ❖ Koeleman, H. (2012) Interne communicatie als managementinstrument, 6^e druk. Alphen aan de Rijn: Kluwer
- ❖ Mastenbroek, J. Persie, van M., Rijnja, G., Vries, de B. (2004) Public relations De communicatie van organisaties, 5^e druk. Alphen aan de Rijn: Kluwer
- ❖ Reijnders, E. (2008) Basisboek Interne Communicatie, 2^e druk. Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- ❖ Reijnders, E. (2008) Interne communicatie voor de professional, 2^e druk. Assen: Koninklijke van Gorcum.
- ❖ Verhoeven, N. (2007). Wat is onderzoek?, 2^e druk. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.