**Intranet | Jouw virtuele collega**

**Een nieuw intranet voor de Gemeente Veenendaal**

**Intranet | Jouw virtuele collega**

**Een nieuw intranet voor de Gemeente Veenendaal**

Auteur Dionne van Nieuwamerongen

Opleidingsinstituut Hogeschool Utrecht | Faculteit Communicatie & Journalistiek

Opleiding Communicatiemanagement | Interne & corporate communicatie

Inleverdatum dinsdag 15 april 2014

Begeleider Henk Jan Rebel

# Samenvatting

Deze afstudeeropdracht is gebaseerd op de probleemstelling “Hoe verbeteren we het intranet zodat het optimaal benut wordt door de medewerkers?”. Deze vraag is door middel van onderzoek beantwoord voor de Gemeente Veenendaal. Gedurende een stageperiode van zes maanden is er onderzoek gedaan. De organisatie wilde deze vraag beantwoord hebben omdat zij begin 2013 een nieuw intranet willen en moeten hebben.

Om deze probleemstelling te beantwoorden, is er zowel field- als deskresearch uitgevoerd. Bij beide vormen van onderzoek zijn intranet en interne communicatie als onderzoeksonderwerpen aangehouden. Intranet en interne communicatie zijn verbonden met elkaar omdat intranet als communicatiemiddel wordt ingezet en in een aantal gevallen zelfs de gehele interne communicatie beslaat.

De deskresearch bestaat uit het lezen van artikelen en boeken en benchmarking. De fieldresearch bestaat uit een interview, Het Grote Intranet Experiment en groepsdiscussies. Het interview is gehouden met de teamleider van Team Communicatie. Tijdens Het Grote Intranet Experiment is in samenwerking met Team ICT het intranet een dag offline gehaald. Tijdens de groepsdiscussies was elke medewerkers welkom om mee te denken over het nieuwe intranet.

Het onderzoek heeft veel meningen en wensen naar voren gebracht. De medewerkers van de Gemeente Veenendaal bleken redelijk op één lijn te zitten. De aanbevelingen die uit het onderzoek voortvloeien, worden onderverdeeld in twee delen: “Niet zoeken, maar vinden” en “Ons intranet, mijn intranet”. In het deel “Niet zoeken, maar vinden” worden de zoekmachine, telefoonlijst (kenniskaart) en informatie geüpdate en gefilterd. Enkel de benodigde informatie wordt geplaatst en actueel gehouden. De telefoonlijst (kenniskaart) wordt uitgebreid en de verantwoordelijkheid voor de informatie wordt duidelijk verdeeld. Het intranet moet schoon en netjes blijven. In het deel “Ons intranet, mijn intranet” wordt het sociale deel van intranet ingesteld, ons intranet. Daarnaast stellen we een persoonlijke pagina in, pagina’s per afdeling en de integratie met het zaaksysteem. Iedere medewerker krijgt zo zijn of haar eigen intranet, mijn intranet. Tot aan de livegang van het nieuwe intranet moeten er nog een aantal fasen doorlopen worden. Medewerkers vanuit alle afdelingen moeten betrokken worden in deze fasen, zodat er draagvlak gecreëerd wordt en men met enthousiasme aan de slag gaat met het nieuwe intranet.

# Voorwoord

Geachte lezer,

Voor u ligt de scriptie genaamd “Intranet | Jouw virtuele collega, een nieuw intranet voor de Gemeente Veenendaal”. Vanaf februari 2012 loop ik mijn afstudeerstage binnen Team Communicatie van de Gemeente Veenendaal. Ongeveer een maand na mijn intrede in het team, ging de nieuwe website online. Met veel plezier heb ik deze laatste maand mogen bijdragen aan het gereedmaken van de nieuwe website. Naar aanleiding van mijn groeiende interesse in het content management systeem, hebben mijn team en ik besloten dat mijn onderzoek zich zou gaan richten op de inrichting van het nieuwe intranet. De inrichting van het nieuwe intranet moet eind 2012 klaarliggen, een interessante uitdaging voor mij.

Vanaf het begin ben ik door Team Communicatie opgenomen als een gelijkwaardige collega. Ik kreeg eigen taken en werkte binnen korte termijn zelfstandig. Het vertrouwen dat in mijn gesteld werd, heeft mij veel ervaringen opgeleverd. Ik heb elk aspect van de werkzaamheden van de communicatieafdeling mogen uitvoeren of ondersteunen. Er is altijd ruimte geweest voor vragen en overleg. Dit maakt Team Communicatie een zeer goede leerplek.

Mijn dank gaat uit naar mijn zeer gewaardeerde collega’s van de gemeente Veenendaal. Dankzij hen heb ik een ontzettend leuke en leerzame stageperiode gehad. Zij hebben mij, ieder op hun eigen manier en binnen hun eigen vakgebied, de gehele periode bijgestaan met goede raad en adviezen.

Ik wens u veel leesplezier.

Met vriendelijke groet,

Dionne van Nieuwamerongen

# Inhoudsopgave

[Samenvatting 3](#_Toc357972420)

[Voorwoord 4](#_Toc357972421)

[Inhoudsopgave 5](#_Toc357972422)

[Inleiding 7](#_Toc357972423)

[Hoofdstuk 1 Probleemdefinitie 8](#_Toc357972424)

[1.1 Probleem 8](#_Toc357972425)

[1.2 Organisatiedoelen 8](#_Toc357972426)

[1.3 Beleidsdoelstelling 8](#_Toc357972427)

[1.4 Vraagstelling 8](#_Toc357972428)

[Hoofdstuk 2 Deskresearch 9](#_Toc357972429)

[2.1 Interne communicatie 9](#_Toc357972430)

[2.1.1 Wat houdt interne communicatie in? 9](#_Toc357972431)

[2.1.2 Interne communicatie gemeente Veenendaal 10](#_Toc357972432)

[2.2 Intranet 11](#_Toc357972433)

[2.2.1 Aandachtspunten 11](#_Toc357972434)

[2.2.2 Sociale media in een organisatie 12](#_Toc357972435)

[2.2.3 Inhoud en structuur intranet 13](#_Toc357972436)

[2.2.4 Benchmarking 13](#_Toc357972437)

[2.3 Interne communicatie en intranet 16](#_Toc357972438)

[Hoofdstuk 3 Fieldresearch 18](#_Toc357972439)

[3.1 Interview 18](#_Toc357972440)

[3.2 Het Grote Intranet Experiment 19](#_Toc357972441)

[3.3 Groepsdiscussies 21](#_Toc357972442)

[Hoofdstuk 4 Conclusies en aanbevelingen 23](#_Toc357972443)

[4.1 Eindconclusie 23](#_Toc357972444)

[4.2 Zoekmachine 24](#_Toc357972445)

[4.3 Telefoonlijst/kenniskaart 24](#_Toc357972446)

[4.4 Informatie 25](#_Toc357972447)

[4.5 Sociale cohesie 25](#_Toc357972448)

[4.6 Personaliseren 26](#_Toc357972449)

[4.7 Zaaksysteem 27](#_Toc357972450)

[4.8 Integratie nieuw intranet 28](#_Toc357972451)

[Nawoord 29](#_Toc357972452)

[Literatuur- en bronverwijzing 30](#_Toc357972453)

[Bijlagen 31](#_Toc357972454)

[Bijlage 1 – Intranet KPN 32](#_Toc357972455)

[Bijlage 2 – Zeven taken interne communicatie volgens decommunicatiedesk.nl 35](#_Toc357972456)

[Bijlage 3 - Uitwerking interview met Femke Ruinaard 39](#_Toc357972457)

[Bijlage 4 - Beleidsplan interne communicatie 41](#_Toc357972458)

[Bijlage 5 – Het Grote Intranet Experiment 48](#_Toc357972459)

[Bijlage 6 – Ideeën groepsdiscussies 52](#_Toc357972460)

[Bijlage 7 – Uitwerking groepsdiscussies 55](#_Toc357972461)

[Bijlage 8 – Plan van aanpak & implementatie – Gemeente Veenendaal 70](#_Toc357972462)

# Inleiding

Op 14 maart 2012 werd de nieuwe website van de gemeente Veenendaal gelanceerd. In vervolg op deze lancering, wordt ook het intranet vernieuwd. De keuze om een nieuw intranet in te richten, komt voort uit de lancering van de nieuwe website. De organisatie wil dat het intranet dezelfde uitstraling, look and feel, krijgt als de nieuwe website. Daarnaast spelen de matige bezoekcijfers van het huidige intranet een rol. Deze bezoekcijfers laten zien, dat het intranet dermate weinig gebruikt wordt dat er geen reden is om het op deze wijze voort te zetten.

Een nieuw intranet inrichten vraagt om een onderzoek. Om te voorkomen dat het intranet opnieuw weinig bezoekers trekt, is het van belang de wensen en behoeften van de doelgroep van dit communicatiemiddel, de medewerkers van de organisatie, in kaart te brengen. Door middel van het onderzoek worden de medewerkers betrokken vanaf het begin van het ontstaan van het intranet, wat zal bijdragen aan het draagvlak van het intranet. In samenwerking met de webcoördinatoren en de webmaster is er een probleemstelling gevormd die de basis vormt voor het onderzoek waarvan de resultaten de rode lijn zullen vormen voor de inrichting van het intranet.

Deze probleemstelling luidt: ‘Hoe verbeteren we het intranet zodat het optimaal benut wordt door de medewerkers?’. Om dit te kunnen beantwoorden, is de vraag opgedeeld in drie onderzoeksvragen en vijf deelvragen. Het verbeteren van een intranet beslaat meer gebieden dan een website, het gaat hier ook om interne communicatie en een cultuurverandering. Een uitgebreide beschrijving van de onderzoeksvragen en deelvragen vindt u in hoofdstuk 1.

Door middel van het onderzoek, wordt er antwoord gegeven op de probleemstelling. Het onderzoek bestaat uit deskresearch en fieldresearch. Door middel van deskresearch wordt verdieping in de onderwerpen intranet en interne communicatie bewerkstelligd. De fieldresearch heeft als doel de gedachtegangen die binnen de organisatie bestaan over deze onderwerpen in kaart te brengen. De fieldresearch bestaat uit vier onderdelen: groepsdiscussies, Het Grote Intranet Experiment, een interview en een toetsende enquête. Een gedetailleerde uitwerking van het onderzoek vindt u in hoofdstuk 2 en 3.

De conclusies en aanbevelingen (hoofdstuk 4) die uit mijn onderzoek voortvloeien, vormen de leidraad voor de webcoördinator waarmee zij het nieuwe intranet op gaat zetten.

# Hoofdstuk 1 Probleemdefinitie

## 1.1 Probleem

De gemeente Veenendaal krijgt aan het eind van 2012 een nieuw intranet. Dit intranet wordt opgezet in navolging van de nieuwe website die in maart 2012 gelanceerd is. Het oude intranet wordt compleet verwijderd en hiervoor in de plaats komt een geheel nieuw intranet. Hoe gaat de invulling van dit intranet eruitzien? Wat willen de medewerkers? Wat zijn hun behoeften en wensen?

## 1.2 Organisatiedoelen

Intranet is een communicatiemiddel dat gebruikt wordt voor de interne communicatie bij de gemeente Veenendaal. Het doel van intranet is op dit moment vooral informatie zenden. Past dit doel bij het nieuwe intranet? Ligt dit in lijn met de wensen en behoeften van de medewerkers? Het organisatiedoel omtrent intranet wordt vastgelegd aan de hand van de resultaten van dit onderzoek. De organisatiedoelen staan omschreven in het coalitieakkoord . In dit coalitieakkoord staat het medewerkersbeleid omschreven en vastgesteld. Dit beleid is erop gericht medewerkers te ontplooien en projectmatig werken op grotere schaal door te voeren. Het nieuwe intranet kan hierin een rol spelen. Hoe zou dit vormgegeven kunnen worden?

De wensen en behoeften van de medewerkers van de gemeente Veenendaal omtrent intranet zijn onbekend. Hier is niet eerder onderzoek naar gedaan. Voor het opzetten van het nieuwe intranet is deze informatie noodzakelijk. Om een communicatiemiddel goed in te zetten, moet men immers weten wat de doelgroep wil. De probleemdefinitie die hieruit voortkomt, is als volgt: “De wensen en behoeften van de medewerkers van de gemeente Veenendaal omtrent intranet zijn onbekend”.

## 1.3 Beleidsdoelstelling

Aan het einde van de stageperiode, augustus 2012, moet er een duidelijk beeld zijn van de wensen en behoeften van de medewerkers omtrent intranet en aanbevelingen gedaan zijn om het intranet naar deze wensen en behoeften in te richten.

## 1.4 Vraagstelling

Beleidsvraag

Hoe verbeteren we het intranet zodat het optimaal benut wordt door de medewerkers?

Onderzoeksvragen

1. Wat is intranet?

a. Wat is de definitie van een intranet?

b. Wat maakt een intranet tot een goed intranet?

c. Welke organisatie heeft het beste intranet en wat maakt dit intranet het beste?

2. Wat is interne communicatie?

a. Welke communicatie valt er onder interne communicatie?

b. Wat verstaat de gemeente Veenendaal onder interne communicatie?

3. Wat zijn de wensen en behoeften van de medewerkers omtrent intranet?

# Hoofdstuk 2 Deskresearch

De deskresearch is uitgevoerd met als doel het onderzoek af te bakenen en kennis op te doen over de onderwerpen interne communicatie en intranet. Zowel interne communicatie als intranet zijn onderwerpen waar veel informatie over beschikbaar is. Het verwerken van deze informatie draagt bij aan het stellen van een kader aan het onderzoek. Men kan immers geen kaders stellen als men niet op de hoogte is van alle kennis omtrent een onderwerp. Zowel internet als studieboeken hebben als bron van informatie gediend. Ondanks dat er over intranet verschillende boeken zijn geschreven, bleek deze literatuur niet toereikend. Een continu veranderend medium als intranet vereist bronnen die nieuwe informatie over dit onderwerp op dezelfde snelheid kunnen verwerken en toepassen. Internet bleek een geschikte bron van informatie.

## 2.1 Interne communicatie

*Interne communicatie: Een proces van continue uitwisseling van boodschappen en de betekenisgeving daarvan tussen personen die beroepshalve betrokken zijn bij een organisatie**(Erik Reijnders)*

Het begrip interne communicatie kent talloze definities. Erik Reijnders, zelfstandig communicatie- en organisatieadviseur en een grote naam op het gebied van interne communicatie, geeft de volgende definitie (2006): “*Interne communicatie is een proces van continue uitwisseling van boodschappen en de betekenisgeving daarvan tussen personen die beroepshalve betrokken zijn bij de organisatie.”*

De definitie van interne communicatie volgens Huib Koeleman, auteur van onder andere 'Interne communicatie bij verandering' (2006): *”Interne communicatie is het aanbieden van boodschappen van zenders aan ontvangers die deel uitmaken van dezelfde organisatie, met het oogmerk organisatorische doelen en/of individuele doelen te verwezenlijken. Hierbij kunnen zender en ontvanger van rol wisselen.”*

Kort gezegd, interne communicatie is communicatie in een organisatie. In het beleidsplan interne communicatie (bijlage 3) gebruikt Team Communicatie de definitie van Erik Reijnders als voorbeeld.

### 2.1.1 Wat houdt interne communicatie in?

Volgens decommunicatiedesk.nl heeft interne communicatie zeven eigen specifieke taken met daaraan verbonden werkzaamheden (bijlage 2). De specifieke taken zijn:

* Communicatiebeleid vaststellen en implementeren;
* Interne communicatie structureren;
* Communicatiemiddelen ontwikkelen en inzetten;
* Afstemming in- en externe communicatie;
* Faciliteiten regelen voor het werkproces;
* Kennismanagement;
* Informeren en motiveren van de medewerkers.

Door deze taken uit te voeren, zijn alle aspecten van de interne communicatie ondervangen.

### 2.1.2 Interne communicatie gemeente Veenendaal

Bij de gemeente Veenendaal heeft interne communicatie een plaats in de organisatie binnen Team Communicatie. In onderstaand organogram ziet u hoe de taken van Team Communicatie verdeeld zijn en wat de plaats van interne communicatie is.

[[1]](#footnote-1)

Team Communicatie

*5,8 FTE (excl. inhuur)*

**Interne communicatie**

-Identiteit/

 storytelling

-Medewerkers-

 communicatie

**Externe communicatie**

-Publiekscommunicatie

 (beleid/projecten)

-Corporate communicatie

-Media/pers

-Public relations

-Arbeidsmarktcomm

-Crisiscommunicatie

**Advies, coachen, trainen**

-College B&W

-Directie

-Afdelingen

-Projecten

-Programma’s

**Realisatie**

-Redactie

-Vormgeving

Afd. Managementondersteuning

De interne communicatie heeft twee kerntaken: storytelling/identiteit en medewerkerscommunicatie. Aan de hand van deze kerntaken zijn de volgende doelstellingen opgesteld:

* Taakinformatie: Informeren over besluiten, afspraken;
* Motiveren: stimuleren, motiveren en betrokkenheid tonen bij initiatieven, inspireren;
* Verbinding: ophalen van meningen, ervaringen.

Aanvullend hierop heeft de interne communicatie in Veenendaal ook als doel:

Passend bij Het Nieuwe werken en nieuw kantoorconcept;

Eigen verantwoordelijkheid en ondernemerschap bij afdelingen;

De wijze waarop we binnen de organisatie met elkaar communiceren, geeft uiting aan de kernwaarden vernieuwend, authentiek, ambitieus en respectvol.

Interne communicatie staat in de organisatie gemeente Veenendaal nog in de kinderschoenen. Er is een voorstel richting directie gegaan om de interne communicatiestrategie vorm te geven. De maand waarin dit voorstel richting directie ging, werd Veenendaal echter gekozen tot bezoekstad voor de Koningin tijdens Koninginnedag 2012. Een aantal adviseurs werd vrijgemaakt om zich volledig te kunnen richten op de communicatie rondom Koninginnedag en het plan interne communicatie is blijven liggen. Op een later tijdstip zal het plan rondom interne communicatie weer opgepakt worden.

## 2.2 Intranet

*Intranet: in·tra·net het; o -ten op internet lijkend computernetwerk binnen een bedrijf of instelling.(Van Dale)*

Met als uitgangspunt dat internet een bron is van actuele informatie, begon de zoektocht naar een betrouwbare informatiebron over intranet op internet. Bij elke intranet gerelateerde zoekterm, kwam de website frankwatching.com naar boven. Navraag bevestigde dit beeld: frankwatching.com is een betrouwbare bron als het gaat om informatie over intranet. Tevens wordt dit beeld bevestigd door de reacties die de bezoekers van de website achterlaten, zij geven aan de informatie nuttig te vinden. Deze bezoekers zijn veelal communicatieprofessionals. Een groot deel van de informatie voor dit onderzoek is vergaard via frankwatching.com.

### 2.2.1 Aandachtspunten

Een goed intranet bestaat niet. Goed is een term die door ieder persoon anders gedefinieerd kan worden. Voor een organisatie kan een intranet passend, werkend en aansluitend zijn. Aansluitend bij de wensen en behoeften van de organisatie. Dit geldt tevens voor passend. Passend betekent ook passend bij de organisatie als geheel en passend bij de website. Werkend als in letterlijk werkzaam naar behoren en als emotie in de zin dat het de gebruikers het gevoel geeft dat het toegevoegde waarde heeft. Als je dit samenvoegt, kan je de term goed gebruiken om aan te duiden dat een intranet op deze gebieden voor de organisatie voldoet.

Anders gezegd: een goed intranet is een intranet dat past bij de behoeften en processen van een bedrijf en medewerkers ondersteunt in hun dagelijkse werk. Het is een intranet waar het bedrijf naar tevredenheid mee werkt.

Op de volgende punten moet goed gelet worden:

* De technologie die een rol speelt in een intranet is voor veel medewerkers lastig eigen te maken. Hiermee moet rekening gehouden worden door het intranet zo gebruiksvriendelijk mogelijk te maken;
* Een intranet moet verbonden zijn met de kern van de organisatie. Dit wil zeggen dat het intranet het kernproces van de organisatie ondersteunt. Randzaken moeten buiten beschouwing gelaten worden;
* De informatie die op intranet geplaatst wordt is in de huidige situatie statisch. Dit wil zeggen dat het geplaatst wordt en vervolgens niet meer aangepast. Het is belangrijk informatie up-to-date te houden;
* Een goed intranet laat duidelijk de herkomst van de informatie zien zodat de medewerkers vertrouwen in de informatie en een aanspreekpunt hebben;
* Het belang van intranet moet niet overschat worden. Ook zonder een intranet, krijgt men het werk wel af. Daarom moet intranet ondersteuning bieden aan de werkzaamheden en zo min mogelijk tijd in beslag nemen;
* Nuttige tools worden regelmatig gebruikt; nieuws en informatie worden (niet altijd) gelezen;
* Sociale media in de organisatie werken pas als ze waarde toevoegen aan een samenwerkingsproces, de interactie tussen mensen. Sociaal draait om mensen, niet om (het hebben van) technologie.

Door bovenstaande punten als richtlijn te gebruiken voor het inrichten van het intranet, kan de definitie ‘goed’ bereikt worden.

### 2.2.2 Sociale media in een organisatie

In het laatste punt van de vorige paragraaf wordt gesproken van sociale media in de organisatie. Sociale media integreren met het intranet is een trend die het laatste jaar voet aan de grond krijgt. Bekende sociale mediaplatformen worden ingezet naast het intranet of intranetten worden zelfs vervangen door eigen sociale mediaplatformen.

Een sociaal intranet is een intranet waarop iedereen zijn/haar eigen identiteit naar voren kan laten komen. Zo kunnen medewerkers bijvoorbeeld hun eigen startpagina inrichten. Een intranet werkt echter (alleen) als het goed onderbouwd wordt met informatie[[2]](#footnote-2). Medewerkers worden in de gelegenheid gesteld om náást het sociale aspect, ook informatie te vinden en te brengen. Zonder informatie verliest een intranet haar waarde. Deze informatie moet goed vindbaar zijn. Er wordt geadviseerd sociale media enkel in te zetten op intranet wanneer het nodig is[[3]](#footnote-3). Nodig betekent hier, dat er geen andere, meer voor de hand liggende of al bestaande mogelijkheden zijn om aan de behoefte te voldoen.

De gemeente Veenendaal maakt gebruik van Yammer. Yammer is een sociaal platform waar medewerkers hun eigen pagina kunnen inrichten en connecties kunnen leggen. Zij kunnen tevens zogenaamde statusupdates creëren, waarmee zij anderen kunnen laten zien waar zij mee bezig zijn. Yammer is Facebook voor bedrijven. Dit draagt bij aan de gebruiksvriendelijkheid, omdat veel mensen (60% van de bevolking in Nederland, 40% actieve gebruikers[[4]](#footnote-4)) Facebook privé gebruiken. Yammer is enkel toegankelijk voor mensen met een e-mailadres van de organisatie.

Yammer werd aangemaakt en daarmee was de implementatiefase afgerond. Iedereen kon vanaf nu een account aanmaken en op Yammer rondkijken. De ruchtbaarheid aan de implementatie was nihil, dit is waarschijnlijk de reden dat Yammer niet van de grond is gekomen bij de Gemeente Veenendaal. Lang niet alle medewerkers hebben een account en degenen die een account hebben, zijn maar weinig actief. Is het de moeite waard om Yammer nieuw leven in te blazen?

Social media brengt mensen in contact. Op een informele manier kunnen zij contacten onderhouden met collega’s. Dit kan voor de sociale cohesie in een organisatie erg belangrijk zijn. Mocht een sociaal medium gewenst zijn binnen de gemeente Veenendaal, dan is van belang dat dit medium goed geïmplementeerd wordt en er met regelmaat nieuwe onderwerpen worden aangehaald. Goed implementeren kan gezien worden een technische aangelegenheid, maar belangrijker is dat tijdens deze implementatiefase de medewerkers betrokken worden en er draagvlak gecreëerd wordt voor het medium.

### 2.2.3 Inhoud en structuur intranet

De inhoud van een intranet wordt vaak bepaald door een klein aantal mensen. Zij bepalen welke informatie belangrijk is voor de medewerkers. Dit heeft in de huidige situatie tot gevolg dat deze informatie niet of nauwelijks gelezen wordt. De informatie voldoet niet aan de behoeften van de medewerkers.

Een intranet dat informatie levert wat de werkzaamheden ondersteunt, maakt gebruik van servicegerichte pagina’s. Pagina’s waarop nodige handelingen uitgevoerd kunnen worden en die werkelijk nuttig zijn voor de medewerkers[[5]](#footnote-5). Op deze manier wordt tevens voorkomen dat het intranet een doolhof van informatie wordt. Uit een onderzoek van Infocentric Research is gebleken dat een medewerker gemiddeld 1,1 uur per dag op zoek is naar informatie[[6]](#footnote-6). Er gaat dus veel kostbare tijd verloren. Een goede structuur en duidelijke, nuttige inhoud zijn daarom van belang.

Bij veel organisaties is het taak nummer één van de medewerkers: het vinden van een collega op naam, functie, plek in de organisatie en/of expertise[[7]](#footnote-7). Een smoelenboek of telefoonlijst is daarom een must. De informatie die hierin over de medewerkers verzameld is, moet zo goed mogelijk up-to-date gehouden worden. De zoekopdrachten zullen dan de beste resultaten opleveren.

Niet alleen de inhoud en inrichting van een intranet moet duidelijk zijn, ook de hiërarchie van de personen die zich bezighouden met de inrichting van het intranet dient een duidelijke vorm te krijgen. Dit is nodig omdat er veel mensen zijn die hun zegje willen doen en zoals eerder genoemd, er onnodige informatie geboden wordt. Een duidelijke afstemming van wie wat doet en een strategie ondervangen deze problemen.

### 2.2.4 Benchmarking

Een van de kernboodschappen van frankwathing.com is: een goed intranet bestaat niet. Elke organisatie heeft andere wensen, behoeften en verwachtingen van een intranet. Tijd om eens intranetten van andere organisaties te bekijken.

PGGM

Bij PGGM is enige tijd geleden een nieuw intranet ingevoerd. De implementatie van het intranet is prima verlopen, maar de gebruiksvriendelijkheid blijkt toch tegen te vallen.

Bij PGGM wordt gebruik gemaakt van SharePoint. SharePoint wordt op Hogeschool Utrecht ook gebruikt als intranet voor medewerkers en leerlingen. De startpagina van het intranet van PGGM bevat vaste onderdelen, waaronder nieuws. De medewerkers kunnen zelf instellen welk nieuws zij willen ontvangen door abonnementen te nemen op verschillende nieuws feeds. Daarnaast maken zij een eigen profiel aan waarin precies staat omschreven wat zij doen bij PGGM. Deze profielen zijn zeer uitgebreid, uitgebreide competenties (niet altijd functie gerelateerd) en hobby’s worden ook genoemd. Ook kunnen de medewerkers online samenwerken. Zij maken een platform aan voor een afdeling en/of project en voegen hun collega’s toe. Vervolgens kunnen zij bestanden uploaden, deze kunnen online bewerkt worden en opnieuw opgeslagen. De toegankelijkheid van deze platformen kan per platform worden ingesteld door de eigenaar. Op de platformen van de afdelingen wordt informatie gegeven die nuttig is voor collega’s van andere afdelingen. Al met al een prachtig werkend intranet. Toch?

Ik was erg enthousiast nadat de web redacteur, en een van de projectleiders voor het nieuwe intranet, mij dit had laten zien. Echter, toen ik medewerkers vroeg naar het intranet, bleken zij helemaal niet tevreden te zijn. Ze begrepen de helft van de functies niet en het online samenwerken werkte niet naar behoren. Daarnaast werd voor hun gevoel het intranet doorgedrukt zonder te vragen naar meningen van medewerkers. Een voorbeeld: binnen een maand zouden alle afdelingsschijven gewist worden. Dat betekent dat alle nuttige informatie die hierop staat, overgezet moet worden naar intranet. Zo probeert de directie de medewerkers actief te krijgen op het intranet. Doordat de medewerkers geen zeggenschap hebben gehad in de ontwikkeling van het intranet, stuit dit hen tegen de borst. Zij waren niet te spreken over het nieuwe intranet, ondanks de functionaliteiten die het te bieden heeft.

KPN

Een casus die mijn aandacht trok, beschreven op frankwatching.com[[8]](#footnote-8), gaat over KPN. KPN koos er in 2009 voor intranet op een vernieuwende manier op te tuigen. De organisatie bood de medewerkers een sociaal mediaplatform aan waar zij gedurende anderhalf jaar zelf invulling aan mochten geven. Aan de hand van dit proefplatform is vervolgens het huidige intranet opgebouwd. Ik heb geprobeerd om een bezoek te brengen aan KPN, maar de Project Manager Online van KPN, Arjan Assink, kon hier geen tijd voor vrijmaken. Ik heb hem via email een aantal vragen kunnen stellen en een screenshot ontvangen, een uitwerking van deze e-mailwisseling vindt u in bijlage 1.

De implementatie van het sociale netwerk van KPN heeft een flinke tijd in beslag genomen. Het netwerk bestond eerst naast het “normale” intranet als sociaal mediaplatform. Pas later (na ruim een jaar) is het voor iedereen het intranet (en de startpagina) geworden. Bij de eerste lancering heeft een kleine groep enthousiaste gebruikers al toegang gekregen voordat het platform af was, op deze manier kreeg KPN meteen gebruikersfeedback en hadden ze bij de lancering al een groep enthousiaste mensen die dingen konden uitleggen aan collega’s. Op deze manier is er een soort olievlekwerking gecreëerd. De cultuurverandering is nog in volle gang, de manier van communiceren is voor veel collega’s nog erg nieuw.

Deze vorm van implementatie heeft volgens KPN een erg actieve groep gebruikers vanuit de hele organisatie die samen kennis delen en problemen oplossen opgeleverd. Er wordt veel gebruik gemaakt van het nieuwe intranet. De belangrijkste informatiesoort is de blog, omdat iedereen hiermee eenvoudig informatie kan delen. “Een goed intranet moet medewerkers snel en eenvoudig toegang geven tot alle informatie die ze voor hun werk nodig hebben.’’ aldus de heer Assink.

## 2.3 Interne communicatie en intranet

Aan de hand van wat ik gezien heb aan intranetten tijdens mijn onderzoek, heb ik een indeling gemaakt, gerelateerd aan het gebruik van intranet. De volgorde van deze vier intranetvormen gaat van een onbekend medium naar een platform geïntegreerd met het werk. Dit wil niet per se zeggen dat de vierde vorm het einddoel is. Dat hangt af van het doel dat de organisatie stelt aan het intranet.

Tabel 1: Vormen van intranet

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Type | Kenmerken | Interne communicatie(gebaseerd op Trap van Quirke) |
| Intra-wat? | Onbekend mediumWordt weinig gebruiktGeen duidelijke structuurInformatie overkill | Ervan weten |
| Intranet | Medium dat goed te bereiken isWordt regelmatig gebruiktVooral informatievoorziening“Ja, dat staat ergens op intranet” | Begrip hebben |
| Sociaal intranet | Medewerkers zijn nieuwsgierig naar mediumMogelijkheden voor interactie, bijvoorbeeld blogs en discussiesNuttige, gestructureerde informatieGeïntegreerd met werkzaamheden | Ondersteunen |
| Platform | Basis van werkzaamhedenInteractie Goed geordende informatieBestanden delenOnline samenwerken | Zich verbonden/betrokken voelen |

Tabel 1: In deze tabel staan de vier fasen vermeld die intranet kan doorlopen. De mate waarin dit een rol speelt in de interne communicatie wordt in de laatste kolom benoemd met behulp van de Trap van Quirke[[9]](#footnote-9). De Trap van Quirke vertaalt de mate naar fasen die goed toe te passen zijn op de fasen benoemd in de eerste kolom.

De interne communicatie in de fasen “intra-wat?” en “intranet” is het zenden van informatie. Bij de fasen “sociaal intranet” en “platform” krijgt de interne communicatie meer vorm doordat men kan interacteren met elkaar. De medewerkers worden in de gelegenheid gesteld het gesprek met collega’s aan te gaan en kunnen online samenwerken. De werkzaamheden die zij dagelijks uitvoeren, worden hen makkelijker gemaakt doordat zij onmiddellijk toegang hebben tot bestanden, collega’s en actuele informatie. Via de interactieapplicaties kan de communicatieafdeling nieuws en belangrijke informatie verspreiden. De medewerkers kunnen hier onmiddellijk op reageren, zo wordt de interne communicatie bevorderd.

# Hoofdstuk 3 Fieldresearch

Op theoretisch vlak is er veel gezegd en geschreven over interne communicatie en intranet. Het nieuwe intranet van de gemeente Veenendaal wordt echter gemaakt voor haar medewerkers. Om erachter te komen wat deze medewerkers willen, is er fieldresearch uitgevoerd. De fieldresearch is opgesplitst in de volgende onderdelen: Interview, het Grote Intranet Experiment, groepsdiscussies en enquêtes. In dit hoofdstuk leest u over de uitvoering en de resultaten van deze onderzoeken.

## 3.1 Interview

Zoals besproken in hoofdstuk 2 Deskresearch zijn interne communicatie en het intranet onlosmakelijk verbonden. Om een beeld te krijgen van hoe men deze verbinding ziet binnen deze organisatie, heeft er een interview met de teamleider van Team Communicatie plaatsgevonden. Aan de hand van het communicatiebeleidsplan is het doel van intranet in kaart gebracht.

**Resultaat**

Een duidelijke lijn in de interne communicatie is er op dit moment nog niet. Het beleidsplan (zie bijlage 4) dat de teamleider in september 2011 heeft opgesteld, is op de plank beland nadat bekend werd dat Koningin Beatrix en haar familie Koninginnedag in Veenendaal zouden vieren. Momenteel bestaat de interne communicatie uit een aantal losse middelen: intranet, de Intercom, Yammer, Open Coffee, Café Veenendaal en Week van de Masterclass. Tussen deze middelen bestaat geen cohesie, het zijn losstaande middelen zonder rode draad. Met deze middelen wordt wel hetzelfde doel nagestreefd: Het vergoten van de onderlinge communicatie tussen medewerkers uit alle hiërarchische lagen.

In het beleidsplan wordt een definitie gegeven van interne communicatie: “Een proces van continue uitwisseling van boodschappen en de betekenisgeving daarvan tussen personen die beroepshalve betrokken zijn bij een organisatie”. De teamleider geeft aan dat zij deze definitie heeft gekozen uit een groot aantal voorbeelden op internet. Deze definitie is niet specifiek van toepassing op de organisatie.

De sturing van de interne communicatiemiddelen is een taak van de afdeling. Er is geen persoon geselecteerd die zich uitsluitend bezighoudt met interne communicatie. Team Communicatie is verantwoordelijk voor de verspreiding van de interne communicatiemiddelen.

Volgens de teamleider is intranet toe aan vernieuwing. Zij hoort in de organisatie dat het huidige intranet niet veel gebruikt wordt. Het wordt ontoegankelijk gevonden. Naar haar idee zijn de onderdelen telefoonlijst, prikbord en nieuwsberichten het meest bekeken. Het intranet bevat nog veel meer informatie, wat dus schijnbaar niet gebruikt wordt. Een nieuw intranet is daarom meer dan welkom. Een invulling geven aan een nieuw intranet vindt de teamleider nog lastig. Wel geeft zij aan dat de zendergerichte strategie wat haar betreft van de baan mag. Het idee om de wensen en behoeften van de medewerkers als basis te nemen, spreekt haar dan ook aan.

## 3.2 Het Grote Intranet Experiment

Het Grote Intranet Experiment is ontstaan naar aanleiding van de volgende constateringen:

* De gemeente Veenendaal heeft geen duidelijke doelstelling voor het intranet;
* Uit peilingen blijkt dat het intranet nauwelijks gebruikt wordt;
* Het aantal aanmeldingen voor de groepsdiscussies over het intranet is laag.

Met de eerste groepsdiscussies (zie hoofdstuk 3.3) op de agenda, maar nog geen stormloop aan aanmeldingen, werd Het Grote Intranet Experiment bedacht, zodat vooruitgang in het onderzoek gegarandeerd bleef.

Tijdens Het Grote Intranet Experiment is het intranet een dag offline geweest. In plaats van het intranet, startte nu de telefoonlijst op. Op de telefoonlijst stond het volgende vermeld: Op zoek naar het intranet? Bel 8250 (Zie bijlage 5). Vervolgens belden de medewerkers die het intranet misten en werden hen vragen gesteld. Doel van dit experiment was de medewerkers aan de telefoon krijgen om te horen wat zij wél gebruiken op het intranet. Hierdoor ontstond een beeld van wat de medewerkers nodig hebben van een intranet.

**Resultaat**

29 medewerkers hebben gereageerd op de oproep. Een ieder heeft aangegeven welke onderdelen van het intranet zij regelmatig gebruiken. Een uitgebreide beschrijving van de reacties vindt u in de bijlage (zie bijlage 5).

Uit het Grote Intranet Experiment is gebleken dat een aantal onderdelen het meest worden gebruikt. In tabel 1 ziet u de door de medewerkers genoemde onderdelen, van meest genoemd tot minst genoemd.

De onderdelen die men genoemd heeft, zijn onderdelen die zij dagelijks, dan wel wekelijks gebruiken en die voor hen van belang zijn voor hun werkzaamheden. Deze onderdelen behoren volgens de medewerkers tot een goed intranet.

Tabel 2: Meest gemiste onderdelen intranet n.a.v. Het Grote Intranet Experiment

|  |  |
| --- | --- |
| **Item** | **Aantal keren genoemd** |
| Nieuwsberichten | 22 |
| Telefoonlijst | 14 |
| TOPdesk | 11 |
| PersoneelsinformatiePrikbordOrganisatiebrede informatie | 9 |
| Informatie raad/college van B&W | 7 |
| Verjaardagen | 6 |
| Vacatures | 3 |
| RaadskalenderVerordeningen | 2 |
| OndernemingsraadPersoneelsverenigingRouteplanner | 1 |

## 3.3 Groepsdiscussies

Het bestaande intranet staat vol met beleidsstukken en andere bedrijfsinformatie. De directie wil deze stukken online hebben staan, de medewerkers blijken er niet of nauwelijks gebruik van te maken. Dit is terug te zien in de bezoekcijfers van deze pagina’s. Een intranet wordt gebruikt door medewerkers. Alle medewerkers van de organisatie, dat is het hoogste doel.

Om een beeld te krijgen van de wensen en behoeften van alle medewerkers, ga je met de medewerkers in gesprek. Mijn persoonlijke mening is dat wanneer de hulp van een medewerker vanaf het begin bij een veranderproces wordt ingeroepen, het draagvlak voor het resultaat groter zal zijn dan wanneer de medewerkers niet bij het proces betrokken worden. Dit sluit aan bij de interactievisie op interne communicatie volgens Reijnders[[10]](#footnote-10). Bij de interactievisie gaat het om de dialoog. De dialoog aangaan met 450 medewerkers kost veel tijd, daarom ontstond het idee om groepsdiscussies te organiseren. Het organiseren van groepsdiscussies is niet moeilijk. Echter, een groepsdiscussie in een goede vorm gieten is een ander verhaal. Voorafgaand aan de groepsdiscussies hebben we met het communicatieteam een werkvorm vastgesteld voor de groepsdiscussies (zie tabel 2), maar gaandeweg hebben we de vormgeving van de discussies telkens aangepast.

**Tabel 2: Keuze werkvorm groepsdiscussies**

**Werkvorm groepsdiscussies**

Er zijn drie werkvormen uitgedacht die de wensen en behoeften in kaart brengen. Deze drie werkvormen zijn:

* GO/NO GO;
* Invullen;
* Aanvulzin.

In eerste instantie is de werkvorm ‘invullen’ gebruikt. Bij deze werkvorm tekenen groepjes medewerkers het intranet uit zoals zij het voor ogen zien. De bedoeling is dat de medewerkers de onderdelen die zij verwachten op het intranet weergeven. Een collega vulde dit aan met twee vragen, om richting te geven aan de discussie. De vragen zijn:

“Waar ben je in je werk de meeste tijd aan kwijt?”;

“Hoe kan het intranet jouw werkzaamheden versnellen / vergemakkelijken?”.

Tijdens de eerste groepsdiscussie bleek dat er veel tijd nodig is om de wensen en behoeften te bespreken. Hierdoor kwam de groep niet aan het tekenen toe.

We besloten hierdoor de invulling van de groepsdiscussie om te gooien. Vanaf dat moment kreeg de groepsdiscussie een vaste indeling: een moment om te bespreken wat men op het huidige intranet gebruikt en welke ergernissen er bestaan, vervolgens schreef ieder voor zich de onderdelen die hij/zij wil zien op het nieuwe intranet op post-its. De post-its werden verzameld op flap-overs en in groepsverband gesorteerd.

Deze aanpak is gebaseerd op de cartsortingmethode. Deze aanpak pakte goed uit, er ontstond een duidelijk overzicht van wat men verwacht van het intranet en tevens een beeld van de gewenste structuur. Deze aanpak is bij alle volgende groepsdiscussies ingezet.

Het werven van deelnemers vond plaats via de webredacteuren. Elke afdeling heeft een webredacteur. Er werd contact opgenomen met elke webredacteur en deze stelde een groep samen. Deze groep nam vervolgens deel aan de groepsdiscussie. Op deze manier kregen wij mensen aan tafel met uiteenlopende functies. In de loop van de weken bleek de opkomst voor de groepsdiscussies niet zo groot als gehoopt, daarnaast werd duidelijk dat er afdelingen zijn zonder webredacteur. Om dit te ondervangen hebben er vier open groepsdiscussies plaatsgevonden. Deze groepsdiscussies zijn via intranet en een flyer aangekondigd. Daarnaast zijn de medewerkers persoonlijk geënthousiasmeerd om deel te nemen aan een discussie en het project in het algemeen. De medewerkers die niet aanwezig konden zijn bij de groepsdiscussies kregen de gelegenheid te reageren via een forum op het intranet. Uiteindelijk heeft dit helaas weinig reacties opgeleverd.

**Resultaat**

Een volledige uitwerking van de groepsdiscussies vindt u in bijlage 7. De belangrijkste bevindingen puntsgewijs:

* De medewerkers zijn het eens dat de zoekmachine het belangrijkste onderdeel van het intranet is. Zij zetten een goedwerkende zoekmachine op één op hun wensenlijst;
* Een onderdeel dat ook onmisbaar is volgens de deelnemers is de telefoonlijst. De telefoonlijst willen zij graag uitgebreider zien. De telefoonlijst groeit uit tot een kenniskaart. Op deze kenniskaart[[11]](#footnote-11) vindt men informatie over vakgebieden en specialismes van de medewerker. Op die manier hopen zij sneller antwoorden te vinden binnen de organisatie;
* Tijdens de helft van de discussies is het personaliseren van intranet besproken. De vier groepen hadden allen de wens het intranet aan de persoonlijke wensen aan te passen. Voor de invulling zijn de volgende ideeën ter tafel gekomen: eigen dashboard met applicaties, een pagina per afdeling of project, zelf in te richten modules of een persoonlijke pagina;
* Er is behoefte aan nieuws vanuit de organisatie. Momenteel mist men een afzender onder de berichten, zij zouden graag een aanspreekpunt vinden bij het nieuws. Daarnaast willen de deelnemers graag zelf kiezen welk nieuws zij ontvangen;
* Voor de werkzaamheden van de deelnemers is allerlei uiteenlopende informatie nodig. Zij willen deze documenten tot hun beschikking hebben. Niet iedereen vindt dat dit via intranet hoeft te gebeuren, zij kunnen de documenten ook op hun computer opslaan. De informatie die wel online staat, moet up-to-date gehouden worden. Nu staat er veel informatie op waarbij niet duidelijk is wanneer het is bijgewerkt;
* Zes van de acht groepen geven aan dat zij het belangrijk vinden dat het intranet een sociaal aspect bevat. Dit wordt op allerlei manieren ingevuld: introductie van nieuwe collega’s, prikbord, verjaardagen, lief en leed, spellen, koffiemanager, sportpoules, link naar de Veenendaalse Personeelsvereniging, polls, een minder statische pagina van de Ondernemingsraad, discussies en foto’s.

# Hoofdstuk 4 Conclusies en aanbevelingen

De resultaten van het desk- en fieldresearch worden in dit hoofdstuk omgezet naar conclusies en aanbevelingen. Er bestaat geen “goed intranet’’. Een intranet is goed als het toegevoegde waarde heeft voor de organisatie. Het sluit aan bij de wensen en behoeften van de organisatie. De wensen en behoeften van de medewerkers van de gemeente Veenendaal vormen de basis voor het nieuwe intranet.

## 4.1 Eindconclusie

Dit onderzoek is uitgebouwd op de vraag “Hoe verbeteren we het intranet zodat het optimaal benut wordt door de medewerkers?” en de beleidsdoelstelling “Aan het einde van de stageperiode, augustus 2012, moet er een duidelijk beeld zijn van de wensen en behoeften van de medewerkers omtrent intranet en aanbevelingen gedaan zijn om het intranet naar deze wensen en behoeften in te richten.”.

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op deze vraag en doelstelling aan de hand van conclusies en aanbevelingen.

Op basis van de onderzoeksresultaten van zowel het desk- als fieldresearch, wordt geconcludeerd dat de gemeente moet streven naar een intranet in de vorm van een platform. Uit deskresearch bleek dat de visie op interne communicatie het meest aansluit bij het intranet als platform. Uit de fieldresearch kan geconcludeerd worden dat ook de medewerkers graag een platform willen waar zij zowel voor hun werkzaamheden als sociale aangelegenheden terecht kunnen. Deze vorm van intranet zorgt ervoor dat de medewerkers zich verbonden en betrokken voelen bij de organisatie en met elkaar.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Platform** | Basis van werkzaamhedenInteractie Goed geordende informatieBestanden delenOnline samenwerken | Zich verbonden/betrokken voelen |

Op basis van deze uitkomsten worden de volgende aanbevelingen gevormd om het intranet als platform vorm te geven: Een sterk verbeterde **zoekmachine** en uitgebreidere **telefoonlijst**. Daarnaast moet **informatie** goed vindbaar zijn, maar mag er geen overload ontstaan. Intranet krijgt een functie in de vergroting van de **sociale cohesie** binnen de gemeente Veenendaal en medewerkers kunnen het intranet **personaliseren** en zo afstemmen op hun eigen informatiebehoefte. De **integratie van het nieuw intranet** moet flink wat voeten in de aarde hebben en een zo groot mogelijk deel van de organisatie zal hieraan meewerken. Vanaf januari zal er een **zaaksysteem** ingevoerd worden en deze zal in bepaalde mate geïntegreerd worden met het intranet.

De livegang van het nieuwe intranet staat gepland voor januari. Dit is een ambitieuze doelstelling, gezien de omvang van het werk dat ermee gemoeid is. Daarom is het van belang dat de gemeente Veenendaal in januari een goede basis heeft staan van het nieuwe intranet. Deze basis kan vervolgens op grond van bovenstaande aanbevelingen verder uitgebreid worden, zodat de wensen en behoeften van de medewerkers vervuld worden.

## 4.2 Zoekmachine

Conclusie

Onvindbaarheid is de grootste ergernis over het huidige intranet. Het optimaliseren van de zoekmachine is een must.

Aanbeveling

Op www.veenendaal.nl maken we gebruik van de zoekmachine van het CMS, SIMsearch. Dit werkt naar behoren en ik raad dan ook aan dit systeem ook in te zetten voor het intranet. De webdriehoek[[12]](#footnote-12) is bekend met de werking ervan en dit kan in het voordeel werken bij storingen. Daarnaast zitten de kosten voor het gebruik van deze zoekmachine in het pakket. Wanneer een andere zoekmachine wordt ingezet, zullen hier extra kosten aan verbonden zijn. Voor de medewerkers maakt het geen verschil, zij zien enkel een invulveld en een knop ‘zoek’. Enkel de werking van de zoekmachine is van belang en met SIMsearch is men verzekerd van een goedwerkende zoekmachine.

## 4.3 Telefoonlijst/kenniskaart

Conclusie

De telefoonlijst op het huidige intranet geeft naast naam en telefoonnummer, de functie, afdeling en locatie waar de persoon werkt weer. Het is tevens mogelijk om de werkdagen in te vullen. Het zoeken naar de juiste persoon binnen de organisatie levert desondanks ergernissen op. Zo staat er bijvoorbeeld vermeld welke functie men vervult, maar niet wat deze functie precies inhoud. Het toevoegen van functie-inhoud en specialisaties aan het profiel is een wens voor het overgrote deel van de respondenten. Zo kunnen zij sneller terecht met hun vragen.

Aanbeveling

Het advies betreffende de telefoonlijst is deze uit te breiden naar een kenniskaart. De telefoonlijst wordt uitgebreid met een aantal categorieën, waar in ieder geval de functie-inhoud en specialisaties in worden meegenomen. Op deze manier wordt de telefoonlijst een verzameling van kenniskaarten. Elke medewerker heeft zijn eigen kenniskaart. Om de actualiteit van de gegevens te waarborgen, wordt het invullen en up-to-date houden ervan verplicht gesteld. De verplichting die hierbij komt kijken, kan aversie opwekken. Dit is iets waar men even tegenaan moet vechten, want wanneer de medewerkers merken dat hun zoektochten naar de juiste collega verkort worden, zullen zij de urgentie van een up-to-date en meer uitgebreide kenniskaart inzien. Wanneer zij dit inzien, zullen zij bereid zijn de gegevens over henzelf bij te houden.

## 4.4 Informatie

|  |
| --- |
| **Item** |
| Nieuwsberichten |
| Telefoonlijst |
| TOPdesk |
| PersoneelsinformatiePrikbordOrganisatiebrede informatie |
| Informatie raad/college van B&W |
| Verjaardagen |
| Vacatures |
| RaadskalenderVerordeningen |
| OndernemingsraadPersoneelsverenigingRouteplanner |

Conclusie

Uit Het Grote Intranet Experiment zijn 14 onderdelen (zie tabel) van het huidige intranet

naar voren gekomen die volgens de respondenten onmisbaar zijn. Uit de groepsdiscussies zijn allerlei categorieën informatie gekomen die medewerkers nodig hebben voor hun werk. Het gevaar van deze wens naar informatie is dat er een overload ontstaat. Dit is een probleem waar we ervaring mee hebben bij de oude website en het huidige intranet. Om het intranet schoon te houden, is streng toezicht gewenst. Een bijbehorende wens die naar voren komt uit het onderzoek is een aanspreekpunt vermelden bij geplaatste informatie.

Aanbeveling

Op www.veenendaal.nl wordt bij elk stukje nieuwe informatie de vraag gesteld: “Is deze informatie nuttig voor de gebruiker?”. We adviseren deze manier van werken ook in te stellen voor het intranet. De webdriehoek moet hier de eindverantwoording op houden. De webredacteuren worden ingezet om met hun afdeling een selectie van informatie te maken die online geplaatst wordt. Wederom zijn zij streng in hun selectie. Het vermelden van een aanspreekpunt stelt mensen in de gelegenheid bij vragen contact met deze persoon op te nemen en ik raad daarom ook aan deze wens in te willigen. Daarnaast neemt degene die het stuk online zet verantwoordelijkheid op zich ten aanzien van zijn of haar collega’s. De druk om informatie te plaatsen die correct is, neemt toe. Men kan hierop aangesproken worden.

## 4.5 Sociale cohesie

Conclusie

Uit driekwart van de groepsdiscussies komt naar voren dat men sociale applicaties verwacht op het nieuwe intranet. Over de invulling hiervan hebben zij uiteenlopende ideeën. Sociale applicaties op een intranet kunnen bijdragen aan de sociale cohesie binnen een organisatie. Het biedt gelegenheid om elkaar op een andere manier en over andere onderwerpen te spreken. Men kan via intranet interactief op elkaar reageren.

De factoren voor succesvolle sociale, interactieve applicaties zijn de deelname van de medewerkers en de mate waarin zij zich vrij voelen op het intranet. De deelname van medewerkers spreekt voor zich. Als niemand iets plaatst, gebeurt er niets. Vrij voelen op het intranet houdt in dat de medewerkers iets durven te plaatsen. In het verleden is dit nogal eens de kop ingedrukt en daarom zijn de medewerkers hier terughoudend in geworden. Bij het installeren van dergelijke sociale applicaties is het dan ook belangrijk bij de medewerkers vertrouwen te kweken. Als zij merken dat ze niet op de vingers getikt worden, zullen ze actiever deel gaan nemen aan de interacties. Voor het kweken van vertrouwen moet de tijd genomen worden.

Aanbeveling

In kleine stapjes worden de medewerkers vertrouwd gemaakt met de applicaties en aan de hand van duidelijke regels is er vrijheid om meningen te plaatsen en deel te nemen aan discussies. De taak aan de webcoördinator en Team Communicatie dit te stimuleren, in het oog te houden, maar tegelijkertijd voorkomen dat zij zich als politieagent opstellen. Wanneer de rol van politieagent wordt aangenomen, kunnen de medewerkers dit als censuur beschouwen. Dit is eerder al gebeurd op het prikbord van het huidige intranet. Door duidelijke regels te stellen en enkel een oogje in het zeil te houden, kan dit voorkomen worden. Door het continu plaatsen van nieuw materiaal, blijft het intranet interessant. Het uiten van meningen en deelnemen aan discussies kan in fasen verlopen. Plaats een poll, vervolgens een poll waarop men niet alleen kan stemmen maar ook reacties kan geven. Dit kan steeds verder uitgebouwd worden. Zo blijft het intranet boeiend voor de medewerkers en raken zij langzaam vertrouwd met het plaatsen van reacties.

Naast polls en discussies zijn er applicaties die minder aandacht vragen en wel gewenst zijn, namelijk introductie van nieuwe collega’s, het prikbord, verjaardagen, lief en leed, spellen, koffiemanager en sportpoules. Dit zijn applicaties die de medewerkers tijdens de groepsdiscussies bedacht hebben. Het sociale aspect van deze applicaties blijkt een belangrijk onderdeel te zijn voor de medewerkers. Deze sociale applicaties zijn gemakkelijk te realiseren en als ze eenmaal staan, vereisen ze weinig aandacht op het gebied van onderhoud. Voor het onderhoud van de gewenste minder statische pagina van de Ondernemingsraad wordt de verantwoordelijkheid bij de OR neergelegd en het delen van foto’s kan in principe vrij gebeuren, maar om vervelende situaties te voorkomen is het verstandig een oogje in het zeil te houden.

## 4.6 Personaliseren

Conclusie

Tijdens de helft van de discussies is het personaliseren van intranet besproken. De vier groepen hadden alle de wens het intranet aan de persoonlijke wensen aan te passen. Voor de invulling zijn de volgende ideeën ter tafel gekomen: eigen dashboard met applicaties, een pagina per afdeling of project, zelf in te richten modules of een persoonlijke pagina.

Bij zowel PGGM als KPN (zie hoofdstuk 2.2.4) werkt men met persoonlijke pagina’s. Bij hen betekent dit dat de medewerkers hun eigen startpagina in kunnen richten. Zij kiezen bijvoorbeeld welke nieuwskanalen zij willen volgen, wat hun favorieten zijn en kunnen hun afdelings-/projectinformatie prioriteren. Zowel bij KPN als PGGM wordt dit (deel van het intranet) als positief ervaren en de helft van de respondenten van dit onderzoek geeft aan hier behoefte aan te hebben.

Er zijn afdelingen die graag een eigen (afgeschermde) pagina op intranet willen hebben. Op deze pagina willen zij informatie zetten voor de rest van de organisatie, voor de afdeling belangrijke informatie plaatsen en gegevens en documenten met elkaar uitwisselen.

Aanbeveling

Voor de gemeente Veenendaal raad ik het werken met persoonlijke pagina’s aan. Op basis van 50% positieve respons is het advies een goede basispagina te maken met een standaardindeling die voor iedere werknemer bruikbaar en nuttig is. Vervolgens kunnen de medewerkers deze pagina gaan personaliseren. Zij kunnen zelf aangeven welke nieuwskanalen zij willen volgen en welke applicaties en modules (bijvoorbeeld informatie vanuit B&W) er op hun startpagina staan.

Omtrent afdelingspagina’s is het advies in goed overleg dergelijke pagina’s aan te maken voor de afdelingen die dat wensen. Voor de afdelingen die hier geen behoefte aan hebben, is het zinloos een pagina aan te maken. Doordat er weinig interesse is, zal de pagina niet up-to-date worden gehouden, wat voor verval van het intranet zorgt. Voor de afdelingspagina’s die wel worden gemaakt, moeten dezelfde strenge eisen worden gesteld als voor de rest van het intranet. Enkel nuttige informatie mag de pagina’s vullen. Met het oog op informatieoverload, moet goed ingeschat worden of een afdelingspagina niet dezelfde informatie verschaft als een teamschijf. Het werken en delen op de afdelingspagina moet daadwerkelijk een toegevoegde waarde hebben ten opzichte van de bestaande teamschijven. Daarnaast is het belangrijk dat de afdeling ervan bewust wordt gemaakt dat zij verantwoordelijk zijn voor de pagina. Zij dienen verouderde informatie bij te werken en overbodige informatie te verwijderen. De webredacteur wordt aangesteld als eindverantwoordelijke. Een dergelijke taak vereist veel aandacht. Er moet voldoende draagvlak vanuit de afdeling zijn, zodat zij de webredacteur kunnen ondersteunen en samen werken aan een interessante pagina. Bij twijfel over het enthousiasme van de afdeling raad ik de webcoördinator aan geen pagina aan te maken voor de afdeling. Voor sommige afdelingen geldt dat zij gevoelige informatie nodig hebben voor hun werk. Om de privacy rechten in het oog te houden, moet het afschermen van de pagina voor de rest van de organisatie mogelijk zijn.

## 4.7 Zaaksysteem

Afdeling Administratie & Informatie (A&I) gaat een zaaksysteem invoeren bij de gemeente Veenendaal. Dit zaaksysteem zorgt ervoor dat taken geautomatiseerd bij de medewerkers belanden en na behandeling geautomatiseerd worden doorgezet naar de volgende stap in het werkproces. Een van de beleidsmedewerkers informatisering stelde de vraag of er mogelijkheden zijn het zaaksysteem te integreren met het nieuwe intranet. De beleidsmedewerker en ik zijn hierover in gesprek gegaan, ondersteund door de webcoördinator.

Conclusie

Een dergelijke integratie vraagt om een intranetinrichting die specifiek, per medewerker gedaan kan worden, naast deze specifieke persoonsgerichte inrichting is er een algemeen deel van intranet waarop de informatie te vinden is die de medewerkers als nuttig en noodzakelijk ervaren voor hun werk. Het wordt hiermee het startpunt voor iedere medewerker, een combinatie van informatie die nodig is om de werkzaamheden te kunnen uitvoeren, maar ook een startpunt voor de uit te voeren werkzaamheden zelf. De combinatie van deze factoren, samen met de mogelijkheid tot sociale interactie en uitwisseling van kennis door de organisatie heen zou een nieuwe dynamiek aan de organisatie toe kunnen voegen.

In hoofdstuk 2.3 staat tabel 1: vormen van intranet. Afhankelijk van de integratie van het zakensysteem met intranet, valt het nieuwe intranet binnen de categorieën sociaal intranet en het platform. Wanneer de integratie groot van omvang is, wordt het intranet een platform. Wanneer de integratie in mindere mate plaatsvindt, spreken we van een sociaal intranet.

Het aangekochte zaaksysteem, dat enkele maanden na de onlinegang van het intranet zal worden ingevoerd, kan worden meegenomen in de persoonlijke pagina’s. De integratie van deze twee programma’s zal het voor de werknemers overzichtelijker maken. Zo hebben zij alle voor hun werk benodigde programma’s bij de hand en hoeven zij niet twee verschillende systemen te openen.

*Aanbeveling*

Ik raad de gemeente aan de integratie van deze twee platformen zo groot mogelijk aan te pakken. Wanneer werknemers maar één systeem hoeven te openen, zullen zij dit prettiger vinden en sneller vertrouwd zijn met beide systemen dan wanneer zij hen apart moeten leren kennen.

## 4.8 Integratie nieuw intranet

Conclusie

Uit de informatie verkregen via PGGM en KPN (zie hoofdstuk 2.2.4) kan de conclusie getrokken worden dat het belangrijk is medewerkers te betrekken bij de opbouw van een nieuw intranet. Dit onderzoek heeft bijgedragen aan de eerste stappen in het betrekken van de medewerkers. Elke medewerker heeft de gelegenheid gekregen om mee te denken over het nieuwe intranet. Dit wil niet zeggen dat iedereen hier gebruik van heeft gemaakt, maar het heeft er wel voor gezorgd dat het leeft in de organisatie. Daarnaast is er regelmatig een bijeenkomst van de webredacteuren, waarin dit onderzoek ook is besproken.

De volgende fasen in het ontwikkelproces zijn:

* September – functioneel ontwerp
* Oktober – grafisch ontwerp
* November – bouwen en vullen
* December – testen
* Januari – livegang

De bouwen en vullen-fase is een fase waarin het betrekken van medewerkers buiten de webdriehoek lastig is. Dit is een technische aangelegenheid en tijdens het bouwen en vullen zijn er nog zoveel fouten en kinderziektes die verbeterd moeten worden, dat meekijken geen zin heeft. Het op de hoogte houden van de medewerkers over de vorderingen van de bouw van het nieuwe intranet, zorgt voor een overbrugging tussen de fases ontwerpen en testen.

Aanbeveling

Ik raad de webdriehoek aan het betrekken van de medewerkers voort te zetten in het verdere ontwikkelproces, om zo draagvlak te waarborgen en te vergroten. In de eerste twee fasen, functioneel en grafisch ontwerp, raad ik aan de webredacteuren de ontwerpen voor te leggen en hen om verbeterpunten vragen. Om de rest van de organisatie hierin te betrekken raad ik aan de webredacteuren schetsen mee te geven van de ontwerpen, zodat zij dit op hun afdeling kunnen bespreken. De webredacteur verzamelt de reacties en geeft deze door aan de webdriehoek.

Wanneer de “bouwen en vullen-fase” zijn einde bereikt en de testfase ingezet wordt, worden de medewerkers opnieuw meegenomen in het proces. Tijdens de testfase hebben zij de kans om de laatste feedback te geven en kunnen zij tevens ingezet worden als ambassadeurs. Als ambassadeur van intranet vertel je collega’s over het nieuwe intranet en kweek je enthousiasme binnen de organisatie voor het nieuwe intranet.

Tijdens het laatste teamoverleg zijn we het eens geworden dat ook de teamleiders en afdelingshoofden een rol moeten krijgen in het ontwikkelproces van het nieuwe intranet. Zij zijn immers aanspreekpunten voor hun afdelingen en teams en zijn in de positie om de medewerkers enthousiast te maken voor het intranet. Als zij hun enthousiasme tonen en meewerken, heeft dit zeer waarschijnlijk een positieve invloed op de houding van de medewerkers. De afdelingshoofden en teamleiders kunnen evenals de medewerkers in alle fasen meegenomen worden. Door daarnaast nauw samen te werken met de webredacteuren in het ontwikkelproces, krijgen zij de benodigde informatie en kunnen zij invloed uitoefenen. Het actief deelnemen van deze doelgroepen aan het ontwikkelproces, heeft in een later stadium, de livegang, ook een positief effect. Wanneer medewerkers de goedkeuring van hun teamleider en afdelingshoofd zien, stijgt hun vertrouwen in het intranet. De teamleiders en afdelingshoofden kunnen vervolgens intranet inzetten om informatie aan hun team of afdeling te verstrekken en informatie te vergaren.

## Nawoord

Op 1 maart 2013 is het nieuwe intranet geimplementeerd bij de gemeente Veenendaal. In bijlage 8 leest u hier een verslag over. De opzet van het intranet is gebaseerd op de onderzoeksresultaten zoals u deze in dit rapport heeft gelezen. Tevens is de implementatie aan de hand van de aanbevolen stappen gedaan.

Het intranet blijkt succesvol te zijn. Vanaf de eerste dag werd er gebruik van gemaakt van alle onderdelen en er wordt al nagedacht over uitbreidingen. Het onderdeel waar op achtergebleven is naar mijn mening is het verplicht stellen van het updaten van de informatie op de eigen kenniskaart. Dit wordt nog aan de collega’s zelf overgelaten, ik had hier wat meer aansturing aangeraden. Verder lijkt het intranet naar tevredenheid van de organisatie en de medewerkers ingericht te zijn.

Ik ben trots dat de resultaten van dit onderzoek zijn meegenomen in het ontwerp en de implementatie van het intranet. Ik hoop dat mijn doel, een intranet voor de medewerkers, bereikt is en dat hieraan vastgehouden kan worden.

# Literatuur- en bronverwijzing

Coalitieakkoord 2010 – 2014, “Veenendaal, ambitieus en daadkrachtig” (31 maart 2010)

Organogram Team Communicatie – bestand van teamschijf

Driessen, S. (2011) *Waarom is intranet zo ingewikkeld?.* Geraadpleegd op 25 juli 2012, http://www.frankwatching.com/archive/2011/08/31/waarom-is-intranet-zo-ingewikkeld/

Heydendael, J. (2011) *Principes en kenmerken van een sociaal intranet.* Geraadpleegd op 10 april 2012 via http://www.frankwatching.com/archive/2011/01/14/principes-en-kenmerken-van-een-sociaal-intranet/

Hilhorst, B. (2012) *Intranet user experience: de ontwikkelingen voor 2012.* Geraadpleegd op 4 april 2012 via http://www.frankwatching.com/archive/2012/02/13/intranet-user-experience-de-ontwikkelingen-voor-2012/

Koning, A. (2011) *Interne communicatie 2.0, hoe introduceer je social media?* Geraadpleegd op 10 april 2012, via http://www.frankwatching.com/archive/2011/03/03/interne-communicatie-2-0-hoe-introduceer-je-social-media/

Lustig, C. (2012) *De digitale werkplek: apps en responsive mobiel intranet.* Geraadpleegd op 4 april 2012 via http://www.frankwatching.com/archive/2012/01/30/de-%E2%80%98digitale-werkplek%E2%80%99-apps-en-responsive-mobiel-intranet/

Reijnders, E. (2009) *Basisboek interne communicatie, pagina 238 Trap van Quirke.* Van Gorcum, Assen.

Reijnders, E. (2006) Interne communicatie voor de professional, naar een interactie-visie. Van Gorcum, Assen

Ruijter, L. de (2011) *Handreiking voor digitaal (intern) communicatiebeleid.* Geraadpleegd op 10 april 2012, http://www.frankwatching.com/archive/2011/02/17/handreikingen-voor-digitaal-intern-communicatiebeleid/

Ruijter, L. de (2012) *Informatiemanagement: het antwoord op veel intranetvraagstukken.* Geraadpleegd op 23 mei 2012, via http://www.frankwatching.com/archive/2012/01/16/informatiemanagement-het-antwoord-op-veel-intranetvraagstukken/

Volkers, L. (2010) *Interne sociale media: de minst begrepen hype.* Geraadpleegd op 10 april 2012 via http://www.frankwatching.com/archive/2010/04/27/interne-social-media-de-minst-begrepen-hype/

# Bijlagen

# Bijlage 1 – Intranet KPN

Bij hoofdstuk 2.2



De heer Arjan Assink (project manager online KPN) had helaas geen tijd voor een ontmoeting, maar was zo vriendelijk een aantal vragen via e-mail te beantwoorden en een screenshot (zie vorige pagina) te sturen. Hieronder leest u het korte interview dat wij via e-mail gehouden hebben.

*Wat zijn de belangrijkste onderdelen? Hoe zijn deze onderdelen bepaald?*

Er zijn niet echt losse onderdelen, maar de belangrijkste informatie soort zijn denk ik de blogs. Omdat iedereen hiermee eenvoudig informatie kan delen

*Kunt u iets vertellen over hoe u het netwerk geïmplementeerd hebt? Was er sprake van een cultuurverandering?*

Bij de eerste lancering heeft een kleine groep enthousiaste gebruikers al toegang gekregen voordat het platform af was, op deze manier kregen we meteen gebruikers feedback en hadden we bij de lancering al een groep enthousiaste mensen die dingen konden uitleggen aan collega’s. Op deze manier hebben we een soort olievlek werking gecreëerd. De cultuurverandering is nog in volle gang, de manier van communiceren is voor veel collega’s nog erg nieuw.

*Klopt het dat het netwerk eerst in de handen van de medewerkers is gelaten en dat zij naar eigen mening deze in konden vullen?*

Dat klopt, het netwerk bestond eerst naast het “normale” intranet als social media platform. Pas later (na ruim een jaar) is het voor iedereen het intranet (en de startpagina) worden.

*4.* *Waarom is hier voor gekozen?*

Deze aanpak zorgt ervoor dat mensen die enthousiast zijn over Social Media het platform al eerder kunnen gebruiken, zodat je al een groot aantal ambassadeurs van het platform in de organisatie krijgt

*5. Hoe lang mochten zij dit doen?*

Ongeveer anderhalf jaar

*6. Wat heeft het opgeleverd?*

Een erg actieve groep gebruikers vanuit de hele organisatie die samen kennis delen en problemen oplossen

7. *Is alles overgenomen wat de medewerkers wilden? Waarom wel/niet?*

De meeste dingen wel, maar niet alles. Soms vragen gebruikers om functionaliteiten omdat “dat altijd zo ging” terwijl daar nu een ander alternatief voor is. Als je alle verzoeken zou doorvoeren heb je binnen een maand weer gewoon een traditioneel intranet, mensen houden niet van verandering

*8. Wordt er veel gebruik gemaakt van het netwerk?*

Absoluut, natuurlijk helpt het dat het voor de hele organisatie de startpagina is

*9. Wat zijn de belangrijkste onderdelen? Hoe zijn deze onderdelen bepaald?*

Er zijn niet echt losse onderdelen, maar de belangrijkste informatie soort zijn denk ik de blogs. Omdat iedereen hiermee eenvoudig informatie kan delen

*10. Kunt u iets vertellen over hoe u het netwerk geïmplementeerd hebt? Was er sprake van een cultuurverandering?*

Bij de eerste lancering heeft een kleine groep enthousiaste gebruikers al toegang gekregen voordat het platform af was, op deze manier kregen we meteen gebruikers feedback en hadden we bij de lancering al een groep enthousiaste mensen die dingen konden uitleggen aan collega’s. Op deze manier hebben we een soort olievlek werking gecreëerd. De cultuurverandering is nog in volle gang, de manier van communiceren is voor veel collega’s nog erg nieuw.

*11. Wat is uw visie op een goedwerkend intranet? Aan welke doelen moet dit voldoen? Wat is het hoofddoel?*

Een goed intranet moet medewerkers snel en eenvoudig toegang geven tot alle informatie die ze voor hun werk nodig hebben.

# Bijlage 2 – Zeven taken interne communicatie volgens decommunicatiedesk.nl

Bij hoofdstuk 2.2.1

DE PLAATS VAN INTERNE COMMUNICATIE IN DE ORGANISATIE

*Soms maakt de afdeling Interne communicatie deel uit van Corporate communicatie, bij andere organisaties valt het onder Personeel & Organisatie. Welke plaats de afdeling ook heeft, interne communicatie staat niet op zichzelf maar raakt aan allerlei andere disciplines in de organisatie.*

Auteur: Marten Waardenburg

Trefwoorden: interne communicatie

Publicatiedatum: 16-01-2007

Er bestaan verschillende visies op communicatie voor organisaties. In de visie die hieronder schematisch is weergegeven, zijn er vier disciplines. Wat houdt elk van deze disciplines in?

Corporate communicatie is onder meer verantwoordelijk voor afstemming van alle communicatie (het scheppen van kaders) en de uitvoering van de communicatie die de overige drie overstijgt. Deze discipline wordt ook wel geïntegreerde communicatie genoemd.

Concerncommunicatie houdt zich bezig met de communicatie die de gehele organisatie betreft, zoals presentatie en representatie.

Marketingcommunicatie is de communicatie die zich bezighoudt met de promotie van de producten of diensten van het bedrijf.

Interne communicatie is de communicatie met de medewerkers. Richtinggevend voor de interne communicatie zijn de visie en de doelstellingen van de organisatie en het communicatieplan op corporate niveau.

1. De positie binnen de organisatie

Bij organisaties met een afdeling corporate communicatie wordt het communicatiebeleid centraal ontwikkeld, in nauwe samenspraak met de verschillende communicatiedisciplines binnen de organisatie. Op grond hiervan worden Gemeenschappelijke Vertrekpunten afgesproken die als uitgangspunt en kader dienen voor de interne communicatie.

De plaats in de organisatie waar interne communicatie wordt uitgevoerd, verschild per organisatie. Vaak is het een onderdeel van de corporatecommunicatieafdeling, maar heel vaak ook is er een afzonderlijke afdeling Interne Communicatie die ressorteert onder Personeel en Organisatie. Waar de uitvoering plaatsvindt, is op zich niet wezenlijk belangrijk. Mits er rekening mee wordt gehouden dat interne communicatie niet op zichzelf staat, maar functioneert binnen de organisatie. Het heeft raakvlakken met allerlei andere disciplines binnen de organisatie; op het gebied van corporate communicatie, personeelsmanagement en andere onderdelen van de organisatie.

Verantwoordelijkheden

Wat betreft de interne communicatie heeft iedereen binnen de organisatie zijn eigen verantwoordelijkheid:

*Personeelsafdeling*

De personeelsafdeling vervult doorgaans een belangrijke rol in de interne communicatie. In veel organisaties is de verantwoordelijkheid voor de interne communicatie zelfs volledig bij die afdeling neergelegd. Belangrijk is dat er goede afspraken worden gemaakt over de samenwerking tussen (Interne) Communicatie en Personeelsmanagement.

*Overige afdelingen*

Niet alleen de personeelsafdeling heeft belang bij een goede interne communicatie, dit geldt evengoed voor andere afdelingen. De afdeling interne communicatie kan ondersteuning bieden als een afdeling iets te communiceren heeft naar de rest van de organisatie, en bij het vormgeven van de interne communicatie binnen een afdeling of onderdeel van de organisatie.

*Directie en topmanagement*

Directie en topmanagement vervullen een voorbeeldfunctie en dienen permanent de visie van de organisatie naar de rest van de organisatie uit te dragen. Bij belangrijke boodschappen is de directie de zender. Bijvoorbeeld in een directiebrief, als inleider op personeelsbijeenkomsten en dergelijke.

*Middelmanagement*

De taak van het middelmanagement is het vertalen van algemene boodschappen van het topmanagement naar de specifieke situatie van hun afdeling of onderdeel. Daarnaast zijn zij verantwoordelijk voor het genereren van feedback van hun medewerkers.

*Medewerkers*

Van de medewerkers wordt verwacht dat zij knelpunten signaleren en die via hun eigen management doorspelen naar boven. Ook worden zij – als het goed is – betrokken bij nieuwe ontwikkelingen en geven zij daarover hun mening. Het is van belang hiervoor goede structuren te ontwikkelen en de medewerkers duidelijk te maken dat hun mening op prijs wordt gesteld en dat er ook daadwerkelijk aandacht aan wordt besteed. Medewerkers moeten ook worden aangemoedigd spontaan te komen met suggesties en ideeën

voor een betere invulling van het werk en de werksfeer en dergelijke. Dit kan op verschillende manieren. Bijvoorbeeld door het instellen van kwaliteitscirkels of door de invoering van een ideeënbus.

2. Wat is interne communicatie?

Er bestaan allerlei definities van interne communicatie, die vaak geformuleerd zijn vanuit een bepaalde visie op interne communicatie. Wanneer we alle elementen van de verschillende definities samenvatten, komen we tot de volgende aspecten:

Interne communicatie is een managementinstrument dat wordt gehanteerd om mede de

bedrijfsdoelstellingen te verwezenlijken. Interne communicatie wordt ingezet om werknemers te informeren en te motiveren. Interne communicatie is geen eenrichtingsverkeer, maar een dialoog. Interne communicatie gaat over communicatie tussen mensen (op hetzelfde of een verschillend hiërarchisch niveau) binnen dezelfde organisatie.

Interne communicatie is gericht op het vergroten van kennis en het beïnvloeden van houding en gedrag. Interne communicatie verloopt zowel via formele als via informele kanalen. Interne communicatie heeft een heldere interne communicatiestructuur nodig om succesvol te kunnen zijn. Interne communicatie kan verlopen via verschillende kanalen en er kunnen verschillende communicatiemiddelen worden ingezet.

3. De taken van interne communicatie

Interne communicatie houdt zich bezig met de communicatie binnen de organisatie en heeft zeven eigen specifieke taken met daaraan verbonden werkzaamheden. Deze zeven taken lichten we hieronder kort toe.

Communicatiebeleid vaststellen en implementeren

Om de interne communicatie effectief en efficiënt te kunnen uitvoeren, is het noodzakelijk dat hieraan beleid ten grondslag ligt op corporate niveau én als afgeleide daarvan op het niveau van de interne communicatie zelf.

De interne communicatie structureren

De communicatiestructuur geeft aan hoe binnen de organisatie wordt gecommuniceerd over verschillende onderwerpen. Het is als het ware de blauwdruk op basis waarvan in een later stadium de communicatiemiddelen ontworpen worden. De communicatiestructuur geeft bijvoorbeeld antwoord op de volgende vragen:

Hoe worden besluiten van de directie bij medewerkers bekend gemaakt (via de lijn, via een bulletin, enzovoort)?

Hoe overleggen managers met hun medewerkers?

Hoe worden nieuwe medewerkers wegwijs gemaakt in de organisatie?

Bij het ontwerpen van de communicatiestructuur worden ook de communicatiekanalen gedefinieerd en wordt vermeld in welke situaties deze worden gebruikt.

Communicatiemiddelen ontwikkelen en inzetten

Voor de uitvoering van het internecommunicatiebeleid zijn communicatiemiddelen nodig. Soms kunnen daarvoor bestaande communicatiemiddelen gebruikt worden, maar er is ook een aantal specifieke middelen voor de interne communicatie. Het is een taak voor de afdeling Interne Communicatie om deze te ontwikkelen en te onderhouden.

Afstemming in- en externe communicatie

Het is belangrijk dat de interne en externe communicatie binnen een organisatie op elkaar zijn afgestemd. Motivatie van werknemers is voor een groot deel gebaseerd op hun betrokkenheid bij de organisatie. Zij willen trots kunnen zijn op hun bedrijf. Het is daarom van belang hen ook te betrekken bij alles wat het bedrijf naar buiten toe doet.

Andersom wordt het imago van het bedrijf voor een belangrijk deel bepaald door de gedragingen en uitingen van de werknemers. Ook dat aspect verdient de aandacht van de interne communicatie.

Faciliteiten regelen voor het werkproces

Binnen een organisatie is altijd gelijktijdig een aantal werkprocessen gaande, waarbinnen allerlei mensen hun eigen taken hebben. Al die processen en taken zijn erop gericht de doelstellingen van de organisatie te realiseren. Dat lukt niet als er tussen de mensen die er werken geen praktische afspraken worden gemaakt op het gebied van het werk en gedrag. Waar het om draait is afstemming en coördinatie. Om dit te bereiken zijn twee zaken essentieel: informatie en communicatie.

*Informatie*

De informatie op het gebied van werk wordt ook wel taakinformatie genoemd en heeft betrekking op taken en procedures. De basis voor deze taakinformatie is de werkinstructie, waarin staat wat de werknemer geacht wordt te doen. Daarnaast is informatie nodig over hoe de functie moet worden uitgeoefend. Dit wordt de procesinformatie genoemd.

Dan is er nog informatie nodig die zorgt dat de werkzaamheden op het juiste moment en door de juiste mensen worden verricht. Dit wordt beheersinformatie genoemd.

*Communicatie*

Communicatie heeft betrekking op de afstemming tussen mensen onderling, dus tussen collega’s en tussen chef en ondergeschikten, over de manier waarop het werk wordt uitgevoerd.

Kennismanagement

Binnen elke organisatie is veel kennis aanwezig. Traditioneel is de meeste kennis opgeslagen in de menselijke hersenen. Maar mensen zijn steeds minder vaak fysiek aanwezig, waardoor het putten uit die kennis moeilijker wordt. Als deze kennis niet wordt opgeslagen en uitgewisseld, is het gevaar groot dat deze verloren gaat.

De organisatie doet er dus verstandig aan beleid te ontwikkelen om de aanwezige kennis optimaal te gebruiken. Dit wordt ook wel kennismanagement genoemd. Dat wil zeggen het creëren van een werkomgeving waarin alle medewerkers worden gestimuleerd om op een goede manier met kennis en informatie om te gaan. Waar het specifiek om gaat, is dat de aanwezige kennis wordt opgeslagen, bewaard en vooral ook toegankelijk gemaakt voor anderen. De taak van Communicatie is het zichtbaar maken van de kennis en het bevorderen van een communicatiecultuur waarin het delen van kennis een gewoonte is.

Informeren en motiveren van de medewerkers

Om optimaal te functioneren en de bedrijfsdoelstellingen te halen, is de organisatie gebaat bij gemotiveerde werknemers. Deze voelen zich nauw met het bedrijf verbonden en zijn er trots op daar te mogen werken. Interne communicatie kan hieraan een belangrijke bijdrage leveren.

# Bijlage 3 - Uitwerking interview met Femke Ruinaard

Bij hoofdstuk 3.1

Geïnterviewde: Femke Ruinaard

Functie: Teamcoördinator Communicatie

Datum: 4 april 2012

Het doel van dit interview is achterhalen hoe de interne communicatie geregeld is bij de gemeente Veenendaal en wat het doel is van het nieuwe intranet. Ik ga in gesprek met Femke Ruinaard, teamcoördinator Communicatie, omdat zij de start heeft gemaakt met het nieuwe interne communicatiebeleid (zie bijlage 3). Ik heb me voorbereid op dit interview door dit beleidsplan te lezen.

*Samenvatting van het interview*

In het beleidsplan wordt een definitie gegeven van interne communicatie: “Een proces van continue uitwisseling van boodschappen en de betekenisgeving daarvan tussen personen die beroepshalve betrokken zijn bij een organisatie”. Femke geeft aan dat zij deze definitie heeft gekozen uit een heleboel voorbeelden op internet. Deze definitie is niet specifiek van toepassing op de organisatie.

Een duidelijke lijn in de interne communicatie is er op dit moment nog niet. Het beleidsplan dat mevrouw Ruinaard in september 2011 heeft opgesteld, is op de plank beland nadat bekend werd dat Koningin Beatrix en haar familie Koninginnedag in Veenendaal viert. Momenteel bestaat de interne communicatie uit een aantal losse middelen: intranet, de Intercom, Yammer, Open Coffee, Café Veenendaal en Week van de Masterclass. Tussen deze middelen bestaat geen cohesie, het zijn losstaande middelen zonder rode draad. Met deze middelen wordt wel hetzelfde doel nagestreefd: de onderlinge communicatie tussen medewerkers uit alle lagen vergroten.

De sturing van de interne communicatiemiddelen is een taak van de afdeling. Er is geen persoon geselecteerd die zich uitsluitend bezighoudt met interne communicatie. De afdeling Communicatie voorziet de organisatie gezamenlijk van de middelen.

Intranet, een van de middelen die gebruikt wordt voor de interne communicatie, wordt op korte termijn vernieuwd. Mevrouw Ruinaard geeft aan hier blij mee te zijn. Zij hoort in de organisatie dat het huidige intranet niet veel gebruikt wordt. Het wordt ontoegankelijk gevonden. Naar haar idee zijn de onderdelen telefoonlijst, prikbord en nieuwsberichten het meest bekeken. Het intranet bevat nog veel meer informatie, wat dus schijnbaar niet gebruikt wordt. Een nieuw intranet is daarom meer dan welkom. Een invulling geven aan een nieuw intranet vindt mevrouw Ruinaard nog lastig. Momenteel is zij vooral met Koninginnedag bezig, voor andere zaken is even geen tijd. Zij geeft aan dat overleg met de webcoördinator op dit moment de juiste weg is. Wel geeft zij aan dat de zendergerichte strategie wat haar betreft van de baan mag. Het idee om de wensen en behoeften van de medewerkers als basis te nemen, spreekt haar dan ook aan.

*Conclusie*

Als Koninginnedag voorbij is, zullen de beleidsplannen interne communicatie weer opgepakt worden. Het onderzoek is hier een klein onderdeel van omdat intranet een van de interne communicatiemiddelen is. Het ontwerp van het nieuwe intranet komt tot stand uit wensen en behoeften van medewerkers uit alle lagen van de organisatie en gebeurt in samenwerking met de communicatieafdeling en de webcoördinator.

# Bijlage 4 - Beleidsplan interne communicatie

Bij bijlage 2

|  |  |
| --- | --- |
| Aan | Directie |
| Van  | F. Ruinaard | Toestel | 538264 |
| Sector / Afdeling | MO / C |
| Betreft | Interne communicatie |
| Datum | 8 september 2011 |
| Kopie aan |  |

Wil je groen sturen, moet je ook groen communiceren. De vraag is: wil je het roer omgooien?

Deze memo bevat een eerste voorstel voor een ‘groene’ interne communicatie door de directie. Na akkoord van de directie zal deze aanpak gezamenlijk door directie en team Communicatie geïmplementeerd worden.

**Interne communicatie**

De definitie van interne communicatie luidt: “een proces van continue uitwisseling van boodschappen en de betekenisgeving daarvan tussen personen die beroepshalve betrokken zijn bij een organisatie”.

Interne communicatie kan verschillende doelen nastreven:

* Taakinformatie: Informeren over besluiten, afspraken
* Motiveren: stimuleren, motiveren en betrokkenheid tonen bij initiatieven, inspireren
* Verbinding: ophalen van meningen, ervaringen

Aanvullend hierop heeft de interne communicatie in Veenendaal ook als doel:

Passend bij Het Nieuwe werken en nieuw kantoorconcept

Eigen verantwoordelijkheid en ondernemerschap bij afdelingen

De wijze waarop we binnen de organisatie met elkaar communiceren, geeft uiting aan de kernwaarden vernieuwend, authentiek, ambitieus en respectvol.

**Analyse huidige interne communicatie**

Veenendaal is in haar aansturing én communicatie blauw: taakgericht. De interne communicatie gaat vooral om afspraken en besluiten. De middelen zijn hierop afgestemd: communicatie is zenden (eenrichtingsverkeer), via directienieuwsbrief, intranet, e-mail of Intercom. Personeelsbijeenkomsten zijn grootschalig en hebben als doel informeren van medewerkers.

Uit de evaluatie reorganisatie komt naar voren dat de organisatie behoefte heeft aan een heldere koers (visie op de organisatie, stip op de horizon). Wat wil de directie op langere termijn met onze organisatie? Doordat deze visie er nu nog niet is, is de interne communicatie geen geheel, maar vooral een aaneenschakeling van losse mededelingen.

Uit het MTO komt naar voren dat de lijncommunicatie verbeterd moet worden. Voor medewerkers is het onvoldoende duidelijk wat het management doet en besluit. Bijvoorbeeld wat ze gedaan hebben tijdens het MD traject, wat ze geleerd en afgesproken hebben en wat medewerkers daarvan gaan merken. Dit heeft ook een directe relatie met het gemis aan de organisatievisie. Daarnaast is er is onduidelijkheid over rolverdeling van bepaalde processen (oa wie doet wat?).

Vertrouwen en veiligheid zijn een aandachtspunt. Ook in de interne communicatie is dit zichtbaar: mensen vinden het spannend om hun mening te geven op Yammer, of om te reageren tijdens een bijeenkomst of op een weblog. Medewerkers zijn bang om fouten te maken en hierop afgerekend te worden. Reactie hierop is passief gedrag, afwachten, verantwoordelijkheden afschuiven.

Astrid is per 1 januari 2012 de nieuwe gemeentesecretaris. Medewerkers zijn benieuwd: wat en hoe gaat ze het doen? Waar staat ze voor? Gaat er iets veranderen of wordt de lijn van Jan doorgezet? Wat betekent dit voor mij?

Nieuwe manieren van communiceren (ook passend bij Het Nieuwe Werken) hebben hun intreden gedaan. Zij zijn een aanvulling op, maar vaak ook een vervanging/verbetering van de traditionele middelen. Voorbeelden hiervan zijn Yammer, YouTube, Open Koffie bijeenkomst. Directie en medewerkers maken nog weinig gebruik van de nieuwe middelen.

Uit het MTO blijkt dat er verbeterpunten zijn in de relatie tussen directie en medewerkers. In een relatie is goede communicatie van wezenlijk belang. Met communicatie wordt hierbij het gesprek, de dialoog tussen beide partijen bedoeld. In de huidige communicatie tussen directie en medewerkers is er nauwelijks sprake van dialoog.

Er is behoefte aan zichtbaar leiderschap en persoonlijke, oprechte betrokkenheid van directie en managers.

**Strategie**

Wil je groen sturen, moet je ook groen communiceren. Geef vertrouwen en leg verantwoordelijkheden laag in de organisatie (zelfsturende organisatie) en laat zien dat angst niet nodig is. Ben helder over het gewenste resultaat (oranje), wat direct samenhangt met de organisatiekoers (visie).

De interne communicatie vanuit de directie moet van taakgericht naar mens- en resultaatgericht. Het menselijk kapitaal is van belang. Taakinformatie is communicatie in de lijn.

Verbinding maken met medewerkers door hen op te zoeken. En aanwezig zijn in de dialoog, zoals weblog, flexplekken of op Yammer.

**Aanbevelingen**

De volgende aanbevelingen komen voort uit bovenstaande analyse en de gewenste interne communicatiestrategie:

**Directie communiceert mensgericht**

Veenendaal wil van een blauwe naar een oranje (resultaatgericht) en groene (mensgericht) sturing. Voor de interne communicatie van de directie betekent dit aandacht voor de persoon in plaats van communiceren over taakinformatie: inzet op mensgericht, persoonlijk communicatie, dialoog, ophalen wat er leeft, zichtbaar zijn en laten zien waar je voor staat. En duidelijkheid verschaffen over de organisatievisie (stip op de horizon), zodat medewerkers weten waar ze hun bijdrage aan (kunnen) leveren.

1. Communiceer meer vanuit eigen naar in plaats van ‘de directie’. Het optreden als ‘de directie’ schept afstand. Advies is om meer als persoon op te treden, maar wel bij belangrijke punten het directiestandpunt te laten zien (parallel is college besluit versus persoonlijke profilering wethouder)

Actie/tijdsplanning: per direct, door directie

2. Motiveren: de directie stimuleert initiatieven en het boeken van successen. Hierbij aanwezig zijn en persoonlijk compliment. Stimuleren en faciliteren informele contacten tussen medewerkers zoals afdelingsuitjes en café Veenendaal.

Actie/tijdsplanning: per direct, door directie

3. Directie communiceert geen taakinformatie meer, maar laat dit over aan de lijn. Dit houdt in dat de berichten die nu in de directienieuwsbrief staan, als nieuwsbericht op intranet komen (andere afzender). Directienieuwsbrief in huidige vorm stoppen (=taakinformatie).

Actie/tijdsplanning: tot eind van het jaar directienieuwsbrief in lagere frequentie (eens per 3 weken). In de tussenliggende tijd besluitvorming door directie over beter inbedden interne communicatie in lijn (a la verplichte communicatieparagraaf B&W voostel). Team C komt met een voorstel aan directie.

In de plaats van directienieuwsbrief persoonlijke communicatie door directie: weblog iedere week (prominent op intranet) + voortzetting mokkenbijeenkomst + zie aanvullende voorstellen in deze memo (=motiveren, verbinden, dialoog)

Actie/tijdsplanning: per direct, door directie

**Organisatievisie ontwikkelen en uitdragen**

De huidige visie luidt: de gemeente Veenendaal wil een aantrekkelijke en inspirerende werkgever zijn. Ze heeft haar blik naar buiten gericht: we werken voor de burgers, bedrijven en instellingen van Veenendaal. De organisatie wordt op eenduidige wijze aangestuurd en functioneert vraaggericht, toegankelijk, resultaatgericht en doelmatig.

De directie is qua houding en gedrag een voorbeeld voor de hele organisatie in de realisatie van de gemeentelijke ambities. Ze inspireert medewerkers om te vernieuwen en hun creativiteit en passie te uiten.

4. De directie ontwikkelt de visie verder door naar een heldere organisatiekoers en draagt deze actief uit. Deze inhoudelijke visie geeft onder andere antwoord op het waarom van het nieuwe werken, het verbeteren van de dienstverlening, verbeteren van de samenwerking, taakstelling, etc. De visie is in de interne communicatie de kapstok waaraan de beslissingen opgehangen kunnen worden.

Een goed actueel voorbeeld is de keuzen die gemaakt zijn in de taakstelling. Laat medewerkers zien welke visie hier achter zit en welk resultaat je nastreeft (oranje) en geef aan dat je de persoonlijke consequenties betreurt (groen zenden). Bied de ruimte voor de dialoog en emoties (groene interactie).

Actie/tijdsplanning: de visie organisatievisie concretiseren door kleine werkgroep (bv combi directie/HR/Team C) met als opdracht nader uitwerken visie, interne communicatie strategie en PvA voor uitdragen in organisatie. Actie voor najaar.

**Directie en management als voorbeeldfunctie**

In de evaluatie van de reorganisatie geeft de directie aan dat zij een taakvolwassen houding verwacht van medewerkers en managers, en dat iedereen zijn verantwoordelijkheid neemt. Vertrouwen is hierin het sleutelwoord. Directie en management geven medewerkers het vertrouwen om open te communiceren. Zij vervullen hierin een voorbeeldfunctie. Niet afrekenen op slechte zaken, maar belonen voor de goede dingen, en ruimte geven om fouten te maken. Het glas is half vol, in de plaats van half leeg. Dit is de mensgerichte sturing.

5. Als een afdeling/team/persoon iets goed gedaan heeft, persoonlijk complimenteren door directie/manager: langslopen of mailtje (niet via massamedium).

Actie/tijdsplanning: per direct, door directie en management

**Zichtbare en aanspreekbare gemeentesecretaris**

Iedereen weet waar de gemeentesecretaris voor staat, wat ze belangrijk vindt, en wat ze verwacht van anderen. Ze is intern het boegbeeld voor de organisatie en maakt authentiek verbinding met medewerkers. Hieronder volgen een aantal ideeën:

6. Gemeentesecretaris als boegbeeld: zichtbaar en benaderbaar door ‘management by walking around’. Hiermee medewerkers bereiken en dialoog aangaan. Dit met twee doelen: ten eerste je visie intern uitleggen en kernwaarden uitdragen. Ten tweede het horen en analyseren van opinies die er leven op de werkvloer.

Actie/tijdsplanning: per direct, door directie

7. ‘Terug op de werkvloer’: Astrid loopt een dagje mee bij alle afdelingen/teams (geïnspireerd door het TV programma ‘Terug op de werkvloer’, waarbij directeuren en bestuursvoorzitters ‘ploeteren’ op hun eigen werkvloer. Afgedaald van de hoogste regionen maken zij mee wat de consequenties zijn van hun eigen beslissingen.)

Wat doet een afdeling, waar lopen ze tegen aan, wat vinden ze goed, verbeterpunten die ik kan meenemen? Belangrijk: ook kwetsbaar opstellen. ‘Ik wil de organisatie beter leren kennen, wil weten wat er leeft, afstand kleiner maken’. Per bezoek een compilatie filmpje op intranet. Zo leert de organisatie elkaar en Astrid beter kennen.

Zie als voorbeeld de aflevering met Dorien Burmanje, Voorzitter Raad van Bestuur van het Kadaster: <http://tvblik.nl/terug-op-de-werkvloer/29-mei-2011> . Er is ook een serie ‘Ministers terug op de werkvloer. Zie <http://tvblik.nl/ministers-terug-op-de-werkvloer>.

Actie/tijdsplanning: start per aanstelling op 1 januari 2012. Team C werkt idee nader uit en komt met voorstel.

8. Directie treedt meer op als persoon (Astrid en/of Ben) ivm ‘als directie’. In persoonlijke gesprekken tijdens rondlopen door organisatie, en in weblog, je persoonlijke ervaring vertellen.

Actie/tijdsplanning: per direct, door directie

9. Wekelijkse weblog van directie, afwisselend van Astrid of Ben, rechtstreeks en goed ontsloten op intranet.

Actie/tijdsplanning: per direct, door directie

10. Directie geeft medewerkers die een goede klus hebben gedaan, een persoonlijk compliment. Persoonlijk mailtje of bezoekje. Dit hoef je niet breed uit te dragen, het verhaal vertelt zichzelf door. Doel is werken aan de relatie in plaats van de reputatie.

Actie/tijdsplanning: per direct, door directie

11. Mediatraining en presentatietraining met handige tips en trucs voor directie.

Actie/tijdsplanning: voorjaar 2012, door team C

12. Bij aanstelling Astrid: uitgave van speciale uitgave van de Intercom: ‘De Astrid’ (a la De Linda). Inhoud: diepgaande interviews en bijdragen over/van de persoon Astrid, wie is zij als moeder, hoe combineer je een jong gezin met een baan als directeur, heb je tijd voor hobby’s, waar ben je onzeker over, waar wordt je blij van, wat zijn je ambities, wat drijft je. Van belang voor slagen van uitgave: Authenticiteit. De vrouw achter de zakenvrouw.

Actie/tijdsplanning: uitgave na aanstelling in januari 2012. Team C werkt idee uit in bladformule en onderzoekt mogelijkheden om het blad digitaal uit te brengen.

**Inzet en intensiever gebruik van nieuwe middelen als aan Yammer, weblog, videolog**

Deze middelen gaan over de dialoog: tweerichtingsverkeer. En gebruik je voor het ophalen van informatie. Hierbij is het belangrijk aanwezig te zijn in de discussie (Yammer), je persoonlijke kant te laten zien (weblog/ videolog) en helder te zijn over wat je wel of niet doet met opmerkingen. Open communicatie is het sleutelwoord.

13. Yammer promoten: informatie/tips op intranet, workshop voor medewerkers, presentatie in MO

Actie/tijdsplanning: Masterclass Yammer en meer info op intranet in november 2011, door team C.

14. Directieleden en management geven het goede voorbeeld en participeren regelmatig in discussies op Yammer en starten zelf een discussie.

Actie/tijdsplanning: per direct, door directie en managers

15. Een YamJam (Yammer brainstormsessie) houden door de directieleden waarin ze brainstormen met medewerkers over organisatiethema’s. Voorafgaand aan de YamJam een poll op intranet zetten, met een voorstel voor onderwerpen. Het meest gekozen onderwerp komt aan de beurt voor de YamJam. Tijdens de YamJam-sessie is er iemand die een soort ‘online voorzitter’ is: hij of zij stuurt de discussie en brengt er structuur in aan door stellingen te poneren. Voorwaarde voor succes is wel dat er voldoende medewerkers zich aangemeld hebben en zich thuis voelen op Yammer. Voor de directie is dit een mooie kans om zich benaderbaar op te stellen.

Actie/tijdsplanning: voorjaar 2012 <ivm andere acties hogere prioriteit>, door directie en team C

16. Van leuke (en hiervoor geschikte) gelegenheden korte filmpjes maken en op intranet zetten. Hierbij is het doel niet ‘zenden van de boodschap’ maar motiveren van medewerkers. Bijvoorbeeld van de Open koffie bijeenkomst en de actie ‘Terug op de werkvloer. Of afdelingen stimuleren zelf een filmpje te maken van hun afdelingsuitje. Het team C schaft een videocamera aan die hiervoor gebruikt kan worden en kan workshops geven.

Actie/tijdsplanning: per direct, door team C

**Verbeteren van de lijncommunicatie**

17. De lijncommunicatie wordt verbeterd door duidelijke werkafspraken met managers over wat en hoe besluiten te communiceren aan hun afdelingen. Vergroten van communicatief bewustzijn van managers. Teamcoördinatoren hier een rol in geven. Heldere werkafspraken. Afdelingen (voornamelijk ondersteunende afdelingen) zetten intranet meer in voor taakinformatie aan de rest van de organisatie.

Actie/tijdsplanning: deze aanbeveling heeft wat meer voeten in de aarde, omdat het hier vooral gaat om manier van sturing, resultaatafspraken en het vergroten van communicatiebesef van managers en medewerkers. Voorstel is dit punt mee te nemen in de werkgroep die visie nader uitwerkt.

18. Verslagen van directieoverleg én management op intranet (tijdig) beschikbaar, waarbij in de verslagen de besluitvorming geduid wordt door de directie aan de hand van de visie op de organisatiekoers.

Actie/tijdsplanning: de MO verslagen zijn nu niet beschikbaar. Hieronder nieuwe afspraken maken tussen directie en MO. Daarna bestuurssecretariaat verslagen laten plaatsen. Team C helpt secretariaat met extra pagina op intranet en communicatie hierover.

**Verbeteren taakinformatie**

19. Meer duidelijkheid over ‘wie doet wat en waar ben je goed in’, door smoelenboek uitbreiden op intranet. En medewerkers zelf hun info laten beheren. Stimuleren kennisdelen.

Actie/tijdsplanning: directie geeft opdracht aan A&I/FZ dit nader uit te zoeken

20. Welke afdeling doet wat?: goede werkafspraken en elkaar aanspreken management. Teamcoördinatoren beschikken over juiste en up-to-date taakinformatie. Bespreken in afdeling/werkoverleg.

Actie/tijdsplanning: zie eerdere opmerking nav visie-uitwerking: dit is een onderdeel van sturing. Actie directie/MO

21. Intranet als een verzamelpunt van taakinformatie. Afdelingen zorgen dat hun info hierop beschikbaar is. Webredacteur per afdeling, coördinatie door team C. Medio 2012 nieuw intranet (website heeft hoogste prioriteit).

Actie/tijdsplanning: medio 2012, actie door intern gerichte afdelingen: P&O, MO, FZ, A&I, onder leiding van webmanager en alle webredacteuren

22. Interne afdelingen (FZ, A&I, P&O, MO) verbeteren van hun informatieverschaffing via intranet aan collega’s. Bv over werking telefooncentrale, hoe werkt reserveringssysteem, tijdschrijver, personeelsinformatie, ICT, etc.

Actie/tijdsplanning: medio 2012, actie door intern gerichte afdelingen: P&O, MO, FZ, A&I, onder leiding van webmanager en alle webredacteuren

23. Vermijd taakinformatie in middelen als intercom, nieuwsbrief, etc.

Actie/tijdsplanning: per direct, door team C.

# Bijlage 5 – Het Grote Intranet Experiment

Bij hoofdstuk 3.2

**Idee**

Het Grote Intranet Experiment is ontstaan naar aanleiding van de volgende constateringen:

* De gemeente Veenendaal heeft geen duidelijke doelstelling voor het intranet;
* Uit peilingen blijkt dat het intranet nauwelijks gebruikt wordt;
* Het aantal aanmeldingen voor de groepsdiscussies over het intranet is laag.

Hoog tijd om de zaken te versnellen. Met collega Angelique van Haeren heb ik bedacht het intranet voor een korte periode (1 tot 4 dagen) offline te zetten. Het meest gebruikte onderdeel van het intranet, de telefoonlijst, wordt ingesteld als startpagina. Op de pagina van de telefoonlijst geven we duidelijk mijn telefoonnummer aan, mochten mensen vragen hebben. Tevens wordt het Facilitair Service Punt opgenomen, zodat vergaderingen en dergelijke gewoon ingepland kunnen worden. De bedoeling is een schrikreactie op te roepen, zodat ze bellen en vervolgens goed doorvragen wat zij precies missen nu het intranet eruit ligt. Op deze manier brengen we in kaart welke pagina’s werkelijk van belang zijn voor de organisatie.

**Doelstelling**

Het doel van dit experiment is het kunnen opstellen van een overzicht van de voor de medewerkers belangrijke onderdelen van intranet.

**Uitwerking**

In samenwerking met Angelique van Haeren, Inge Lucas, Nicole van Deijck en team ICT voer ik dit experiment gedurende vier dagen uit, van maandag tot donderdag. Wanneer de overlast van het ontbreken van intranet te groot is, kan de periode verkort worden. Team ICT wordt in dit experiment betrokken omdat zij beheerder zijn van de telefoonlijstpagina. Normaliter start het intranet automatisch op, op de computers van de medewerkers. Het staat ingesteld als startpagina. ICT kan deze startpagina omzetten, zodat de pagina geopend wordt met de telefoonlijst.

**Visualisering experiment**

Op de pagina wordt het Facilitair Service Punt opgenomen, zodat vergaderingen en dergelijke op normale wijze kunnen worden ingepland.



**Resultaten**

Het Grote Intranet Experiment heeft 29 reacties opgeleverd. Deze kwamen gedurende de hele dag tot ongeveer 15.30 uur in de middag. De eerste melding was afkomstig van een medewerker van het Telefonisch Service Centrum (TSC), zij blijken het intranet te gebruiken om de klantvragen te beantwoorden. Daarnaast is intranet belangrijk voor de afdeling P&O, omdat zij de personeelsregelingen en vacatures online hebben staan.

Daarnaast kwamen er signalen van allerlei verschillende afdelingen. De meeste medewerkers maken vooral gebruik van de telefoonlijst, het prikbord, de nieuwsberichten en TOPdesk. Daarnaast zijn er een aantal medewerkers die de informatie van de raad en het college gebruiken, deze medewerkers werken op de afdelingen Ruimtelijke ordening, Planning & control, ondernemingsraad en publieksdiensten.

**Uitgebreide resultaten**

In onderstaand schema ziet u een overzicht van de items die genoemd zijn in de 29 telefoongesprekken die plaatsvonden naar aanleiding van het Grote Intranet Experiment.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Naam | Afdeling | Wat gebruik je het meest op intranet? |
| Sigrid van Beem | P&O | Vacatures/nieuwsberichten/personeelsinformatie/TOPdesk/prikbord |
| Monique Voorderhake | P&O | Personeelsregelingen/vacatures |
| Patricia Bresser | P&O | Protocol overlijden/personeelsregelingen |
| Linda van Wakeren | Publieksdiensten | Nieuwsberichten/telefoonlijst/op de hoogte zijn van wat er speelt in de organisatie |
| Boudewijn Schrik | Telefonisch Service Centrum | Informatie om klanten verder te helpen |
| Bert Septer | Personeelszaken | Personeelsregelingen/nieuwsberichten |
| Ton Westerhof | Concernstaf | Allerlei informatie/doorklikken naar internet |
| Aireen Nauta | Werk en inkomen | Allerlei informatie/nieuwsberichten/TOPdesk/personeelsregelingen/contract en voorwaarden |
| Herman van Rijnbach | Beleid en ontwikkeling | Telefoonlijst/TOPdesk/jarigen/nieuwsberichten/Prikbord/raadskalender |
| Inez van Dijk | Concerstaf | Info over gemeenteraad en college/besluiten/Nieuwsberichten/prikbord |
| Eric Schrauwen | Wijk- en stadsbeheer | Telefoonlijst/prikbord/TOPdesk/nieuwsberichten |
| Anja van de Weerdhof | Administratie en informatie | Informatie over masterclass/prikbord/nieuwsberichten |
| Gert Jan Droog | Beleid en ontwikkeling | Nieuwsberichten/prikbord/TOPdesk/ telefoonlijst |
| Renate Breevaart | Griffie | Nieuwsberichten/telefoonlijst |
| Marian Dekker | Personeelszaken | Telefoonlijst/nieuwsberichten/jarigen/ondernemersraad/personeelsregelingen/B&W- stukken/informatie over OR/PV |
| Veronique Vroegop | Personeelszaken | Nieuwsberichten/personeelsregelingen/ telefoonlijst |
| Cora Gerritsen | Personeel en organisatie | Nieuwsberichten/verjaardagen/telefoonlijst |
| An van de Weerdhof | Beleid en ontwikkeling | Nieuwsberichten/prikbord/TOPdesk/jubilea/ verordeningen |
| Bram van Soest | Beleid en ontwikkeling | Nieuwsberichten/documenten ruimtelijke ordening/vacatures |
| Marian van Wakeren | Concernstaf | Nieuwsberichten/op de hoogte blijven van wat er in de organisatie speelt |
| Teunie Haverkamp | Werk en inkomen | Verordeningen |
| Gert Drost | Beleid en ontwikkeling | Prikbord/beleidsinformatie/B&W besluitenlijst/ personeelsregelingen/telefoonlijst |
| Danny Carapiet | Facilitaire zaken | Nieuwsberichten |
| Bianca Berntsen | Publieksdiensten | Telefoonlijst/TOPdesk/nieuwsberichten/stukken college en raad/verjaardagen |
| Henny van de Scheur | Personeelszaken | Personeelsregelingen/routeplanner/ nieuwsberichten/prikbord/telefoonlijst |
| Bertha Achterberg | Griffie | Nieuws/raadscommissies/TOPdesk |
| Ronald Hartman | Wijk- en stadsbeheer | Verjaardagen/nieuwsberichten/TOPdesk/ telefoonlijst |
| Hans Bellwinkel | Publieksdiensten | Telefoonlijst/TOPdesk/mededelingen RSS |
| Cocky van Willigenburg | Projecten | Telefoonlijst/TOPdesk/nieuwsberichten/prikbord/ raadskalender/documenten raad en college |

In onderstaand schema ziet u de items gerangschikt op het aantal keren dat zij genoemd zijn (aflopend).

|  |  |
| --- | --- |
| **Item** | **Aantal keren genoemd** |
| Nieuwsberichten | 22 |
| Telefoonlijst | 14 |
| TOPdesk | 11 |
| PersoneelsinformatiePrikbordOrganisatiebrede informatie | 9 |
| Informatie raad/college van B&W | 7 |
| Verjaardagen | 6 |
| Vacatures | 3 |
| RaadskalenderVerordeningen | 2 |
| OndernemingsraadPersoneelsverenigingRouteplanner | 1 |

# Bijlage 6 – Ideeën groepsdiscussies

Bij hoofdstuk 3.3

De gemeente Veenendaal krijgt een nieuw intranet. Mijn afstudeeropdracht is een onderzoek instellen naar de wensen en behoeften van alle medewerkers van de gemeente Veenendaal over het intranet. Om zoveel mogelijk mensen de kans te geven hun mening te delen, kies ik de groepsdiscussie om deze wensen en behoeften te achterhalen. Een bijkomend voordeel van de keuze voor een groepsdiscussie is dat de werknemers merken dat hun mening ertoe doet. Dit creëert (hopelijk) draagvlak in de organisatie voor het nieuwe intranet.

***Het doel van de groepsdiscussie is het in kaart brengen van de wensen en behoeften van de medewerkers voor het nieuwe intranet.***

De groepsdiscussies worden per afdeling ingedeeld. Per afdeling omdat er binnen de gemeente per afdeling nauw samengewerkt wordt. De medewerkers die op een bepaalde afdeling werken, weten precies wat hun afdeling nodig heeft en wat op intranet te vinden moet zijn. De afdelingen zijn groot, er moet daarom een keuze gemaakt worden of de hele afdeling wordt uitgenodigd of een afvaardiging daarvan. Wanneer de hele afdeling wordt uitgenodigd, kan dit teveel zijn. Maar ermee rekening houdend dat niet iedereen de tijd en/of zin heeft om hieraan deel te nemen, is het risico dat er (te) weinig mensen komen opdagen misschien juist groter als er voor een afvaardiging gekozen wordt.

**Werkvormen**

Ik heb een aantal vormen van groepsdiscussies uitgewerkt die bijdragen aan dit onderzoek.

1. GO/NO GO

Bij deze werkvorm worden alle (zoveel mogelijk) onderdelen van het intranet op een rij gezet. De medewerkers gaan in duo’s in discussie welke onderdelen geschikt zijn voor het nieuwe intranet en waarom. De uitkomsten van deze discussies worden vervolgens besproken met de hele groep. Zit de groep op een lijn? Dan is dit de uitkomst van de groepsdiscussie. Lopen de meningen over de keuze van de onderdelen uiteen? De discussie wordt voortgezet tot er voor de groep een duidelijk beeld ontstaat van wat zij het belangrijkste vinden. Het doel kan gesteld worden op een bepaald aantal onderdelen of op overeenstemming onder de werknemers. De uitkomst van deze werkvorm is een gedragen idee van het gewenste intranet.

2. Invullen

Voor deze werkvorm wordt de groep opgedeeld in groepen van 3 – 4 personen. 3 – 4 personen levert voldoende, maar niet te veel discussie op. Elke groep krijgt een vel papier, de nodige stiften en ander creatief materiaal. Met meer dan 4 personen werken aan en om een vel papier is praktisch gezien niet handig. Het is de bedoeling dat elke groep het nieuwe intranet visualiseert en vastlegt op papier. Dit mag in schematische vorm of letterlijk zoals zij willen dat het eruit komt te zien. Duidelijk moet zijn dat de vormgeving niet het doel is van deze werkvorm, maar de indeling en onderdelen van het nieuwe intranet. Zij krijgen hier ruim voldoende tijd voor en de ruimte wordt zo ingericht dat er een ontspannen sfeer ontstaat. Denk hierbij aan muziek, eten en drinken en kleur. Als elke groep het ontwerp af heeft, worden de creaties vergeleken en de beste gekozen. Een discussie zorgt ervoor dat de beste wordt aangevuld met goede ideeën uit andere ontwerpen. De uitkomst van deze werkvorm is letterlijk een beeld van het gewenste intranet.

3. Aanvulzin

Elke deelnemer krijgt een kaartje met daarop de tekst “Op het nieuwe intranet verwacht ik…”. Dit kaartje vult elke deelnemer zonder overleg met de mensen om zich heen in. Vervolgens leest iedere deelnemer zijn of haar kaartje voor en vult deze aan, ook andere deelnemers mogen aanvullingen geven of vragen stellen. Kernwoorden/-zinnen uit deze discussies worden op een flip-over geschreven. Als afsluiting wordt samen met de groep gekeken of er op de flip-over beschreven staat wat er uit de aanvulzinnen naar voren kwam en of dit hun wensen en behoeften samenvat. De uitkomst van deze werkvorm zijn steekwoorden en korte zinnen die de wensen en behoeften van de medewerkers weergeven.

**Keuze werkvorm**

Samen met collega’s Karin Veldman (oud-webcoördinator), Inge Lucas (huidige webcoördinator), Nicole van Deijck (webmaster) en Angelique van Haeren (medewerker digitale producten en diensten) heb ik gekozen voor de werkvorm ‘invullen’. Op aanraden van Angelique van Haeren heb ik aan de werkvorm twee vragen toegevoegd om een duidelijke richting te krijgen in de groepsdiscussie. In eerste instantie wilde ik geen richtinggevende elementen toevoegen, maar Angelique wees mij erop dat de medewerkers dan waarschijnlijk alleen de leuke kanten van intranet beschrijven. Bijvoorbeeld smoelenboeken en prikborden. Deze zaken zijn natuurlijk ook van belang, maar het belangrijkste is dat het intranet de werkzaamheden van de medewerkers gemakkelijker maakt. De richtinggevende vragen die hieruit voorkomen zijn: “Waar ben je in je werk de meeste tijd aan kwijt?” en “Hoe kan het intranet jouw werkzaamheden versnellen/vergemakkelijken?”.

*Waar ben je in je werk de meeste tijd aan kwijt?*

Infocentric Research is een bedrijf uit Zwitserland dat wereldwijd onderzoeken uitvoert naar het verbeteren van informatiemanagement. Uit onderzoek van Infocentric Research is gebleken dat gemiddeld 1,1 uur per dag per medewerker verloren gaat door het niet kunnen vinden van informatie. Dat is ruim 12% van een werkdag, 30 werkdagen of anderhalve maand per persoon per jaar. Als blijkt dat dit voor de medewerkers van de gemeente Veenendaal ook geldt, moet dit zeker een plaats krijgen in dit onderzoek. Daarom stellen wij bovenstaande vraag. Een intranet waarop medewerkers informatie die zij nodig hebben voor hun werk, gemakkelijk kunnen vinden is daarom van belang. Hiermee gaat er minder kostbare tijd verloren. Het is belangrijk concrete voorbeelden van de medewerkers te vragen, zodat er ook werkelijk iets mee gedaan kan worden.

Hoe kan het intranet jouw werkzaamheden versnellen/vergemakkelijken?

Tegen het einde van 2011 is de pilot Het Nieuwe Werken (HNW) gestart bij gemeente Veenendaal. HNW betekent flexibele werkplekken, clean desks en steeds meer projectmatig werken. Wanneer de pilot aan de verwachtingen voldoet, wordt HNW verder uitgerold in de organisatie. Daarnaast wordt vanaf januari 2013 stap voor stap zaakgericht werken geïmplementeerd in de organisatie. Voor deze twee nieuwe vormen van werken kan een intranet nuttige functies vervullen. Het kan bijdragen aan projectmatig werken, door documenten te delen. Werken vanuit huis en daarbij gemakkelijk bij de nodige informatie kunnen. Vanuit het zakelijk werken gezien: zaken op een uniforme manier en digitaal behandelen. Hebben de medewerkers hier zelf ideeën over? Wat zouden zij graag via intranet kunnen regelen? Deze vraag laat de medewerkers nadenken over de functionaliteit van het intranet.

**Uitvoering**

In eerste instantie heb ik gekozen voor de werkvorm ‘invullen’. Bij deze werkvorm tekenen groepjes medewerkers het intranet uit zoals zij het voor ogen zien. De bedoeling is dat de medewerkers de onderdelen die zij verwachten op het intranet weergeven. Een collega vulde dit aan met twee vragen, om richting te geven aan de discussie. De vragen waren:

“Waar ben je in je werk de meeste tijd aan kwijt?” en “Hoe kan het intranet jouw werkzaamheden versnellen/vergemakkelijken?”.

In de eerste groepsdiscussie hebben wij deze werkvorm getracht toe te passen. Doordat de discussieleden veel te vertellen hadden over het onderwerp, kwamen we niet aan het tekenen toe. We besloten hierdoor de invulling van de groepsdiscussie om te gooien. Vanaf dat moment kreeg de groepsdiscussie een vaste indeling: een moment om te bespreken wat men op het huidige intranet gebruikt en welke ergernissen er bestaan, vervolgens schrijft ieder voor zich de onderdelen die hij/zij wil zien op het nieuwe intranet op post-its. De post-its worden verzameld op flap-overs en in groepsverband gesorteerd. Deze aanpak is gebaseerd op de cartsortingmethode. Deze aanpak pakte goed uit, wij kregen een duidelijk overzicht van wat men verwacht van het intranet en tevens een beeld van de gewenste structuur. Wij hebben deze aanpak bij alle volgende groepsdiscussies ingezet.

# Bijlage 7 – Uitwerking groepsdiscussies

Bij hoofdstuk 3.3

**1. Dinsdag 5 juni – 15.00 uur**

Gespreksleider:

Angelique van Haeren (medewerkers digitale producten & diensten)

Aanwezigen:

Dionne van Nieuwamerongen

Inge Lucas (webcoördinator)

Danny Carapiet (inkoopadviseur)

Geert van der Ploeg (systeembeheerder)

Karel Klumpenaar (Teamcoördinator ICT en Inkoop)

Leo Ringma (Medewerker DIV/informatiecontroller)

De eerste groepsdiscussie vond plaats op dinsdagmiddag 5 juni om 15.00 uur. Deze groep bestaat voornamelijk uit ICT-ers. Dit kwam naar voren in het gesprek, doordat er veel over de technische kant van een intranet werd gesproken. Vooral mogelijkheden en integratie van verschillende systemen kwamen naar voren.

Een van de aanwezigen, Leo Ringma, zit in de werkgroep zaakgericht werken. In de komende maanden wordt er een systeem geïnstalleerd waarin de medewerkers een overzicht van hun taken hebben. Daarnaast wil de werkgroep graag een personeelsbestand en nieuwsberichten integreren. In feite willen zij het intranet integreren met het zaakgericht werkensysteem. Hierover gaan Inge en ik op een later tijdstip in gesprek met Koen de Hart, beleidsmedewerker informatisering.

Belangrijke punten volgens de aanwezigen zijn het gebruik van uniforme benamingen, uitbreiding van het smoelenboek en verbetering van de zoekfunctie. Binnen de gemeente worden allerlei verschillende termen gebruikt voor bepaalde producten/diensten. Het optimaliseren van een zoekmachine, zodat de verschillende termen herkend worden door de zoekmachine is een mogelijkheid. Daarnaast kan een trefwoordenregister ingezet worden om de medewerkers de uniforme termen aan te leren. De zoekfunctie op het huidige intranet is nutteloos, het werkt niet. Een goede zoekmachine is een vereiste voor het nieuwe intranet, aldus de aanwezigen. Het smoelenboek (telefoonlijst) is een veelgebruikt onderdeel van het intranet. Via de telefoonlijst vindt men telefoonnummers van andere medewerkers, maar ook de locatie waar men zich bevindt en op welke afdeling men werkt. Tijdens de groepsdiscussie komt naar voren dat een uitbreiding gewenst is. Graag wil men zien voor welk team de medewerker werkt en wat precies zijn of haar vakgebied is. Bijvoorbeeld: Jan Jansen zit op de afdeling Handhaving & Vergunningen, maar over welke vergunningen gaat hij dan precies? Een toevoeging van dit soort specificaties kan waardevol zijn volgens de deelnemers.

De persoonlijke wensen van de aanwezigen liepen nogal uiteen. De een wil graag alleen voor hem relevante onderdelen van intranet zien, de ander wil ook informatie van andere afdelingen en/of projecten beschikbaar hebben. Alle deelnemers waren het eens dat de verschillende applicaties die de gemeente momenteel gebruikt, geïntegreerd zouden moeten worden in een “dashboard”. Dit dashboard zien zij als de vervanging van het intranet. Een startpagina waar al je applicaties staan. Daarnaast bevat deze pagina nieuwskanalen, in principe zijn dit RSS-feeds. Het wordt belangrijk gevonden dat je zelf kan kiezen welke nieuwskanalen je wil volgen.

Kortom, een persoonlijk intranet met specifiek geselecteerde informatie is de wens van deze groep.

**2. Woensdag 6 juni – 14.00 uur**

Gespreksleider:

Angelique van Haeren (medewerkers digitale producten & diensten)

Aanwezigen:

Dionne van Nieuwamerongen

Inge Lucas (webcoördinator)

Anita te Beest (administratief medewerker leerplicht)

Jolanda Bekke-van der Lee (medewerker uitkeringsadministratie WWB)

Marcel Haarlemmer (klantmanager intake)

Rinke Nijman-van Galen (Medewerker Kwaliteitszorg WWB)

Ton Westerhof (Strategisch beleidsadviseur)

Wilma van Mourik (Managementassistent)

De aanwezigen bij deze groepsdiscussie komen van verschillende afdelingen. Hier is voor gekozen omdat de discussiegroep anders erg klein werd. Ondanks de verschillende behoeften die er op verschillende afdelingen zijn, waren er ook veel gebieden waarop de discussieleden elkaar tegenkwamen.

De volgende onderdelen van het huidige intranet worden veel gebruikt door deze medewerkers:

Telefoonlijst;

Nieuws;

Prikbord;

Personeelsinformatie;

Topdesk (facilitair servicepunt);

Handleidingen;

Verjaardagen.

Een aantal medewerkers heeft voor zijn/haar afdelingen eigen applicaties. Deze staan in een scherm dat automatisch opstart wanneer de computer opstart. In dit scherm kan je ook standaard programma’s zoals Word vinden. Deze afdelingen hebben applicaties met bijvoorbeeld handleidingen die zij nodig hebben bij hun werkzaamheden. De applicaties die hier genoemd worden, kwamen in de vorige groepsdiscussie ook ter sprake. Deze groep zou opzich de applicaties geïntegreerd willen zien, maar zijn hier sceptisch over. Zij denken in eerste instantie dat het niet mogelijk is. Wij wijzen hen erop dat we denken in mogelijkheden en alles dus besproken kan worden. Toch twijfelen zij nog, want zij zetten vraagtekens bij de integratie vanwege privacy. Deze groep is niet zo enthousiast als de vorige.

Een gelijkenis met de vorige groep is de wens pagina’s van projecten en/of afdelingen beschikbaar te hebben met daarop samenstelling van het team, doel, doorlooptijd en soortgelijke informatie. Evenals een meer uitgebreide telefoonlijst, waarin naast teams ook werkgebieden worden aangegeven. Het personaliseren van pagina’s per persoon of per team/project komt ook in dit gesprek naar voren. De discussieleden zien ook graag een “dashboard” waarop zij zelf kunnen aangeven welke applicaties en welke nieuwskanalen (RSS-feeds) zij willen volgen. Deze deelnemers willen wel regels over autorisatie en privacy.

Een aspect van intranet dat ergernis oproept is het onpersoonlijke. Het plaatsen van nieuwsberichten gebeurt anoniem. Dit is geen bewuste keuze, maar het gebeurd inderdaad niet. Een aantal medewerkers vindt dit onpersoonlijk en ergert zich aan de wij-vorm waarin regelmatig geschreven wordt, want: wie is wij? En hoor ik daar ook bij? Maar ik heb helemaal niet gezegd dat ik dat vind. Dit probleem is natuurlijk simpel te verhelpen. We spreken met de webcoördinator af dat de afzenders van nu af aan vermeld worden.

De zoekmachine komt ter sprake. Zoals bekend, werkt deze zoekmachine niet naar behoren. Optimalisatie van de zoekmachine zou veel ergernis wegnemen en het zoekwerk in grote mate verminderen.

Deze groep is wat meer terughoudend in het bedenken van nieuwe ideeën. Zij hebben kort gezegd de volgende visie op het intranet: personaliseren binnen gestelde kaders en persoonlijker maken door het vermelden van afzenders.

Tijdens deze groepsdiscussie hebben wij voor het eerst gebruik gemaakt van de cardsorting-techniek. We hebben dit op de volgende manier aangepakt. Eerst hebben we de medewerkers zijn of haar ergernissen laten uitspreken. Door vragen te stellen, kwam er diepgang in het gesprek. Vervolgens komen de post-its op tafel en vragen we oplossingen te bedenken voor de ergernissen en deze op te schrijven. Deze lieten wij op grote vellen plakken en de groep heeft ze gesorteerd in een aantal categorieën. Hieronder vindt u een overzicht van de uitkomsten.

|  |  |
| --- | --- |
| Categorie | Onderdelen |
| Agenda | AgendaAgenda’s raad, commissies en B&W |
| Archief/zoeken | Link naar zoekmachine GoogleDigitaal archiefMakkelijke zoekfunctie collegebesluitenGoede zoekfunctieAlle beleidsstukkenToegang tot een digitale beeldbankVerordeningen up-to-date |
| Eten | Soep van de dagLunchmenuWeekmenu  |
| Externe informatie | Actuele onderwerpen die van belang zijn voor het werk: link naar overheidssites, buurgemeenten. |
| Faciliteiten | Facilitaire zakenFacilitaire diensten |
| Nieuws | NieuwsNieuws (intern)NieuwsberichtenDocumenten delenNieuws in maandoverzicht  |
| Werk | Stageplaatsen VacaturesOverzicht op opleidingsmogelijkheden |
| Projecten | Projecten (2)Overzicht alle lopende projectenGrote projecten: structuur & acties |
| Personeel | Info over afdelingen en werknemersInfo over personeelsaangelegenhedenAmbtenarenreglement en aanverwante regelingenPersoneelszaken als een soort intern loketDoorzoekbaar smoelenboekIntroductie nieuwe collega’s/stagiairesPrikbord, verjaardagen, telefoonlijst, nieuwsAdres & faxnummerZiekmeldingJarigenArbeidsvoorwaardenTelefoonlijstTelefoonboekLink naar info over samenstelling raad, B&W en commissiesAanwezigheid van collega’sVerjaardagenTelefoonlijst/collega-wijzerAdresboek intern |
| Processen/handboeken | HandleidingenHandboek systemenBeschrijving werkprocessenMandaatregeling duidelijk en overzichtelijkProcesbeschrijvingen duidelijk en overzichtelijk |

**3. Maandag 11 juni – 9.00 uur**

Gespreksleider:

Dionne van Nieuwamerongen

Krijn Weeda (woordvoerder)

Aanwezigen:

Anneke van de Kamp (communicatiemedewerker)

Cocky van Willigenburg (projectassistente)

Ireen Blok (junior planeconoom)

Jeroen Feskens (projectmanager)

Jorinde de Wit-de Hoog (projectassistente)

Maandagochtend 9 uur, een tijdstip waarop de ogen nog eens worden uitgewreven. Dit was tijdens het gesprek te merken, de deelnemers moesten echt even op gang komen. Mijn onderzoeksgenoten Inge en Angelique konden deze discussie helaas niet bijwonen. Ik heb Krijn, woordvoerder bij de gemeente, gevraagd deze groepsdiscussie te leiden. Hij heeft mij vervolgens aangespoord de groepsdiscussie zelf te leiden. Dat heb ik gedaan en Krijn heeft mij hierin ondersteund.

We hebben ervoor gekozen deze groepsdiscussie staande te houden, om zo de activiteit proberen te verhogen. We hadden een kleine ruimte tot onze beschikking en daarin hebben we een statafel neergezet. We volgden de vaste lijn, eerst ergernissen en vervolgens ideeën. Deze ideeën hebben we op post-its gezet en vervolgens op een vel papier geplakt. De ideeën die deze groep aandroeg, waren de volgende:

|  |  |
| --- | --- |
| Categorie | Onderdelen |
| Social media | Google AlertTweetsGoogle searchApp/social mediaKoppeling met YammerTweets wethouders |
| Informatief | Meldingen/nieuwsberichten langer zichtbaarDagelijks nieuwsDe plek waar ik alles kan vindenBetere zoekfunctie |
| Verbindende informatie | VerjaardagenTrots op gemeente VeenendaalAfdelingsinformatieCollega-informatieVraag & aanbodWordfeud voor afdelingenKoffiemanagerEK-pouleVPV-linkRuimte voor personeel om zelf te vullenLeuke informatie i.p.v. alleen formeelIntercom, niet meer printen en verspreidenLink met personeelsbladPollsAgenda (ook met niet-gemeentelijke activiteitenBuienradarRadio/muziek |
| Design | Vrolijker uitstralingFoto’sMeer foto’sOntwerp functioneelReclamebanners als ingang naar leuke infoKoppeling met gemeentepagina’s |
| Faciliteren/functionaliteit | Afspraak maken met collega’sGroepsemails sturenWebcam in de kantineBestellen restaurant via internetOnline eten bestellen en betalenAfbeeldingen bij lijst met etenTip van de dagPersoonlijke info op telefoonwijzerFacilitair Service Punt (FSP)Kantoorartikelen bestellenGroupwise tips |
| Inhoudelijke informatie | Raadsinfo – kalender up-to-dateRaadsinfo via internetActuele financiële informatieLogo’s op logische plaats te vindenB&W-besluitenlijstenIntranet als verlengstuk van RIS (raadsinformatiesysteem)Alle raadsbesluiten getekend + ingescandKaart van Veenendaal met alle projecten |

Deze groep van afdeling Projecten heeft al zoveel manieren gevonden om buiten het intranet om te werken, dat het voor hen overbodig is geworden. Zij zien intranet vooral als een bron van organisatie-informatie en vermaak.

**4. Maandag 11 juni – 10.00 uur**

Gespreksleider:

Dionne van Nieuwamerongen

Krijn Weeda (woordvoerder)

Aanwezigen:

Nancy Teunissen (communicatiemedewerker)

Judith Hendriks (communicatiemedewerker)

Jeroen Mensinga (grafisch ontwerper)

Amanda de Jager (communicatieadviseur)

Rema van der Linden (communicatieadviseur)

Tijdens het teamoverleg op deze maandag aan mij de taak het team op de hoogte te brengen van mijn onderzoek en de stand van zaken. Ik heb hiervoor een PowerPoint-presentatie gemaakt en kon de vellen van de groepsdiscussie van die ochtend laten zien. Na mijn presentatie, kwam mijn collega Krijn met het idee ons team ook maar gelijk aan het werk te zetten. Spontaan nam ook team Communicatie deel aan een groepsdiscussie.

|  |  |
| --- | --- |
| Categorie | Onderdelen |
| Social media | “Vind ik leuk”-buttonMogelijkheid voor discussie tussen medewerkersLink met LinkedInYammer-functionaliteitInteractiefDrempels weg!Het moet simpeler!Veel informatie dat nauwelijks wordt gebruikt weg |
| Inrichting | Géén afdelingen en teams op intranetApplicaties gekoppeld aan profielJouw favorieten op intranet als eerste zichtbaarTop 5 – laatst/meest gebeldZelf in te richten (modules) |
|  |
| Nice to know | Need to know |
| Rooksignalen (nieuwtjes/roddels) Verjaardagen/jubilea TelefoonlijstHuman interest Overzicht vrije werkplekken Betere zoekfunctieDigitale koffiehoek Iedereen kan afbeeldingen delen Foto’s teamuitje Nieuws uit VeenendaalLook-a-like competitieVermelding burgerlijke standLief en leed  |

Wat opvallend is aan deze sessie is dat de indeling van de categorieën afwijkt van de andere groepsdiscussies. Deze groep kiest voor de indeling: social media, inrichting, nice to know en need to know. Onder nice to know en need to know staan specifieke onderdelen benoemd. Bij de categorieën social media en inrichting gaat het meer om de vormgeving en het idee achter het intranet.

**5. Woensdag 13 juni – 14.00 uur**

Gespreksleider:

Angelique van Haeren (medewerkers digitale producten & diensten)

Aanwezigen:

Hugo van Wijnanten (juridisch adviseur)

Boudewijn Schrik (medewerker Telefonisch Service Centrum)

Patricia Bresser (medewerker P&O)

Marten van der Beek (projectcontroller en lid OR)

Dionne van Nieuwamerongen

In een poging zoveel mogelijk medewerkers te bereiken, heb ik deze week flyers door het gebouw verspreid met de aankondiging van vier open bijeenkomsten. Dit is de eerste open bijeenkomst. Er schoven vier collega’s aan bij deze discussie.

Voor de open discussies houden we dezelfde werkwijze aan als bij voorgaande discussies. De aanwezigen noemen eerst op wat zij wel gebruiken op intranet en waaraan zij zich ergeren. De onderdelen die deze medewerkers wel gebruiken zijn: telefoonlijst, verjaardagen, prikbord, personeelsinformatie, nieuwsberichten, vacatures en beleidsstukken. Een van de collega’s geeft aan het prikbord onzin te vinden.

De ergernissen liggen vooral bij de zoekfunctie en de verouderde informatie op de website. Daarnaast wordt het archief van de nieuwsberichten (niet goed gesorteerd en zonder datumvermelding) als ergernis aangemerkt.

Alle aanwezigen geven aan lang op zoek te zijn naar informatie via het intranet. Vaak geven zij de zoektocht op en leggen de vraag bij een collega neer.

Omdat er leden van de OR en het Telefonisch Service Centrum (TSC) aanwezig waren, werden er specifiek voor deze afdelingen een aantal punten benoemd. Het TSC maakt gebruik van de telefoonlijst, maar heeft met het team ook een databaseachtig bestand opgebouwd met uitgebreidere informatie over medewerkers, afwezigheid en functies. Het intranet gebruiken zij vooral om informatie te zoeken voor de klantvragen. Voor hen is het van belang dat deze informatie (dus: informatie over allerlei onderwerpen) beschikbaar blijft en goed vindbaar wordt.

De Ondernemingsraad (OR) heeft een eigen pagina op het intranet. Deze pagina is statisch, er wordt vrijwel nooit iets aangepast. Zij willen graag een meer interactieve pagina voor de OR met bijvoorbeeld een poll, een forum of zelfs pushberichten. Zo willen zij de bereikbaarheid vergroten.

|  |  |
| --- | --- |
| **Categorie** | **Onderdelen** |
| Sociaal | Nieuwe medewerkers stellen zich voorSoort Yammer binnen intranet (discussieforum)FamilieberichtenPrikbord  |
| Thuis werken | Vanuit huis inloggen op intranet |
| OR | OR-pagina met actueel nieuws en interactieve mogelijkheden |
| Functionaliteiten | VacaturesTelefonisch Service CentrumFacilitair Service PuntTelefoonlijst |
| Nieuws | Nieuwsflitsen op datumNieuwsberichten directieAlles nieuwsberichten, mogelijkheid om te zoekenNieuwsberichten zoals nu, maar overzichtelijker |
| Documenten | Formele documenten (beleid, juridisch, P&O)PersoneelsregelingenIntegratie met RIS/bestuursdeel |
| Zoeken | Zoekfunctie met filtersGebruiksvriendelijke en adequate zoekfunctieButton naar diensten per afdelingFAQ |

6. Woensdag 13 juni – 15.00 uur

Gespreksleider:

Angelique van Haeren

Aanwezigen:

George Kusters (Juridisch medewerker kwaliteitszorg)

Mark Dijkstra (stagiair wMO-loket)

Harro Ravenhorst (Medewerker gegevensbeheer)

Albert Nijenhuis (Applicatiebeheerder DIV)

Dionne van Nieuwamerongen

De ergernissen die in deze groep benoemd worden, zijn niet erg verschillend met de andere groepen. De lay-out wordt niet uitnodigend gevonden, documenten zijn slecht vindbaar en de zoekfunctie op zichzelf laat ook te wensen over. Het intranet is eigenlijk al vervangen door andere tools, het prikbord is vrijwel het enige dat men nog leest. Hierbij wordt wel de kanttekening gemaakt dat men zijn of haar eigen geplaatste berichten niet kan verwijderen, dat zou men wel graag willen. Intranet wordt weinig gebruikt omdat het weinig vindbare/nuttige informatie biedt en men veel te veel tijd is aan het zoeken naar informatie. Een ander irritatiepunt is anonimiteit. De nieuwsberichten en pagina’s die online staan hebben geen zichtbare eigenaar. Men kan dus nooit rechtstreeks reageren naar deze persoon en weet niet bij wie hij/zij extra informatie op kan vragen. Kortom, er is geen aanspreekpunt.

De telefoonlijst vindt men een handige tool, maar deze moet toch zeker geüpdate worden. De foto’s zijn afwezig of oud en de informatie omtrent werkzaamheden en aanwezigheid wordt nauwelijks bijgewerkt. De informatie per medewerker wil men daarnaast uitbreiden. Wie weet wat?Wie is wat? Welke vakgebieden? Bij wie moet ik zijn?

Tijdens de discussie komt naar voren dat online cursussen ook in het wensenpakket zitten. Men wil bijvoorbeeld cursussen (basis)kennis gemeente.

|  |  |
| --- | --- |
| Categorie | Onderdelen |
| Nieuws | NieuwsberichtenOndertekening |
| Documenten | Vindbaarheid verbeterenDuidelijke indelingOp datum – in archief |
| Online leren | Online cursusBasiskennis gemeenteVakkennis uitbreiden |
| Onderdelen | PrikbordNieuwsberichtenTelefoonlijst - uitbreiden |

**7. Donderdag 14 juni – 14.00 uur**

Gespreksleider:

Dionne van Nieuwamerongen

Nicole van Deijck

Aanwezigen:

Marieke Verhoef (Coördinator Telefonisch Service Centrum)

Amanda van de Kamp (Medewerker Telefonisch Service Centrum)

Uit een eerdere groepsdiscussie kwam naar voren dat het Telefonisch Service Centrum (TSC) veel gebruik maakt van het intranet om informatie op te zoeken. Zij kunnen aan de hand van de informatie de vragen beantwoorden die zij via de telefoon ontvangen. Daarnaast gebruiken zij de telefoonlijst om te kijken of iemand aanwezig is, wanneer iemand vakantie heeft of welke persoon bij welke afdeling hoort. Kortom, het is belangrijk te weten welke informatie belangrijk is voor het TSC. Daarom hebben wij dit team uitgenodigd om deel te nemen aan een groepsdiscussie. De teamleider en een van de medewerkers vonden tijd om ons te vertellen wat zij van het intranet verwachten.

Marieke en Amanda gaven de volgende punten als verbeterpunten aan: de homepage is onrustig en daarmee onoverzichtelijk. Het zoeken van de nodige informatie is lastig, het kost veel tijd de juiste stukken boven tafel te krijgen. Een melding maken in TOPdesk, bijvoorbeeld om een ruimte te reserveren, wordt als omslachtig ervaren.

De volgende onderdelen van het intranet willen zij graag behouden: TOPdesk, prikbord en de telefoonlijst.

Zij denken dat het intranet een meer open en meer uitnodigende uitstraling moet krijgen. De lay-out verwachten zij vergelijkbaar met dat van de website, zij vinden de nieuwe website een goede uitstraling hebben. Voor het werk wat bij het TSC gedaan wordt, is het handig als de foto’s van de telefoonlijst up-to-date zijn en de inzage in de aanwezigheid verbeterd wordt. Het is bijvoorbeeld handig om te weten welke vaste dagen iemand werkt en wanneer hij/zij op vakantie is. Daarnaast zouden zij graag een uitbreiding willen zien van de profielen van de medewerkers, bijvoorbeeld welke kennis en expertise zij in huis hebben en welke ziekmeldingen er open staan.

Het TSC krijgt tegen het einde van het jaar een eigen versie van TOPdesk. Hierin worden bovenstaande opmerkingen omtrent de medewerkers meegenomen. Het intranet is als informatiebron voor stukken, documenten en dergelijke is voor het TSC noodzakelijk. Dit zal op het intranet aanwezig moeten zijn.

**8. Donderdag 14 juni – 15.00 uur**

Gespreksleider:

Dionne van Nieuwamerongen

Nicole van Deijck

Aanwezigen:

Eric van der Graaf (Senior beleidsadviseur HRM)

Serdar Cengiz (Klantmanager Support)

Mirjam Oldengram (Managementassistent)

Astrid van Lunsen (Medewerker wMO)

De laatste groepsdiscussie werd bezocht door vier enthousiaste collega’s. De dynamiek in de groep was onmiddellijk aanwezig. Samen bedachten zij allerlei onderdelen die nodig zijn op het nieuwe intranet. Eerst kwam de lay-out ter sprake, deze vond men oubollig, grijs, saai en niet uitnodigend. Levendiger en kleurrijk moet het worden. Daarnaast wil deze groep graag veel meer sociale cohesie zien binnen de organisatie. Om binding te bevorderen willen zij bijvoorbeeld onderwerpen als “Welke successen hebben we behaald?” en “Waar zijn we trots op vandaag?” toe te voegen aan intranet.

Kennisdeling is tevens een belangrijk onderwerp. Men wil inspraak op het intranet en manieren om online samen te werken. Daarnaast is het belangrijk dat de telefoonlijst uitgebreid is zodat men collega’s snel kan vinden en weet wat zij precies doen. Op het gebied van nieuws wil men vanuit meer gezichtspunten nieuws belichten. Deze functie kan men dan, net als de rest van zijn/haar persoonlijke pagina, zelf inrichten. Want ook deze groep ziet het personaliseren van intranet als een goed idee.

|  |  |
| --- | --- |
| Categorie | Onderdelen |
| Functioneel | PrikbordLinks naar andere sitesIntegratie – samenwerkingMeedenkenMedewerker aan het woord |
| Design | Meer kleur (levendiger en kleurrijk)Moderne uitstralingOverzichtelijkWidgets – persoonlijke paginaWeersverwachting van de dagFilmpjes |
| Sociaal | Yammer-linkWekelijks iemand die zich voorsteltHRM-beleid + regelgevingWie trouwt er? (bijvoorbeeld) |
| Kennisdeling | ForumGoede zoekfunctieInformatie Word, ExcelKennisbank + kennisdelingHoe vinden we de afstemming?Wie kan mij helpen bij deze vraag?Kennisgebieden + koppeling naar personenWie weet wat?Wie is waar? |
| Nieuws | Agenda van de directie vandaagHet “echte” nieuws van VeenendaalWat is hot op HR-terrein?Agenda van MO en presentatiesAfzender berichtVacatures |
| Binding | Welke successen hebben we behaald?Waar zijn we trots op vandaag?Trots op gemeente VeenendaalStellingen/vragen/poll |

# Bijlage 8 – Plan van aanpak & implementatie – Gemeente Veenendaal

**Aanpak en implementatie**

Inge Lucas

8 mei 2013

**Aanleiding en knelpunten**

Op 14 maart 2012 werd de nieuwe website van de gemeente Veenendaal gelanceerd. In vervolg op deze lancering, wordt ook het intranet vernieuwd. De keuze om een nieuw intranet in te richten, komt voort uit de lancering van de nieuwe website, ook spelen de matige bezoekcijfers van het huidige intranet een rol.

Het nieuwe intranet is een belangrijk instrument in de ontwikkeling van de organisatiecultuur en het is, na het werkoverleg, het belangrijkste interne communicatiemiddel bij de gemeente. De organisatievisie en de visie op interne communicatie vormen dan ook de basis bij het opzetten van het nieuwe intranet.

Daarnaast vormt de input van de gebruiker, onze medewerkers, een belangrijke leidraad voor het intranet.

Dionne van Nieuwamerongen heeft voor ons een onderzoek gedaan naar het gewenste intranet dat aansluit op de visie op interne communicatie.

**Organisatiedoel**

De organisatievisie luidt: de gemeente Veenendaal wil een aantrekkelijke en inspirerende werkgever zijn. Ze heeft haar blik naar buiten gericht: we werken voor de burgers, bedrijven en instellingen van Veenendaal. De organisatie wordt op eenduidige wijze aangestuurd en functioneert vraaggericht, toegankelijk, resultaatgericht en doelmatig.

Veenendaal wil dit realiseren met behulp van een oranje (resultaatgericht) en groene (mensgericht) sturing. Deze kleuren komen uit het concept ‘Spiral dynamics’. Voor de interne communicatie via intranet betekent dit aandacht voor de persoon in plaats van

communiceren over taakinformatie: inzet op mensgericht, persoonlijk communicatie, dialoog, ophalen wat er leeft, zichtbaar zijn en laten zien waar je voor staat. En duidelijkheid verschaffen over de organisatievisie (stip op de horizon), zodat medewerkers weten waar ze hun bijdrage aan (kunnen) leveren.

**Doelstelling interne communicatie**

De gemeente hanteert de volgende definitie van interne communicatie: “een proces van continue uitwisseling van boodschappen en de betekenisgeving daarvan tussen personen die beroepshalve betrokken zijn bij een organisatie”.

Interne communicatie kan verschillende doelen nastreven:

- Taakinformatie: Informeren over besluiten, afspraken

- Motiveren: stimuleren, motiveren en betrokkenheid tonen bij initiatieven, inspireren

- Verbinding: ophalen van meningen, ervaringen

Aanvullend hierop heeft de interne communicatie in Veenendaal ook als doel:

- Passend bij Het Nieuwe werken en nieuw kantoorconcept

- Eigen verantwoordelijkheid en ondernemerschap bij afdelingen

- De wijze waarop we binnen de organisatie met elkaar communiceren, geeft uiting aan de

kernwaarden vernieuwend, authentiek, ambitieus en respectvol.

**Strategie intranet**

In de onderstaande tabel staan de vier fasen met kenmerken vermeld die intranet kan doorlopen. In de derde kolom staat welke kleur en kenmerken volgens de spiral dynamics methode bij de fasen horen. De mate waarin dit een rol speelt in de interne communicatie wordt in de laatste kolom benoemd met behulp van de Trap van Quirke. De Trap van Quirke vertaalt de mate naar fasen die goed toe te passen zijn op de fasen benoemd in de eerste kolom.



De interne communicatie in de fasen “intra-wat?” en “intranet” is het zenden van informatie. Bij de fasen “sociaal intranet” en “platform” krijgt de interne communicatie en de gewenste organisatievisie meer vorm doordat men kan interacteren met elkaar. De medewerkers worden in de gelegenheid gesteld het gesprek met collega’s aan te gaan en kunnen online samenwerken. De werkzaamheden die zij dagelijks uitvoeren, worden hen makkelijker gemaakt doordat zij onmiddellijk toegang hebben tot bestanden, collega’s en actuele informatie. Via de interactieapplicaties kan de communicatieafdeling nieuws en belangrijke informatie verspreiden. De medewerkers kunnen hier onmiddellijk op reageren, zo wordt de interne communicatie bevorderd.

Afdeling Administratie & Informatie (A&I) gaat een zaaksysteem invoeren bij de gemeente

Veenendaal. Dit zaaksysteem zorgt ervoor dat taken geautomatiseerd bij de medewerkers belanden en na behandeling geautomatiseerd worden doorgezet naar de volgende stap in het werkproces. Uiteindelijk zullen intranet en zaaksysteem volledig met elkaar worden geïntegreerd. Een dergelijke integratie vraagt om een intranetinrichting die specifiek, per medewerker gedaan kan worden, naast deze specifieke persoonsgerichte inrichting is er een algemeen deel van intranet waarop de informatie te vinden is die de medewerkers als nuttig en noodzakelijk ervaren voor hun werk. Het wordt hiermee het startpunt voor iedere medewerker, een combinatie van informatie die nodig is om de werkzaamheden te kunnen uitvoeren, maar ook een startpunt voor de uit te voeren werkzaamheden zelf. De combinatie van deze factoren, samen met de mogelijkheid tot sociale interactie en uitwisseling van kennis door de organisatie heen zou een nieuwe dynamiek aan de

organisatie toe kunnen voegen.

Deze conclusies betekenen voor het intranet dat het huidige intranet moet worden omgevormd tot een platform. De organisatie is op dit moment nog niet klaar voor deze fase. Organisatieontwikkeling en de ontwikkeling van een platform-intranet kunnen elkaar wel versterken. Het nieuwe intranet visualiseert wat oranje/groene sturing inhoudt, waardoor medewerkers het beter begrijpen. Anderzijds kan organisatieontwikkeling ervoor zorgen dat de cultuur zodanig wordt beïnvloed dat mensen de functionaliteiten van het nieuwe intranet ook daadwerkelijk benutten. Aangezien het nieuwe intranet op 1 januari operationeel moet zijn, wordt gekozen voor een groeipad. Op 1 januari zal een basisplatfom worden gerealiseerd. In de loop van 2013 zal dit verder worden aangekleed tot een volwaardig platform. In het hoofdstuk ‘Aanpak’ wordt dit nader omschreven.

**Randvoorwaarden**

Voor het realiseren van dit plan van aanpak zijn de volgende randvoorwaarden van belang:

· Intranet wordt gebouwd in SIM, als een subsite van de website

· Het intranet staat in een volledig afgeschermde omgeving die niet te benaderen is door nietmedewerkers.

· De afspraken over het beheer worden vastgelegd in een redactiestatuut voor intranet.

· De verantwoordelijkheid voor de pagina’s van de Ondernemingsraad en de Personeelsvereniging

zijn de OR en de PV zelf verantwoordelijk.

· Bij elke wens om informatie te plaatsen met de volgende vraag worden gesteld “Is deze informatie

nuttig voor de gebruiker?”. Op basis hiervan kan worden voorkomen dat het nieuwe intranet

binnen korte tijd weer een overload aan informatie bevat.

· Cultuur van de organisatie is oranje/groen. De elementen die het platform biedt moeten hierop

aansluiten en ook worden benut.

· Het intranet is bedoeld voor medewerkers op het gemeentehuis en medewerkers in de

buitendienst. Het gekozen systeem moet daarom niet plaatsgebonden zijn.

**Elementen intranet**

De volgende elementen moeten vorm krijgen om het intranet van de gemeente om te vormen tot een platform.

*Zoekmachine*

Onvindbaarheid is de grootste ergernis van de medewerkers omtrent het huidige intranet. Het optimaliseren van de zoekmachine is een must.

*Telefoonlijst/collega-wijzer*

De telefoonlijst op het huidige intranet geeft naast naam en telefoonnummer, de functie, afdeling en locatie waar de persoon werkt weer. Het is tevens mogelijk om de werkdagen in te vullen. Het toevoegen van functie-inhoud en specialisaties aan het profiel is een wens. Zo kunnen zij sneller terecht met hun vragen. Om de actualiteit van de gegevens te waarborgen, wordt het invullen ervan verplicht gesteld. De telefoonlijst wordt dus doorontwikkeld tot een zogenaamde collega-wijzer.

*Informatie*

Er is een aantal onderdelen van het huidige intranet benoemd die onmisbaar zijn.

· Nieuwsberichten

· Telefoonlijst

· TOPdesk

· Personeelsinformatie

· Prikbord

· Organisatiebrede informatie

· Informatie raad/college van B&W

· Verjaardagen

· Vacatures

· Verordeningen

· Ondernemingsraad

· Personeelsvereniging

Bij alle geplaatste informatie wordt een afzender geplaatst. Het vermelden van een aanspreekpunt stelt mensen in de gelegenheid bij vragen contact met deze persoon op te nemen.

*Sociale cohesie*

Sociale applicaties op een intranet kunnen bijdragen aan de sociale cohesie binnen een organisatie. Het biedt gelegenheid om elkaar op een andere manier en over andere onderwerpen te spreken. Men kan via intranet interactief op elkaar reageren. Naast polls en discussies zijn er applicaties die minder aandacht vragen en wel gewenst zijn, namelijk introductie van nieuwe collega’s, het prikbord, verjaardagen, lief en leed en sportpoules.

De factoren voor succesvolle sociale, interactieve applicaties zijn de deelname van de medewerkers en de mate waarin zij zich vrij voelen op het intranet. De deelname van medewerkers spreekt voor zich. Als niemand iets plaatst, gebeurt er niets. Vrij voelen op het intranet houdt in dat de medewerkers durven iets te plaatsen. Bij het installeren van dergelijke sociale applicaties is het dan ook belangrijk bij de medewerkers vertrouwen te kweken. Als zij merken dat ze niet op de vingers getikt worden, zullen ze actiever deel gaan nemen aan de interacties. Voor het kweken van vertrouwen moet de tijd genomen worden. In kleine stapjes worden de medewerkers vertrouwd gemaakt met de applicaties en aan de hand van duidelijke regels is er vrijheid om meningen te plaatsen en deel te nemen aan discussies.

*Personaliseren*

Om personalisering mogelijk te maken wordt gewerkt aan een goede basispagina met een

standaardindeling die voor iedere werknemer bruikbaar en nuttig is. Vervolgens kunnen de

medewerkers de pagina gaan personaliseren. Zij kunnen zelf bijvoorbeeld aangeven welke

nieuwskanalen zij willen volgen en welke applicaties en modules (bijvoorbeeld informatie vanuit B&W) er op hun startpagina staat.

Het aangekochte zaaksysteem, dat enkele maanden na de onlinegang van het intranet zal worden ingevoerd kan meegenomen worden in de persoonlijke pagina’s. De integratie van deze twee programma’s zal het voor de werknemers overzichtelijker maken. Zo hebben zij alle voor hun werk benodigde programma’s bij de hand en hoeven zij niet twee verschillende systemen te openen. Wanneer werknemers maar één systeem hoeven te openen, zullen zij dit prettiger vinden werken en sneller vertrouwd zijn met beide systemen dan wanneer zij hen apart moeten leren kennen.

**Systeem**

Voor het bouwen van het nieuwe intranet zijn drie mogelijkheden:

1) Het CMS van SIM

Dit systeem is geschikt voor het plaatsen van content. Gezien de functionaliteiten die gewenst zijn voor de gemeente, kan dit gedeeltelijk via maatwerk worden geleverd. De gemeente wil niet langer een intranet gebaseerd op het zenden en ontvangen van informatie, maar een systeem dat het werk bij de gemeente faciliteert. De werkgerelateerde functionaliteiten biedt SIM niet aan. Dit maakt SIM ongeschikt om het nieuwe intranet in te bouwen.

2) Zaaksysteem

Op dit moment loopt de aanbesteding van een zaaksysteem. Aangezien het merendeel van de medewerkers bij de gemeente in dit systeem gaat werken, ligt het voor de hand het intranet in dit systeem te bouwen. Echter, er is drie jaar gerekend voor de implementatie van het systeem. Zolang kunnen we niet wachten met een nieuw intranet. Om deze reden is het zaaksysteem nu nog niet gereed om het intranet aan te hangen.

3) Novell Vibe

Novell Vibe is een systeem dat samenwerking in een organisatie faciliteert. Dit type functionaliteit is op dit moment het meest gewenst voor de gemeente. Het intranet ondersteunt het werkproces en helpt dit proces efficiënter te maken. Als medewerkers hun collega’s en informatie die ze voor hun werk nodig hebben sneller kunnen vinden, bespaart dat iedere dag tijd. Het biedt functionaliteiten die gewenst zijn voor het nieuwe intranet. Bovendien heeft de gemeente het systeem met bijbehorende licenties al in huis. Voor dit moment lijkt Novell Vibe het meest geschikte systeem om intranet in te bouwen.

**Financiën**

Nog invullen

**Communicatie over het nieuwe intranet**

Om te zorgen dat het nieuwe intranet gebruikt gaat worden is een communicatieplan opgesteld. Per fase worden eerst een aantal medewerkers benaderd om mee te denken. Bij het afsluiten van de fase wordt met alle medewerkers gecommuniceerd. In de totaalplanning zijn alle communicatiemomenten verwerkt.

In de eerste twee fasen, functioneel en grafisch ontwerp, worden de ontwerpen voorgelegd aan de webredacteuren, directie en team Communicatie. Om de rest van de organisatie hierin te betrekken krijgen de webredacteuren schetsen mee van de ontwerpen, zodat zij dit op hun afdeling kunnen bespreken. De webredacteur verzamelt de reacties en geeft deze door.

Wanneer de “bouwen en vullen-fase” zijn einde bereikt en de testfase ingezet wordt, worden de medewerkers opnieuw meegenomen in het proces. Tijdens de testfase hebben zij de kans om de laatste feedback te geven en kunnen zij tevens ingezet worden als ambassadeurs. Als ambassadeur van intranet vertel je collega’s over het nieuwe intranet en kweek je enthousiasme binnen de organisatie voor het nieuwe intranet.

Niet alleen de webredacteuren, ook de teamleiders en afdelinghoofden krijgen een rol in het

ontwikkelproces van het nieuwe intranet. Zij zijn immers aanspreekpunten voor hun afdelingen en teams en zijn in de positie om de medewerkers enthousiast te maken voor het intranet. Als zij hun enthousiasme tonen en meewerken, heeft dit zeer waarschijnlijk een positieve invloed op de houding van de medewerkers. De afdelingshoofden krijgen een presentatie van het functioneel ontwerp. Later zal hen specifiek worden gevraagd om samen met de webredacteur te bepalen welke informatie en documenten op het nieuwe intranet moeten komen voor hun afdeling.

Het actief deelnemen van deze doelgroepen aan het ontwikkelproces, heeft in een later stadium, de livegang, ook een positief effect. Wanneer medewerkers de goedkeuring van hun teamleider en afdelingshoofd zien, stijgt hun vertrouwen in het intranet. De teamleiders en afdelingshoofden kunnen vervolgens intranet inzetten om informatie aan hun team of afdeling te verstrekken en informatie te vergaren.

Tijdens het nieuwjaarsontbijt zal het nieuwe intranet feestelijk en op een ludieke wijze worden onthuld.

**Beheer**

Het beheer van intranet zal zoveel mogelijk decentraal op de afdelingen worden georganiseerd. De webmaster en de webcoördinatie monitoren het gebruik. Samen met de afdeling ICT geven zij gebruikersinstructies en fungeren ze als helpdesk.

**Implementatie**

**Verloop**

Voor de implementatie van het nieuwe intranet is gekozen voor het pakket Novell Vibe dat door Netflex technisch is geïnstalleerd. Om het intranet goed ingebed te krijgen in de organisatie is nagedacht over een naam voor het intranet. Na overleg met het gemeentearchief over interessante onderwerpen in Veenendaal, zijn we gekomen tot de bijenmarkt. Die is regionaal heel bekend. Bijen en een bijenkorf staan ook symbool voor samenwerking in de organisatie. Na wat associëren zijn we gekomen tot de naam Bij1.

De grafisch vormgever van de gemeente, Jeroen Mensinga, heeft het ontwerp gemaakt voor het nieuwe Bij1: een logo, de homepage en de achterliggende pagina’s.

Toen het ontwerp klaar was en Novell Vibe technisch was geïnstalleerd hebben de webmaster van de gemeente en de technische man van Netflex het ontwerp technisch vertaald. Vervolgens heeft de webcoördinator van de gemeente het systeem gevuld.

Op vrijdag 1 maart kon het geheel live. Het team Communicatie heeft ervoor gezorgd dat op ieders bureau een chocoladen bij met een kaartje lag op maandag 4 maart met een verwijzing naar de officiële presentatie op dinsdag. Op dinsdag 5 maart heeft de webcoördinator het nieuwe Bij1 gepresenteerd. Er waren ongeveer honderd collega’s naar de bijeenkomst gekomen.

Na de lancering was Bij1 direct succesvol. Collega’s begonnen direct met het zelf plaatsen van nieuws en andere berichten. Mondjesmaat worden ook de samenwerkingsmogelijkheden gebruikt in teams. Dit wordt op een later moment verder gestimuleerd in het kader van Het Veense Nieuwe Werken.

**Successen**

De implementatie van Bij1 is succesvol verlopen. Bij1 is een sociaal intranet geworden waar

medewerkers dingen delen met elkaar op een positieve manier. De resultaten zijn:

· Iedereen plaatst zelfstandig berichten met nieuws of andersoortig om collega’s te informeren.

· Er zijn al verzoeken gekomen van teams om via Bij1 samen te werken.

· Geplaatste berichten worden veel gelezen

· Medewerkers benutten regelmatig de reactiemogelijkheid

**Lessons learned**

In het traject zitten nog een aantal punten/wensen voor verbetering.

· Het vullen met content is pas laat in het traject gestart, omdat tussen implementatiepartner en gemeente met name technische afspraken waren gemaakt. Over het ontwerp en de invulling was te weinig afgesproken.

· De wens om van collega’s meer te weten wie zich waarmee bezig houdt, staat nog overeind. Het is ieders eigen verantwoordelijkheid om trefwoorden toe te voegen aan het profiel. Dat is onveranderd. Hier moeten nog acties voor uitgezet worden.

· Het liefst wilde de gemeente het intranet integreren met het scherm waarmee je applicaties kunt opstarten. Technisch bleek dit niet mogelijk te zijn. Dat betekent dat medewerkers apart het intranet moeten opstarten en dat doen ze lang niet allemaal.

· We wilden Bij1 zoveel mogelijk personaliseren. Dat bleek helaas technisch niet mogelijk met het gekozen systeem. Wanneer Novell hiervoor in de toekomst mogelijkheden biedt, zullen die worden geïntegreerd.

1. Organogram Team Communicatie – bestand van teamschijf [↑](#footnote-ref-1)
2. De Ruijter, L. (2012) *Informatiemanagement: het antwoord op veel intranetvraagstukken.* Geraadpleegd op 23 mei 2012, via http://www.frankwatching.com/archive/2012/01/16/informatiemanagement-het-antwoord-op-veel-intranetvraagstukken/ [↑](#footnote-ref-2)
3. Volkers, L. (2010) *Interne sociale media: de minst begrepen hype.* Geraadpleegd op 10 april 2012 via http://www.frankwatching.com/archive/2010/04/27/interne-social-media-de-minst-begrepen-hype/ [↑](#footnote-ref-3)
4. Oosterveer, D. (18 februari 2013) *Social media in Nederland 2013: Groei van gebruik Twitter en Facebook afgevlakt*. Geraadpleegd op 15 maart 2013 via http://www.marketingfacts.nl/berichten/social-media-in-nederland-twitter-en-facebook-het-meest-actief-gebruikt [↑](#footnote-ref-4)
5. Heydendael, J. (2011) *Principes en kenmerken van een sociaal intranet.* Geraadpleegd op 10 april 2012 via http://www.frankwatching.com/archive/2011/01/14/principes-en-kenmerken-van-een-sociaal-intranet/ [↑](#footnote-ref-5)
6. Lustig, C. (2012) *De digitale werkplek: apps en responsive mobiel intranet.* Geraadpleegd op 4 april 2012 via http://www.frankwatching.com/archive/2012/01/30/de-%E2%80%98digitale-werkplek%E2%80%99-apps-en-responsive-mobiel-intranet/ [↑](#footnote-ref-6)
7. Hilhorst, B. (2012) *Intranet user experience: de ontwikkelingen voor 2012.* Geraadpleegd op 4 april 2012 via http://www.frankwatching.com/archive/2012/02/13/intranet-user-experience-de-ontwikkelingen-voor-2012/ [↑](#footnote-ref-7)
8. Koning, A. (2011) *Interne communicatie 2.0, hoe introduceer je social media?* Geraadpleegd op 10 april 2012, via http://www.frankwatching.com/archive/2011/03/03/interne-communicatie-2-0-hoe-introduceer-je-social-media/ [↑](#footnote-ref-8)
9. Reijnders, E. (2009) *Basisboek interne communicatie, pagina 238 Trap van Quirke.* Van Gorcum, Assen. [↑](#footnote-ref-9)
10. Reijnders, E. Interne communicatie voor de professional, naar een interactie-visie (2006). Van Gorcum, Assen [↑](#footnote-ref-10)
11. Rebel, H.J. (2013) Syllabus *Kennis en Informatie Management: Organisatie, Informatie en Kennis* (Versie 7) , tijdelijke uitgave Hogeschool Utrecht, Utrecht. [↑](#footnote-ref-11)
12. De webdriehoek bestaat uit de drie personen die binnen de gemeente Veenendaal werken aan het intranet en de website [www.veenendaal.nl](http://www.veenendaal.nl). Dit zijn de webcoördinator, webmaster en applicatiebeheerder. [↑](#footnote-ref-12)