

“een naam heeft ook zorg nodig”



Titel	Een naam heeft ook zorg nodig
Auteur	Loes Berghs
Opleiding	Fontys Hogeschool Communicatie
Begeleider	Beppie van der Heijden
Opdrachtgever	Proteion Thuis – Proteion Welzijn
Begeleider	Jenny Holleman
Plaats	Horn
Datum	7 juni 2011



Voorwoord

Trots ben ik op het uiteindelijke resultaat van mijn scriptie die ik met veel plezier heb geschreven. Ik heb de laatste fase van mijn opleiding als zeer leerzaam ervaren en ik heb stappen gezet in mijn ontwikkeling op het gebied van communicatie. Het is de eerste keer in vier jaar tijd dat ik zo'n grote opdracht alleen heb mogen maken en ik kan alleen maar concluderen dat dit mij goed bevalen is. Ik heb mezelf beter leren kennen, weet waar ik sta en weet nog beter wat mijn zwakke en sterke kanten zijn.

Natuurlijk wil ik een aantal personen bedanken die ervoor hebben gezorgd dat ik dit scriptie op deze manier heb kunnen schrijven en mij van kritische feedback hebben voorzien. Allereerst wil ik Jenny Holleman bedanken voor haar tijd, wekelijkse begeleiding en kritische blik. Ik vond het vooral een leerzame maar ook gezellige tijd bij haar op kantoor en kan het niet laten om te zeggen maar van Jenny heb ik écht veel geleerd op het gebied van communicatie. Naast het schrijven van mijn scriptie werd ik overal in betrokken en heb ik van dichtbij een zeer professionele communicatieadviseur mogen meemaken.

Vanuit school heb ik altijd kunnen rekenen op mijn stagedocent Beppie van der Heijden die mij met twee benen op de grond heeft gezet en mij in de goede richting heeft gestuurd als ik ergens tegenaan liep. Als laatste maar zeker niet het minst belangrijk, wil ik alle medewerkers van Proteion Welzijn bedanken voor hun medewerking aan de onderzoeken en de gezellige tijd op de dinsdagen die ik bij jullie op locatie kwam werken.

Horn, 7 juni 2011

Loes Berghs



Samenvatting

Aanleiding

Proteion Welzijn is een onderdeel van moederorganisatie Proteion Thuis en biedt welzijnsdiensten aan inwoners van de gemeenten Leudal en Maasgouw. De organisatie heeft weinig inzicht in hun identiteit en imago sinds de bestuurlijke fusie in 2008 met Proteion Thuis. Proteion Welzijn wil zich beter profileren en de naamsbekendheid vergroten onder de doelgroep. Het vraagstuk dat centraal staat in dit scriptie luidt als volgt:

‘Hoe kan Proteion Welzijn met behulp van communicatie zich beter profileren en haar naamsbekendheid vergroten onder de doelgroepen?’

Alvorens deze vraag te beantwoorden is er onderzoek verricht naar de identiteit en het imago van Proteion Welzijn en zijn de organisatie- en communicatie-elementen, de concurrenten en gemeentelijke organisaties onder de loep genomen. Omdat thuiszorgmedewerkers als ambassadeur kunnen fungeren bij de mensen thuis is er onderzoek gedaan naar de naamsbekendheid en de bekendheid van de diensten van Proteion Welzijn onder thuiszorgmedewerkers van Proteion Thuis. De onderzoeksresultaten van deze onderzoeken zijn de basis van het advies aan Proteion Welzijn.

Onderzoeksresultaten

Het onderzoek naar de identiteit en het imago ('gapanalyse' van J. van der Grinten) bestaat uit een onderzoek naar de gewenste, werkelijke en de fysieke identiteit van Proteion Welzijn. Dit onderzoek vormt het hoofdadvis en heeft de volgende resultaten opgeleverd:

- heldere positionering van de kernwaarden en pijlers ontbreekt
- opgestelde pijlers kunnen niet spontaan worden genoemd door de medewerkers
- de inconsistentie van de fysieke identiteit zorgt ervoor dat communicatie-uitingen niet op elkaar zijn afgestemd en niet professioneel bij de doelgroep worden overgebracht
- de pijler 'transparant' wordt bij geen van de onderzochte doelgroepen 'spontaan' of 'geholpen' benoemd. Deze pijler wordt zelfs slecht beoordeeld door de doelgroep gemeentelijke organisaties
- profilering binnen de gemeenten Leudal en Maasgouw moet beter
- algemene verbeterpunten die worden aangedragen zijn; vraaggerichter te werk gaan, professionaliseren, beter profileren in de gemeente en communicatief sterker worden

De conclusies uit de overige onderzoeken

De overige onderzoeken hebben ondersteunende adviezen opgeleverd voor het hoofdadvis.

Relevante conclusies die voor het ondersteunende advies worden gebruikt zijn:

- de externe communicatie bestaat voornamelijk uit eenrichtingsverkeer, gericht op informeren
- cliënten hebben behoefte aan meer informatie
- meer dan de helft van de ondervraagde thuiszorgmedewerkers van Proteion Thuis (42) kent PW onvoldoende of niet
- thuiszorgmedewerkers van Proteion Thuis ontvangen graag meer informatie over Proteion Welzijn
- beleidsplan moet beter gestructureerd worden

Hoofdadvis

Het hoofdadvis bevat de rode draad die gebruikt kan worden om de gap tussen de identiteit, de fysieke identiteit en het imago te verkleinen. Als eerste is het belangrijk dat Proteion Welzijn de kernwaarden en pijlers voor de medewerkers helder krijgt. De medewerkers zitten goed op één lijn wat betreft de gewenste identiteit van het management maar kunnen de kernwaarden en pijlers niet spontaan benoemen. Medewerkers zijn zich niet bewust van het bestaan van de pijlers die PW wil nastreven en in de communicatie-uitingen worden deze kernwaarden en pijlers niet gebruikt. De kernwaarden en pijlers moeten te herkennen zijn in de communicatie-uitingen (niet expliciet benoemen maar impliciet laten doorwerken). Onderstaand staan de kernwaarden en pijlers

beschreven in de wijze waarop ze in het vervolg gecommuniceerd moeten worden. In het advies is een visualisatie van deze kernwaarden weergegeven.

Kernwaarden en pijlers van Proteion Welzijn

- altijd welkom (gebaseerd op 'klantvriendelijk' en 'laagdrempelig')
- eerst luisteren dan doen (gebaseerd op 'vraaggericht')
- eerlijk en duidelijk (gebaseerd op 'professioneel' en 'transparant')
- uw steuntje in de rug (gebaseerd op 'ondersteunend' en 'servicegericht')
- samen betrokken (gebaseerd op 'samenwerken')

Deze bovenstaande uitingen moeten doorgevoerd worden in de gehele communicatiemiddelenmix. Aan de hand van een huisstijlhandboek kunnen de communicatiemiddelen beter op elkaar worden afgestemd en op een eenduidige wijze gecommuniceerd worden.

Communicatiemiddelen

Extern:

- voor externe relaties biedt een relatieboekje de uitkomst om de organisatie te presenteren aan bijvoorbeeld gemeentelijk organisaties of (potentiële) cliënten
- advies is een nieuwe website te ontwikkelen waarbij rekening wordt gehouden met de bovenstaande kernwaarden en pijlers
- het advies is een nieuwsbrief te ontwikkelen voor cliënten en/of bewoners van de gemeenten Leudal en Maasgouw om hen op de hoogte te houden van de diensten die Proteion Welzijn aanbiedt en eventuele gebeurtenissen
- advies is meer de dialoog aan te gaan met de doelgroepen maar ook met bijvoorbeeld thuiszorgmedewerkers. Dit kan gedaan worden door bijvoorbeeld een open dag te organiseren waarbij kernwaarden, pijlers en diensten centraal staan.
- voor een betere profilering in de gemeente Maasgouw is het aan te raden net als in de gemeente Leudal te adverteren in een weekblad binnen de gemeente Maasgouw
- Het is aan te raden als organisatie mee te helpen bij dorpsactiviteiten in de gemeenten Leudal en Maasgouw voor het vergroten van de naamsbekendheid

Intern:

- door de pijlers en kernwaarden met visualisaties intern in het zicht te hangen bij Proteion Welzijn kunnen de kernwaarden en pijlers meer gaan leven en eigen worden zodat ze sneller extern gecommuniceerd worden. 'intern beginnen is extern winnen'
- voor een betere profilering van Proteion Welzijn intern (bij moederorganisatie Proteion Thuis) is het verstandig regelmatig nieuws of foto's van activiteiten op het intranet te plaatsen
- het personeelsblad Thuis! houdt medewerkers op de hoogte van nieuws, veranderingen, en actualiteiten binnen Proteion Thuis. Proteion Welzijn moet beter gaan inspelen op het eerst volgende thema en informatie aandragen zodat PW sneller de kans krijgt informatie te delen van Proteion Welzijn via het personeelsblad.

Overige adviezen

- advies is gebruik te maken van interpersoonlijke communicatie voor een transparantere samenwerking met de gemeentelijke organisaties
- breng een betere structuur aan in het beleidsplan. Dit om meer duidelijkheid te creëren over de identiteit, de doelen, strategie en wie er verantwoordelijk is
- Proteion Welzijn dient ervoor te zorgen dat thuiszorgmedewerkers de organisatie en haar diensten kennen. Thuiszorgmedewerkers kunnen fungeren als ambassadeur omdat zij bij de (potentiële) cliënten thuis komen.

DEEL I | DE VOORBEREIDING

1. INLEIDING.....	8
1.1 aanleiding van de opdracht.....	8
1.2 leeswijzer.....	8
2. THEORETISCH KADER.....	9
2.1 corporate communicatie.....	9
2.2 identiteit.....	9
2.3 imago.....	10
2.4 funderingschema.....	11
3. ONDERZOEKSOPZET.....	12
3.1 onderzoeksdoel.....	12
3.2 centrale vraag.....	12
3.3 onderzoeksdoelgroep.....	12
3.4 deelvragen.....	12

DEEL II | HET ONDERZOEK

4. INTERNE ANALYSE.....	16
4.1 wie is Proteion Welzijn?.....	16
4.2 organisatiebeleidskader.....	18
4.3 communicatiebeleidskader.....	21
4.4 identiteit.....	22
5. EXTERNE ANALYSE.....	31
5.1 concurrentie-analyse.....	31
5.2 gemeentelijke organisaties.....	32
5.3 imago.....	32
6. ONDERZOEKSCONCLUSIES.....	40
6.1 gap-analyse.....	40
6.2 overige conclusies communicatieonderzoek	42

DEEL III | HET ADVIES

7. AANKNOPINGSPUNTEN, ADVIES EN AANDACHTSPUNTEN.....	45
7.1 oplossingen voor het wegwerken van de gaps.....	45
7.2 hoofdadvis wegwerken van de gaps.....	45
7.3 ondersteunende adviezen.....	49
7.4 overig advies	51



DEEL I | DE VOORBEREIDING



1. Inleiding

Proteion Thuis is een persoonlijke serviceaanbieder op het gebied van wonen, welzijn en zorg. Hun slogan 'tijd voor mensen, tijd voor wensen' geeft precies weer waar zij voor staan: persoonlijke aandacht voor de cliënten, bewoners, vrijwilligers en medewerkers. Proteion Thuis is de overkoepelende organisatie en bestaat uit CIRO, Proteion Thuiszorg, Proteion Schoon, het behandelcentrum, Proteion Welzijn en acht zorgcentra.

Proteion Welzijn, een welzijnsorganisatie gevestigd te Baexem, is een onderdeel van Proteion Thuis en is opgericht onder de naam Stichting Welzijn. Sinds mei 2008 is Proteion Welzijn bestuurlijk gefuseerd met Proteion Thuis. Proteion Welzijn biedt met haar vijftien medewerkers en driehonderdvijftig vrijwilligers elke dag welzijnsdiensten aan voor inwoners van de gemeenten Leudal en Maasgouw. Mensen kunnen er terecht voor onder andere warme maaltijden aan huis, sociale persoonsalarmering en thuisadministratie. Ook kunnen zij een beroep doen op de algemene hulpdienst met praktische hulp zoals boodschappen doen of begeleiding naar het ziekenhuis. Bij een conflict in de straat kan buurtbemiddeling uitkomst bieden en voor vragen over wonen, welzijn, (thuis)zorg en financiën kunnen de adviseurs van Proteion Welzijn benaderd worden.

De activiteiten van Proteion Welzijn zijn primair gericht op het verrichten van welzijnswerk voor ouderen, met als doel te voorkomen dat deze mensen in het zorgcircuit terecht komen. Proteion Welzijn heeft een onafhankelijke rol op het gebied van welzijn, wonen en zorg voor ouderen en mensen met een functiebeperking. Proteion Welzijn adviseert bijvoorbeeld ook diensten van andere zorg- en welzijnsinstellingen. Ze willen een advies geven dat past bij de cliënt, ook als dit advies niet aansluit bij één van de diensten van Proteion Welzijn. Tevens draagt Proteion Welzijn zorg voor de bemiddeling en inzet van vrijwilligers.

1.1 aanleiding van de opdracht

Sinds Stichting Welzijn in mei 2008 bestuurlijk gefuseerd is met Proteion Thuis hebben zij weinig inzicht in hun identiteit en imago. Behalve een beknopt beleidsplan staat er weinig op papier. Proteion Welzijn wil zich beter profileren in lijn met de gewenste identiteit en een betere naamsbekendheid creëren bij de doelgroepen. Het is daarvoor nodig dat er een communicatiestrategie geformuleerd wordt dat de basis vormt voor hoe communicatie kan bijdragen aan de vergroting van de naamsbekendheid.

1.2 leeswijzer

De opbouw van dit scriptie en de inhoud van de hoofdstukken worden in deze leeswijzer kort uiteengezet. De opbouw van dit scriptie is tot stand gekomen aan de hand van de centrale vraag en deelvragen. Met behulp van diverse literatuur, onderzoeksresultaten en eigen vakkennis wordt in de hoofdstukken antwoord gegeven op de deelvragen. Dit scriptie is in drie fasen opgebouwd om een duidelijke structuur aan te houden; deel I de voorbereiding, deel II onderzoeksfase en deel III het advies.

In deel I is de inleiding en het theoretisch kader beschreven. In dit kader staan relevante theorieën die in dit scriptie aan bod komen. De onderzoeksofzet bestaat uit de centrale vraag en zijn deelvragen. De onderzoeksofzet vormt de basis voor dit scriptie. Deel II bestaat uit het onderzoek verdeeld in een interne en externe analyse. Allereerst wordt de organisatie in beeld gebracht en vervolgens de omgeving van Proteion Welzijn. Vanuit de interne en externe analyse zijn er conclusies getrokken. Tot slot in deel III, een advies en aanbevelingen betrekking tot de communicatiestrategie en profilering van de organisatie.

* Proteion Welzijn wordt in dit scriptie vanaf dit punt ook beschreven als PW maar zal soms nog voluit worden beschreven ter verduidelijking.



2. Theoretisch kader

Er worden verschillende theorieën toegepast om uiteindelijk een goed advies te kunnen geven aan PW. In dit hoofdstuk wordt beschreven welke theorieën aan bod komen en waarom er keuzes zijn gemaakt tussen de verschillende theorieën die gebruikt worden. J. van der Grinten en C. van Riel hebben een andere visie op de theorie omtrent identiteit en imago. Er is vooral rekening gehouden met theorieën die relevant zijn voor het onderzoek.

2.1 corporate communicatie

Er wordt op basis van het onderzoek een advies gegeven over de corporate communicatiestrategie die PW uiteindelijk zou kunnen volgen. Wat is corporate communicatie en waarom is het zo belangrijk voor een organisatie?

Corporate communicatie overkoepelt drie hoofdvormen van communicatie:

1. managementcommunicatie

Managementcommunicatie is letterlijk communicatie door managers. Managers zijn leidinggevend in alle lagen van een bedrijf of organisatie. Ze plannen, organiseren, leiden en controleren. In elk van die stappen is het uitermate belangrijk dat medewerkers impliciet of expliciet op de hoogte worden gebracht van de strategie en het doel.

2. marketingcommunicatie

Marketingcommunicatie wordt vaak gescheiden van corporate communicatie, omdat het bij marketingcommunicatie om merken op product- en dienstenniveau gaat. Daarbij zie je vaak een onderscheid tussen 'above' en 'below' the line. Above heeft betrekking op print, tv en radio (reclame). Below heeft te maken met direct mail, sales promotion, sponsoring, etc.

3. organisatiecommunicatie

Organisatiecommunicatie is de verzamelterm voor heel wat disciplines. Het gaat om communicatie met verschillende doelgroepen: public relations (pers), public affairs (overheid), investor relations (investeerders), arbeidsmarktcommunicatie (toekomstige medewerkers), corporate advertising (stakeholders), milieucommunicatie (overheid en maatschappij) en interne communicatie (medewerkers).

2.1.1 definitie corporate communicatie

Er zijn verschillende definities op het gebied van corporate communicatie geformuleerd. Enkele voorbeelden zijn onderstaand beschreven.

Corporate communicatie is het managementinstrument waarmee, op een zo effectief en efficiënt mogelijke wijze, alle bewust gehanteerde vormen van in- en externe communicatie zodanig op elkaar worden afgestemd dat een positieve uitgangspositie ontstaat met de doelgroepen waarmee men een afhankelijkheidsrelatie heeft. (C. van Riel, 1996)

Corporate communicatie is 'het geïntegreerd managen van alle communicatie-uitingen van een organisatie, zowel intern als extern, gericht op het realiseren van een gewenst organisatie-imago vanuit de organisatiedoelen en de organisatie-identiteit' (J. van der Grinten, 2010).

In dit scriptie wordt de definitie van J. van der Grinten gehanteerd. Deze definitie sluit het beste aan bij de onderzoekstechnieken die in dit scriptie gehanteerd worden.

2.2 identiteit

Identiteit is een verzameling van kenmerken die door leden van de organisatie als typerend worden gezien voor het eigen bedrijf (C. van Riel, 1996). J. van der Grinten heeft een onderscheid gemaakt tussen drie verschillende identiteitsoorten die in dit scriptie gebruikt worden.

- *Gewenste identiteit*

De gewenste identiteit is de identiteit zoals de organisatie zich zelf graag ziet en hoe zij door externe belangengroepen gezien willen worden (gewenst imago). Dit betekent niet dat zij in werkelijkheid ook zo bestaan maar dat ze dit nastreven door middel van hun organisatiedoelen. De gewenste identiteit is opgebouwd uit de visie, missie, kerncompetenties, waarden en gemeenschappelijke vertrekpunten.

- *Werkelijke identiteit*

De werkelijke identiteit is de beleving van de organisatie-identiteit bij werknemers. De beleving van de organisatie-identiteit bij werknemers is de interne 'werkelijkheid'. Hoe zien zij de organisatie? Hoe typeren zij de organisatie? Identificeren zij zich met de organisatie? De gewenste identiteit en de werkelijke identiteit vormen het uitgangspunt voor handelingen van werknemers waarlangs in contact getreden wordt met externe belangengroepen.

- *Fysieke identiteit*

De fysieke identiteit betreft alle punten waarop externe belangengroepen in contact komen met de organisatie. J. van der Grinten onderscheidt vijf contactpunten:

- product (diensten)
- informatie (communicatiemiddelen)
- symboliek (naam, logo en de huisstijl)
- omgeving (gebouw, bedrijfswagens, bedrijfskleding)
- gedrag (hoe een klacht of vraag afgehandeld wordt)

De contactpunten sluiten elkaar niet uit en overlappen elkaar vaak.

Onderstaande identiteitssoorten van C. van Riel (2003) worden in dit scriptie buiten beschouwing gelaten omdat de definities van J. van der Grinten beter aansluiten bij het gehele onderzoek. C. van Riel definieert de volgende identiteitssoorten.

- De gepercipieerde identiteit: de verzameling van kenmerken die in de ogen van de leden van een organisatie typerend zijn voor de 'continuïteit, onderscheidendheid en centraliteit van de eigen organisatie. Deze vorm wordt door C. van Riel ook wel de waargenomen identiteit genoemd. (komt overeen met de werkelijke identiteit van J. van der Grinten)
- De gewenste identiteit is het droombeeld van het topmanagement zoals het hoopt dat de organisatie kan worden onder bestuurlijke leiding. Deze vorm wordt ook de ideale identiteit genoemd.
- De toegepaste identiteit zijn de signalen die een organisatie veelal onbewust en soms bewust uitstraalt door middel van gedragingen van medewerkers op alle niveaus van de organisatie. (komt overeen met de fysieke identiteit van J. van der Grinten).
- De geprojecteerde identiteit, ten slotte, is te omschrijven als de zelfpresentatie van de organisatie: de impliciete en expliciete offerte van signalen waarmee een organisatie haar cruciale kenmerken kenbaar maakt aan externe en interne stakeholders door middel van communicatie en symbolen. (komt overeen met de fysieke identiteit van J. van der Grinten).

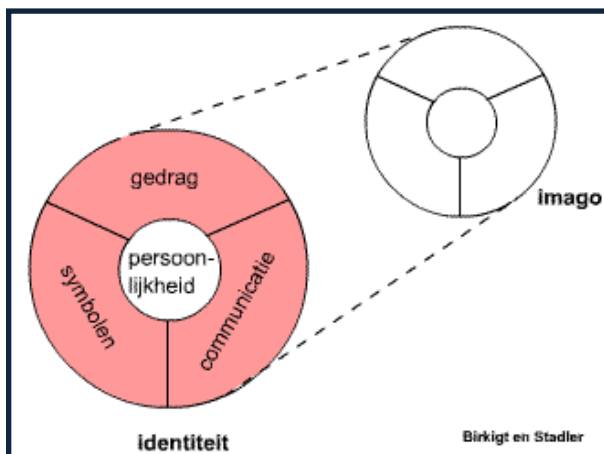
2.3 imago

J. van der Grinten definieert het organisatie-imago als 'het beeld dat belangengroepen op een bepaald moment van een organisatie hebben. Het imago wordt bepaald door de fysieke identiteit van een organisatie en door een vijftal externe factoren, namelijk het branche-imago, land van herkomst, de rol van actiegroepen, de rol van de media en meningen van familie en vrienden.

In dit scriptie wordt de definitie van J. van der Grinten gebruikt. Hij heeft het imago begrijpelijk en praktisch geformuleerd waardoor het praktisch is om deze definitie te gebruiken.

2.3.1 relatie identiteit en imago

Tussen de identiteit en het imago van een organisatie is er volgens Birkigt en Stadler (in C. van Riel, 2003) sprake van een relatie. Birkigt en Stadler zien het imago als een afspiegeling van de organisatie-identiteit van de onderneming. Deze afspiegeling is in het onderstaande model weergegeven.



- gedrag: handelingen van een onderneming waarop de doelgroepen haar zullen beoordelen.
- communicatie: hieronder verstaan zij verbale of visuele boodschappen.
- symboliek: is waar de organisatie voor staat of voor zou willen staan.

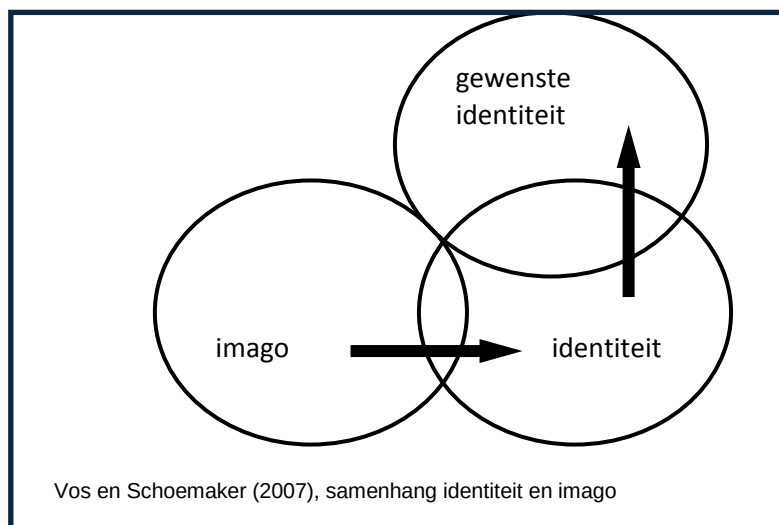
Bovengenoemde elementen zijn de middelen waarmee de persoonlijkheid van een organisatie zich manifesteert. Persoonlijkheid is het vierde element dat door Birkigt en Stadler als onderdeel van de organisatie-identiteitsmix is toegevoegd.

- Persoonlijkheid: is het gedrag, de communicatie en de symboliek bij elkaar. De organisatie moet een helder beeld van de huidige situatie (de drie elementen) hebben om zich te kunnen presenteren.

Het model van Birkigt en Stadler is niet altijd waardevol te gebruiken. Het model houdt er geen rekening mee dat het imago ook beïnvloed kan worden door omgevingsfactoren, onder andere het gedrag van concurrenten. Maar ook dat gedrag een veel grotere invloed heeft op het imago dan communicatie en symboliek, is in dit model geen rekening mee gehouden (C. van Riel, 2003). Om deze redenen zal dit model niet gebruikt worden in dit scriptie.

2.3.2 samenhang identiteit en imago

Het onderstaande model van M. Vos en H. Schoemaker (2007) geeft uitleg over de samenhang tussen identiteit en imago. Zij zijn van mening dat imago en identiteit zelden met elkaar overeen komen. De identiteit van een organisatie is aan veranderingen onderhevig en het imago blijft daarbij vaak achter. De horizontale pijl laat zien dat communicatie kan worden ingezet om het imago dichterbij de identiteit te brengen. De verticale pijl geeft weer dat communicatie wordt benut om de identiteit dichterbij de gewenste identiteit te brengen. Werken aan verbetering van het imago gaat veelal



samen met verbetering van de identiteit. Volgens de theorie van M. Vos en H. Schoemaker kan de gap tussen de identiteit en het imago verkleind worden door de reguliere activiteiten in de concerncommunicatie beter tot uitdrukking te brengen. Dit kan door bijvoorbeeld bestaand materiaal van een duidelijkere rode draad te voorzien. Dit model is opgenomen in het theoretisch kader omdat er voor dit scriptie onderzoek wordt gedaan naar de gap tussen de identiteit en het imago. De theorie van M. Vos en H. Schoemaker wordt uiteindelijk in het advies toegepast.

2.4 funderingschema

Voordat er met de communicatiestrategie kan worden begonnen is het belangrijk dat er onderzoek is gedaan naar de organisatie en communicatie-elementen van een organisatie. Het funderingschema (Van den Bosch & Zweekhorst, 2007) biedt uitkomst om een goed beeld te schetsen van een organisatie. Dit schema brengt de organisatie en communicatie-elementen van een organisatie in beeld waardoor er matches en mismatches geconstateerd kunnen worden. In bijlage A is dit funderingschema weergegeven.



3. Onderzoeksopzet

In dit hoofdstuk zijn de centrale vraag en de daarbij behorende deelvragen geformuleerd. Per deelvraag komt de onderzoeksmethode aan de orde.

3.1 onderzoeksdoel

Het doel van dit onderzoek is inzicht te geven in de huidige identiteit en het imago van Proteion Welzijn. Door middel van dit onderzoek kan er een gedegen advies gegeven worden aan Proteion Welzijn over het verbeteren van de naamsbekendheid en de manier waarop zij zich het beste kan profileren bij de doelgroepen

3.2 centrale vraag

‘Hoe kan Proteion Welzijn met behulp van communicatie zich beter profileren en haar naamsbekendheid vergroten onder de doelgroepen?’

3.3 onderzoeksdoelgroep

PW doet graag onderzoek naar de volgende doelgroepen: de gemeentelijke organisaties Leudal en Maasgouw omdat het belangrijk is te weten wat zij voor beeld hebben van PW. PW krijgt namelijk subsidies van deze gemeentelijke organisaties en zonder subsidie kan PW niet bestaan. Cliënten van PW omdat PW wil weten of de gewenste identiteit overeenkomt met het werkelijke beeld dat cliënten hebben van de organisatie. Thuiszorgmedewerkers van Proteion Thuis, omdat zij bij mensen thuis werken en veel in contact komen met (potentiële) cliënten van PW. Doel van het onderzoek bij thuiszorgmedewerkers is om te onderzoeken of zij PW kennen en of zij wel eens diensten van PW adviseren.

3.4 deelvragen

Om de centrale vraag volledig te kunnen beantwoorden zijn de volgende deelvragen, met de bijbehorende subvragen, geformuleerd. Vervolgens wordt per deelvraag de meest geschikte onderzoeksmethode toegelicht.

- wie is Proteion Welzijn?
 - wat doet PW?
 - hoe ziet het huidige communicatie- en organisatiebeleid van PW eruit?
 - in welke branche opereert PW?
 - wat zijn de huidige doelgroepen van PW?
 - wat zijn de sterke en zwakke punten van PW?
 - welke relevante ontwikkelingen zijn er op het gebied van welzijnorganisaties?
 - wie zijn de stakeholders van PW?
- wat is de naamsbekendheid van PW?
 - wat is naamsbekendheid (theoretisch kader)
 - hoe bekend is PW onder de doelgroep thuiszorgmedewerkers?
 - is er sprake van actieve of passieve naamsbekendheid?
- welke vergelijkbare organisaties zijn er in de regio?
 - welke diensten bieden zij?
 - hoe profileren zij zich?
- wat is de gewenste identiteit (gewenst imago) van PW volgens het management?
 - wat is gewenste identiteit (theoretisch kader)
 - wat is gewenst imago? (theoretisch kader)
 - wat is het gewenste imago van PW?
- wat is de werkelijke identiteit volgens de medewerkers van PW?
 - wat is werkelijke identiteit? (theoretisch kader)
 - wat zijn de kernwaarden van PW?
 - wat is hun boodschap en waar willen zij voor staan?
- wat is de fysieke identiteit van PW?
 - wat is fysieke identiteit (theoretisch kader)

- wat is het imago van PW?
 - wat is imago? (theoretisch kader)
 - hoe zien cliënten Proteion Welzijn?
 - hoe zien thuiszorgmedewerkers van Proteion Thuis, werkend in de regio gemeente Leudal en gemeente Maasgouw, Proteion Welzijn?
 - hoe zien medewerkers van de gemeentelijke organisaties Leudal en Maasgouw (van de afdeling Welzijn) Proteion Welzijn?
- zijn er gaps tussen de gewenste en werkelijke identiteit, de gewenste en de fysieke identiteit en de gewenste identiteit en het imago te bevinden?

3.4.1 wie is Proteion Welzijn?

Om een goed beeld te schetsen van Proteion Welzijn biedt het funderingschema (Van den Bosch & Zweekhorst, 2007) uitkomst. Dit schema brengt de organisatie en communicatie-elementen van een organisatie in beeld waardoor er matches en mismatches geconstateerd kunnen worden. Ook belangrijke zaken als doelgroep, trends en ontwikkelingen, stakeholders etc. kunnen door middel van desk- en fieldresearch worden beschreven in een heldere situatieschets.

3.4.2 wat is de naamsbekendheid van Proteion Welzijn?

De naamsbekendheid van Proteion Welzijn kan door middel van een korte schriftelijke vragenlijst of mondelinge interviews te achterhalen zijn. Het is belangrijk te onderzoeken of er sprake is van actieve of passieve naamsbekendheid bij de respondenten. De respondenten voor dit onderzoek zijn thuiszorgmedewerkers van Proteion Thuis. Het aantal respondenten dat nodig is voor betrouwbare resultaten hangt mede af van de omvang van de belangengroep. Volgens J. van der Grinten kan na enkele tientallen interviews een beeld gevormd worden waarvoor mogelijk nog tientallen extra interviews gedaan moeten worden om conclusies te trekken.

3.4.3 welke vergelijkbare instellingen zijn er?

Door middel van deskresearch kan er onderzoek gedaan worden naar concurrerende partijen of in dit geval de samenwerkende welzijnsinstellingen. Een analyse van de communicatiemiddelen en diensten (producten) moet ervoor kunnen zorgen dat Proteion Welzijn zich onderscheidend kan profileren.

3.4.4 wat is de gewenste identiteit volgens het management?

Om de gewenste identiteit te meten wordt gebruik gemaakt van de methode van J. van der Grinten. PW heeft in het beleidsplan een expliciete visie, missie en pijlers beschreven maar de waarden missen nog. Door middel van een interview met de manager is te achterhalen wat de impliciete kerncompetenties en waarden zijn.

De spinnenwebmethode van Bernstein (1986) is voor het onderzoek naar de gewenste identiteit niet bruikbaar omdat deze geschikt is voor meerdere managers binnen een organisatie. PW beschikt over één manager.

3.4.5 wat is de werkelijke identiteit volgens de medewerkers?

Voor het in kaart brengen van de werkelijke identiteit wordt er onderzoek gedaan naar spontane associaties, typering, mate van identificatie en de perceptie van het externe imago van de organisatie. Om de werkelijke identiteit in kaart te brengen is het noodzakelijk verschillende 'typen' medewerkers te ondervragen. Te denken valt aan de medewerkers van de verschillende diensten die PW aanbiedt. De medewerkers worden via een aantal individuele interviews ondervraagd. Dit is mogelijk omdat PW een kleine organisatie is met 14 medewerkers.

3.4.6 wat is de fysieke identiteit?

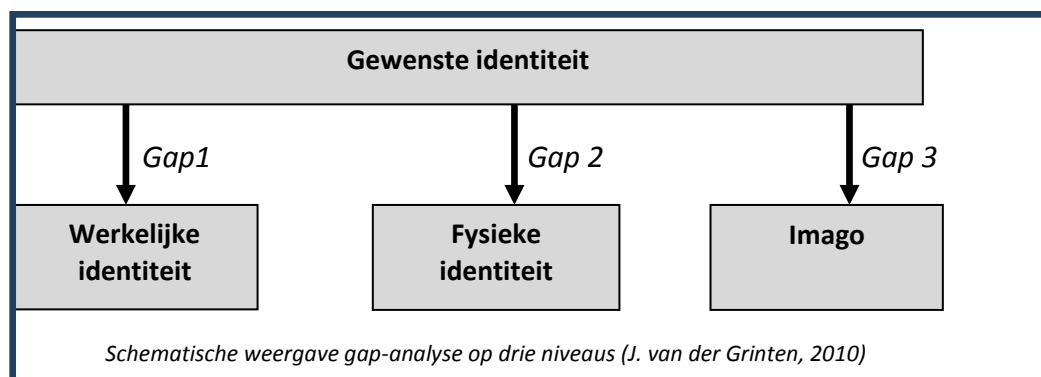
Volgens J. van der Grinten (2010) bestaat de fysieke identiteit van de organisatie uit een vijftal categorieën: producten/diensten, informatie, symboliek, omgeving en gedrag. Door middel van informatieverzameling en observatie (fieldresearch) worden deze categorieën gemeten.

3.4.7 wat is het imago van Proteion Welzijn?

Een imago-onderzoek dient ervoor om beelden, associaties en ervaringen van belangengroepen te meten door middel van een korte schriftelijke vragenlijst. De belangengroep die voor dit imago-onderzoek van belang is zijn cliënten van PW, thuiszorgmedewerkers van Proteion Thuis en medewerkers van de gemeentelijke organisaties Leudal en Maasgouw (afdeling Welzijn). Omdat dit onderzoek meerdere belangengroepen omvangt, moet de uitkomst per onderscheiden belangengroep apart beoordeeld worden. In het imago-onderzoek bij thuiszorgmedewerkers zal eerst de spontane naamsbekendheid onderzocht worden voordat gestart wordt met het imago-onderzoek. (spontane naamsbekendheid= dat een persoon de naam van de organisatie spontaan kan benoemen als bijvoorbeeld gevraagd wordt naar een welzijnsinstantie. De persoon weet vooraf niet dat het interview over Proteion Welzijn gaat).

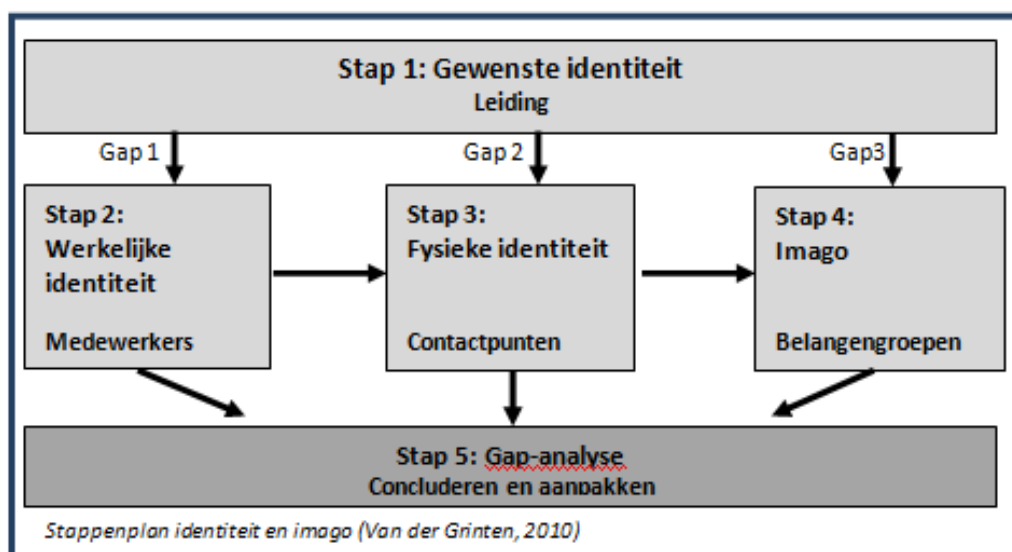
3.4.8 zijn er gaps tussen de gewenste en werkelijke identiteit, de gewenste en de fysieke identiteit en de gewenste identiteit en het imago te bevinden?

Wanneer de verschillende identiteitsonderzoeken en het imago onderzoek hebben plaatsgevonden kunnen de resultaten dienen voor het uitvoeren van een gap-analyse. De gap-analyse is een methode ontwikkeld door J. van der Grinten (2010) dat de gewenste situatie met de werkelijke situatie vergelijkt. De gap-analyse geeft de organisatie inzicht in gaps die zich bevinden in een organisatie. Onderstaand model geeft weer op welke niveaus de gaps kunnen voorkomen.



3.5 onderzoeksconclusie

De onderzoeksresultaten leveren uiteindelijk een aantal conclusies op. De conclusies uit de gap-analyse worden zoals in onderstaand model, schematisch weergegeven. Naast deze resultaten die geconcludeerd kunnen worden uit de gap-analyse, zullen de resultaten van de overige onderzoeken, bijvoorbeeld de concurrentie-analyse en het communicatie en organisatie-beleidskader worden meegenomen in de uiteindelijke conclusies en aanbevelingen van dit scriptie.





DEEL II | HET ONDERZOEK



4. Interne analyse

4.1 wie is Proteion Welzijn?

Proteion Welzijn biedt met haar veertien medewerkers en driehonderdvijftig vrijwilligers elke dag welzijnsdiensten aan voor inwoners van de gemeenten Leudal en Maasgouw. Sinds kort bieden zij ook in de gemeente Nederweert een maaltijdservice aan en in de gemeente Bergen hebben zij het Steunpunt Vrijwilligerswerk opgezet. De activiteiten van Proteion Welzijn zijn primair gericht op het verrichten van welzijnswerk voor ouderen met als doel te voorkomen dat deze mensen in het zorgcircuit terecht komen. Proteion Welzijn heeft een onafhankelijke rol op het gebied van welzijn, wonen en zorg voor ouderen, mantelzorgers en mensen met een functiebeperking.

Moederorganisatie Proteion Thuis hanteert een corporate communicatiebeleid waar alle onderdelen zich aan moeten houden. In bijlage C is het organogram van Proteion Thuis en de onderdelen weergegeven. Ondanks dat PW onderdeel is van Proteion Thuis mogen zij wel zelf invulling geven aan hun eigen visie, missie, pijlers en waarden. Deze eigen invulling komt in de volgende hoofdstukken aan bod.

Financiers

In het kader van de WMO (Wet Maatschappelijke Ontwikkeling) werkt Proteion Thuis samen met gemeentelijke organisaties. Proteion Welzijn ontvangt, als onafhankelijke organisatie onder de paraplu van Proteion Thuis, subsidie van gemeenten ter uitvoering van de diverse welzijnsactiviteiten. Proteion Welzijn maakt hierbij, vanuit efficiëntieoogpunt, gebruik van de overstijgende diensten van Proteion Thuis zoals HRM en de dienst Bedrijfsvoering.

Branche

PW opereert in de branche welzijn en maatschappelijke dienstverlening waar verschillende soorten diensten tot behoren. In onderstaand schema zijn de diensten weergegeven die PW in de verschillende gemeenten aanbiedt:

Diensten	Leudal	Maasgouw	Bergen *	Nederweert *
Warme maaltijdvoorziening	X	X		X
Vries-vers maaltijdvoorziening	X	X		
Eetpunt (Tafeltje dekje)	X			
Sociale persoonsalarmering	X	X		
Thuisadministratie (algemene hulpdienst)	X	X		
Buurtbemiddeling	X	X		
Algemene hulpdienst	X	X		
Ouderenadvieswerk	X			
Huiskamerprojecten	X			
Computercursussen	X			
Steunpunt Vrijwilligers	X		X	
Sociale activering	X	X		
Maatschappelijke stage (steunpunt vrijwilligers)	X			

PW wil zich vooral richten op het ouderenwerk, steunpunt vrijwilligers en buurtbemiddeling. Deze kernactiviteiten en overige diensten zijn in bijlage D uitvoerig beschreven.

* de gemeentelijke organisaties Bergen en Nederweert worden in dit scriptie verder niet meer gebruikt omdat PW via 'Apetito' maaltijdvoorzieningen aanbiedt aan inwoners van Nederweert en PW minimaal contact heeft met de gemeentelijke organisatie. Met de gemeenten Bergen heeft PW sinds begin dit jaar een prille samenwerking. Zij zijn nog bezig met de opstart van het traject 'maatschappelijke stage' waardoor zij nog geen representatief beeld kunnen geven over PW.

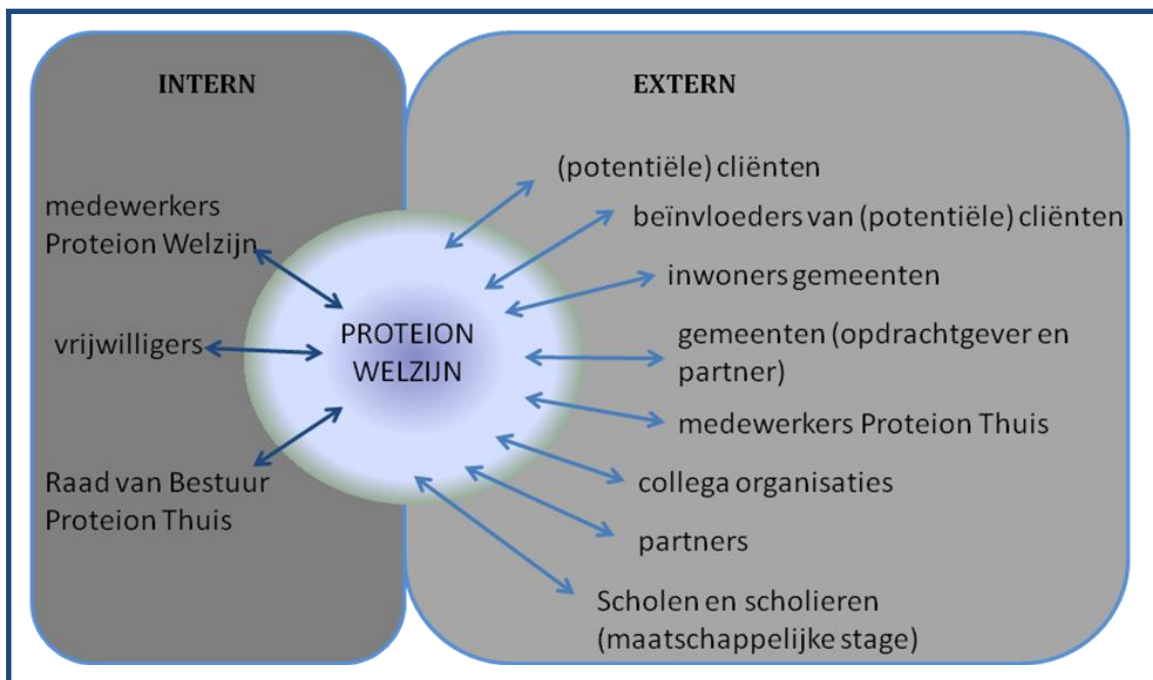
4.1.1 doelgroep

De diensten die PW aanbiedt zijn voornamelijk bedoeld voor volwassenen, met name senioren en vrijwilligers van jong tot oud. Omdat PW nog nooit onderzoek heeft gedaan naar het imago en zij dit graag zo breed mogelijk willen meten, is in dit scriptie rekening gehouden met de volgende doelgroep.

- cliënten gemeenten Leudal en Maasgouw
- thuiszorgmedewerkers Proteion Thuis (werkend in de gemeenten Leudal en Maasgouw)
- gemeentelijke organisatie Leudal en Maasgouw

4.1.2 stakeholders

De stakeholders die belangrijk zijn voor het onderzoek en waar PW veel invloed op kan uitoefenen of invloed van ondervindt (positief of negatief) zijn in het volgende schema weergegeven.



4.1.3 welke relevante ontwikkelingen zijn er op het gebied van welzijn?

Vergrijzing: het aantal ouderen in de bevolking stijgt en daarmee stijgt ook het aantal mensen dat zorg en welzijn nodig heeft.

Individualisering: de klant wil steeds meer als een individu behandeld worden. Dit betekent dus een meer persoonlijke benadering en een meer op maat gerichte aanpak. Ouderen willen steeds langer op zich zelf blijven wonen.

4.1.4 sterkte-zwakteanalyse

Door middel van de sterkte-zwakteanalyse kunnen intern de sterktes en zwaktes en in de omgeving de kansen en bedreigingen worden geanalyseerd. Op de volgende pagina zijn de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen voor PW geformuleerd.

Sterktes:

- onderdeel van Proteion Thuis, waardoor zij kunnen meeliften op de campagnes en naamsbekendheid van de moederorganisatie.
- onderdeel van Proteion Thuis, waardoor zij organisatorische ondersteuning krijgen.
- PW heeft vijf pijlers opgesteld die zij willen nastreven; servicegericht, werken met vrijwilligers, producent van welzijnsproducten, de wijze waarop wij ondersteuning bieden en laagdrempelig.

Zwaktes:

- PW is momenteel bekend binnen de gemeentelijke organisaties Leudal en Maasgouw maar niet of nauwelijks in andere gemeenten.
- PW is afhankelijk van vrijwilligers.
- Doordat PW Proteion in haar naam draagt worden zij vrijwel vaak gezien als onderdeel van Proteion Thuis terwijl zij zich graag onafhankelijk uitdragen. Zij adviseren bijvoorbeeld ook mensen om naar een andere organisatie te gaan om hulp te verkrijgen.

Kansen:

- de welzijnsmarkt wordt steeds groter door de vergrijzing. Mensen worden gezonder oud en kunnen langer zelfstandig blijven wonen.
- er is steeds meer aandacht vanuit de overheid voor gezond ouder worden.
- gemeenten besteden steeds meer welzijnstaken uit.

Bedreigingen:

- de gemeente geeft opdrachten aan welzijnsinstellingen, zij kunnen ook kiezen voor een andere welzijnsinstelling dan voor PW in de nabije omgeving.
- budgetten worden door gemeenten gekort vanwege begrotingstekort

4.2 organisatiebeleidskader

Het funderingsschema, ontwikkeld door M. van den Bosch en P. Zweekhorst, geeft inzicht in het organisatiebeleid en het communicatiebeleid van Proteion Welzijn. Dit funderingsschema geeft matches en mismatches weer tussen organisatie en communicatie-elementen van PW, waar vervolgens in de onderzoeksresultaten rekening mee gehouden kan worden. Deze matches en mismatches zijn in de onderzoeksconclusies (paragraaf 6.2.1) uitgewerkt.

4.2.1 organisatievisie

1. PW is een bekende aanbieder van welzijnsdiensten in het werkgebied van Proteion Thuis.
2. PW heeft haar diensten helder omschreven in de vorm van producten met een duidelijke prijsopbouw.
3. PW is volop actief én proactief in het netwerk van vragers van welzijnsdiensten.
4. PW zet vrijwilligers in daar waar dit mogelijk en gewenst is.
5. PW wordt bij welzijnsvragen als eerste benaderd om antwoorden hierop te vinden.
6. PW is met haar dienstverlening bekend binnen de organisatie van Proteion Thuis.
7. PW kent goede interne werkprocessen.

4.2.2 organisatiemissie

Proteion Welzijn biedt diensten aan mensen die wonen in het werkgebied van Proteion Thuis. Door deze diensten worden cliënten geholpen om zelfstandig te kunnen blijven deelnemen aan de samenleving en zich hierbij goed te kunnen voelen. Volwassenen, met name senioren, en vrijwilligerswerk van jong tot oud staan centraal in onze dienstverlening. Proteion Welzijn gaat op een professionele, onafhankelijke en klantvriendelijke manier te werk, waarbij de vraag leidend is. Waar mogelijk wordt samenwerking gezocht. Vrijwilligers zijn hierbij onze handen, oren en ogen.

4.2.3 leiderschapstijl

De X-Y theorie (MC Gregor, 1960 in: Marcus & Van Dam, 2002) beschrijft het type medewerker dat past bij een leiderschapstijl die gehanteerd wordt binnen een organisatie. Bij PW is er sprake van een y-type mensbeeld. De manager gaat ervan uit dat de medewerkers de handen uit de mouwen willen steken en laat daarom veel aan hen over. De medewerkers hebben een eigen

verantwoordelijkheidsgevoel en laten een hoge mate van zelfstandigheid zien. De medewerkers nemen veel initiatief en vragen bij collega's om advies wanneer dat nodig is.

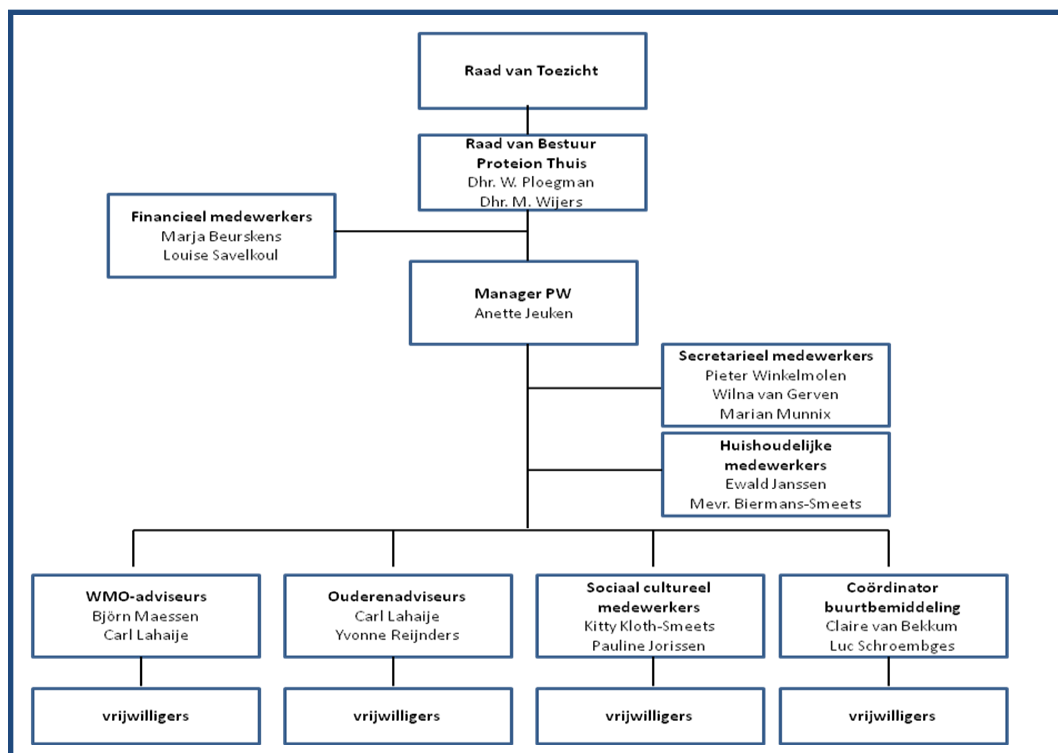
Bij deze leiderschapstijl behoort het democratisch leiderschap. De medewerkers nemen deel aan de afdelingen van de organisatie en voeren zelf democratisch genomen beslissingen uit. De manager is hierbij begeleider en coördinator.

4.2.4 organisatiestructuur

Volgens Mintzberg (1991, in: Marcus & Van Dam) komt de organisatiestructuur tot stand door het met elkaar in overeenstemming brengen van een aantal eigenschappen van organisaties. Het gaat hierbij om organisatiedelen, coördinatiemechanismen, ontwerpparameters en situationele factoren.

- Organisatiedelen

PW is gestructureerd volgens onderstaand organogram.



- coördinatiemechanismen

Mintzberg (1991, in: Marcus & Van Dam) onderscheidt een zestal vormen waarop werkzaamheden kunnen worden gecoördineerd. Bij PW gebeurt dit allereerst op basis van onderlinge afstemming. Er is sprake van informele communicatie tussen de medewerkers en eens in de twee weken hebben zij teamoverleg over de gang van zaken en over de projecten etc. De manager geeft opdrachten en aanwijzingen aan de medewerkers maar geeft hen ook veel vrijheid in het doen en laten van hun werkzaamheden. Er is daarom ook sprake van rechtstreeks toezicht van de leidinggevende door middel van een werkoverleg. Daarnaast worden werkzaamheden ook op standaardisatie van bekwaamheden verricht. De te verrichten werkzaamheden worden gecoördineerd op grond van de hiermee verband houdende opleiding van de uitvoerders. PW is niet geheel resultaatgericht gestandaardiseerd maar wil wel via de website www.proteionwelzijn.tevreden.nl cliënten vragen naar de tevredenheid over hun diensten.

- Ontwerpparameters

Functiespecificatie: PW heeft een aantal functieprofielen verdeeld, te noemen: manager, ouderenadviseur, wmo-adviseur, sociaal cultureel medewerker, secretariaal medewerker, coördinator, financieel medewerker en huishoudelijk medewerker. Zij hebben elk hun eigen taken en verantwoordelijkheden.

Omvang van de afdelingen: De afdelingen zijn niet groot waardoor elke afdeling beschikt over ongeveer één tot twee personen.

Decentralisatie: PW is een platte organisatie waarbij sprake is van decentralisatie. Medewerkers hebben eigen verantwoordelijkheid over te verrichten werkzaamheden en voeren zelf bevoegdheden uit.

Formalisering van het gedrag: PW hanteert niet veel regels bij de uitvoering van werkzaamheden. Er zijn wel protocollen opgesteld voor het afhandelen van vragen of aanmeldingen.

- situationele factoren

PW heeft de meeste kenmerken van een ondernemersorganisatie. Een ondernemersorganisatie heeft een platte organisatiestructuur zonder stafafdelingen en heeft geen plaats voor middenmanagement. De ondernemersorganisatie is flexibel, spontaan in zijn acties en zeer marktgericht. De interne communicatie draagt een informeel karakter en het werk is niet of nauwelijks gestandaardiseerd.

Op basis van de kenmerken van een ondernemersorganisatie kan gezegd worden dat PW over een organistisch organisatiestelsel beschikt. De organisatie is flexibel van aard en gericht op veranderingen. De organisatie functioneert op basis van de sociale behoeften waarbij de mens centraal staat en de individuele wensen van de klant belangrijk zijn.

4.2.5 visie op organiseren

Alle diensten van PW zijn gericht op de verbetering van het woon- en leefklimaat in het netwerk van vragers van welzijnsdiensten. Een goede organisatie van deze activiteiten is essentieel. De werknemers werken op horizontaal niveau met elkaar samen en de bevoegdheden zijn ruim geformuleerd.

4.2.6 sleutelvaardigheden

PW heeft in haar beleidsplan een vijftal pijlers opgesteld waar zij zich in de komende drie jaar op willen richten. Deze vijf pijlers zijn:

1. Servicegericht: "Wij beantwoorden uw vraag binnen de afgesproken termijn"
2. Werken met vrijwilligers: "Mede mogelijk gemaakt door vrijwilligers"
3. Producent van welzijnsproducten: "Transparante welzijnsproducten tegen een transparante prijs voor iedere opdrachtgever"
4. De wijze waarop wij ondersteuning bieden: "Wij zijn uw steun in de rug als het zelf (even) niet lukt"
5. Laagdrempelig: "Bij ons voelt u zich thuis!"

Uit gesprekken met de medewerkers kan geconcludeerd worden dat de meerderheid het eens is met deze pijlers en dat zij zeker willen meewerken en streven deze pijlers te bereiken. Sommige medewerkers geven wel aan dat PW soms te laagdrempelig is. Hiermee wordt bedoeld dat de deur bijvoorbeeld ook openstaat voor het seniorenorkest dat iedere vrijdagmorgen mag komen repeteren in het gebouw van Proteion Welzijn.

4.2.7 organisatiecultuur

De typologie van Handy (1979, in: Marcus & Van Dam) is een handige methode om de organisatiecultuur te typeren. Deze methode is gebaseerd op twee dimensies: de samenwerkingsgraad (dit is de mate waarin wordt samengewerkt) en de machtsspreiding (dit is de mate waarin beslissingsbevoegdheid gecentraliseerd of gedecentraliseerd is).

Binnen PW is sprake van een personencultuur. Kenmerkend is dat de organisatie ten dienste staat van de mens. De prioriteit wordt gegeven aan het individu. De manager is een gelijke van de medewerker en het management is een noodzakelijk kwaad om de organisatie draaiende te houden.

4.2.8 organisatiestrategie

De strategische doelen die in het beleidsplan zijn opgesteld en die PW nastreeft zijn:

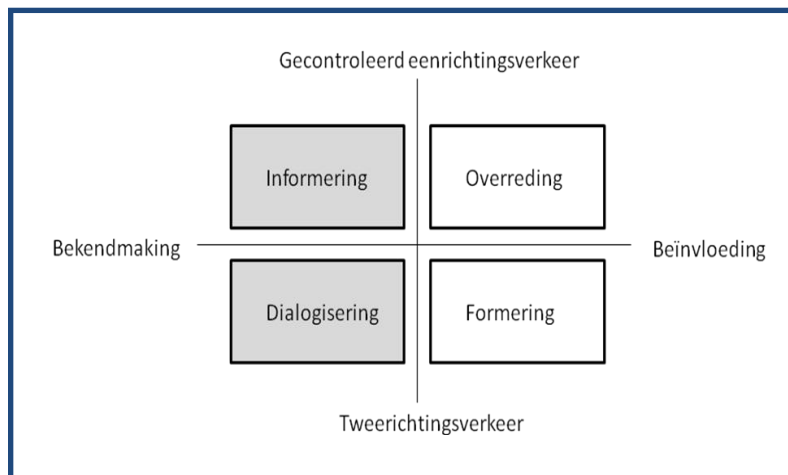
- alle gemeenten en woningbouwcorporaties in het werkgebied van Proteion Thuis weten wie Proteion Welzijn is.
- er wordt een tevredenheidonderzoek gestart onder de gebruikers van de diensten van PW.
- vrijwilligers worden ingezet in de dienstverlening van PW.

- de organisatieonderdelen van Proteion Thuis weten welke diensten PW aanbiedt en doen hier, waar nodig, een beroep op.
- de interne werkprocessen en de externe dienstverlening is transparant en meetbaar.

4.3 communicatiebeleidskader

4.3.1 visie op communicatie

Het communicatiekruispunt (B. van Ruler 1998) geeft een handvat voor communicatiemanagement in organisaties. Het doel van een communicatie-uiting kan worden ingedeeld in één van de vier basismethoden uit het communicatiekruispunt: informering, overreding, dialogisering of formering. PW wil haar doelgroepen door middel van communicatie vooral informeren waardoor er sprake is van eenrichtingsverkeer tussen PW en haar doelgroep. Tweerichtingsverkeer is minstens zo belangrijk omdat er dan gekeken kan worden naar de behoeften en wensen van de cliënt. In bijlage E zijn de andere basismethoden beschreven.



De interne communicatie tussen medewerkers en het management verloopt niet alleen via eenrichtingsverkeer. Er is regelmatig een teamoverleg ingepland waarbij elke medewerker de kans krijgt zelf zaken in te brengen. Bij de interne communicatie is er vooral tweerichtingsverkeer waarbij de basismethode dialogiseren aan bod komt.

4.3.2 communicatiestructuur

Er heerst binnen PW een geringe mate van samenwerking tussen de verschillende afdelingen (bijv. maatschappelijke stage en ouderenwerk). Directe collega's binnen een afdeling werken wel met elkaar samen maar zijn vooral bezig met zijn/haar eigen werkzaamheden. Er is sprake van een horizontale communicatie binnen één afdeling, maar minder tussen de verschillende afdelingen.

a. dimensies:

1. *Mate van gelaagdheid*

PW heeft een kleine mate van gelaagdheid. Een boodschap doorloopt hooguit één niveau, er zitten namelijk nauwelijks lagen tussen het management en de medewerkers.

2. *De breedte van de communicatiestructuur*

PW beschikt over een brede communicatiestructuur. In de organisatie zitten de hoofdtaken naast elkaar.

3. *Communicatiestromen*

PW werkt met verschillende afdelingen waardoor horizontale communicatie nodig is om gebruik te maken van elkaars expertise. Horizontale communicatie is de uitwisseling van informatie tussen medewerkers met eenzelfde positie in de hiërarchie.

b. formele en informele communicatie

Er vindt voornamelijk informele communicatie plaats. Er wordt elke dag gezamenlijk geluncht en medewerkers hebben persoonlijk contact onderling waarbij ook privé zaken besproken worden.

c. open of gesloten communicatie

PW is een open organisatie. Zij communiceren graag met de buitenwereld over hun diensten en zaken wat hun bezig houdt. Bezoekers kunnen dagelijks binnenlopen voor informatie over de diensten maar ook voor andere vraagstukken. PW laat door middel van persberichten, folders en via de website zien welke projecten hun bezighoudt waardoor mensen op de hoogte worden gehouden.

d. soorten informatie

Beheer informatie is de informatiestroom die bij PW van pas komt. Er wordt niet verteld hoe iemand een taak moet uitvoeren maar wel voor welke bepaalde tijd activiteiten op de agenda staan en uitgevoerd moeten zijn. Iedere werknemer heeft zijn eigen deskundigheid en wordt vrij gelaten in datgene hoe hij/zij dit wil aanpakken. De manager houdt hierbij wel het overzicht door met de medewerkers de gang van zaken te bespreken zodat wanneer het nodig is, bijgestuurd kan worden.

e. communicatiemiddelen

	Intern	Extern
Persoonlijke communicatiemiddelen	werkoverleg vergaderingen functioneringsgesprekken	staan op verschillende markten en/of beurzen
Schriftelijke communicatiemiddelen	personeelsblad Thuis! nieuwsbrief voor vrijwilligers nieuwsbrief	folders persberichten
Audiovisuele communicatiemiddelen	telefoon	website telefoon tekst-TV
Digitale communicatiemiddelen	e-mail	e-mail

4.3.3 organisatie van communicatie

PW beschikt niet over een eigen communicatieafdeling. Toch worden er vanuit PW wel teksten geschreven voor huis-aan-huis bladen om haar doelgroepen te bereiken. De communicatieafdeling bij Proteion Thuis begeleidt PW bij de externe communicatie.

4.3.4 communicatieklimaat

PW is een open organisatie waarbij iedere nieuwkomer zich meteen thuis voelt binnen de organisatie. De voordeur staat altijd open voor mensen met vragen of vrijwilligers die zich willen aanmelden voor een bepaalde dienst. Medewerkers gaan op een informele manier met elkaar om en lunchen gezamenlijk met elkaar.

4.3.5 communicatiestrategie

PW heeft geen communicatiestrategie ontwikkeld maar streeft wel enkele doelen na op het gebied van communicatie:

- budget vrijmaken voor PR
- structurele publicaties
- per editie van het personeelsblad THUIS wordt minimaal 1x melding gemaakt van PW
- PW is aanwezig bij alle activiteiten van Proteion Thuis en doet hier aan netwerkontwikkeling.

4.4 identiteit

Om de identiteit van PW te achterhalen zijn er drie onderzoeken uitgevoerd. Allereerst heeft er, voor de gewenste identiteit, een interview plaatsgevonden met de management van PW en is het beleidsplan voor een deel hierin meegenomen. De werkelijke identiteit is onderzocht door middel van diepte-interviews aan medewerkers van PW. Tot slot is de fysieke identiteit onderzocht door het analyseren van de diensten, informatie, symboliek, omgeving en gedrag van de organisatie.

4.4.1 gewenste identiteit

De gewenste identiteit is de identiteit van de organisatie die door het management wordt nagestreefd. Door middel van een diepte-interview met de manager van PW zijn de expliciet beschreven visie, missie en kernwaarden (zie beleidsplan, bijlage F) besproken. Ter aanvulling op deze visie, missie en kernwaarden zijn de waarden besproken die PW belangrijk acht voor cliënten, organisatie en de maatschappij. Waarden verwijzen naar idealen die door mensen worden nagestreefd. Doordat de visie over PW kan verschillen tussen de manager en portefeuillehouder (Dhr. W. Ploegman tevens RvB Proteion Thuis) is er ook een diepte-interview met de Dhr. Ploegman gehouden. In bijlage G is de vragenlijst voor de gewenste identiteit terug te vinden en in bijlage H is de uitwerking hiervan in te zien. Het diepte-interview met de portefeuillehouder heeft om technische redenen niet letterlijk uitgewerkt kunnen worden. In onderstaand schema zijn de resultaten van de interviews kort beschreven.

	Manager	portefeuillehouder
Visie	PW is een groep mensen die plezier hebben in hun werk, een organisatie die gevonden wordt door cliënten en die we bedienen naar tevredenheid.	PW biedt diensten aan mensen die wonen in het werkgebied van Proteion Thuis en helpt deze mensen om zo zelfstandig mogelijk te blijven deelnemen aan de samenleving. PW gaat hierbij op een professionele onafhankelijke en cliëntvriendelijke manier te werk waarbij de vraag van de cliënt leidend is. Waar mogelijk wordt samenwerking gezocht. Het is van belang dat PW bekend is bij gemeenten en woningbouwcorporaties in het werkgebied van Proteion Thuis en dat zij op de hoogte zijn van het dienstenaanbod. PW moet met haar dienstverlening beter bekend zijn binnen de organisatie van Proteion Thuis. Mijn droom is dat alles verwezenlijkt wordt
Missie	Terrein winnen, misschien voor meerdere organisaties werkzaam. Meer onafhankelijk worden van gemeenten. Een bloeiende organisatie die gestaag groeit en waar ieder (medewerker, cliënt, vrijwilliger, iedereen) zich prettig voelt en tevreden is.	Praktische oplossingen vinden en op een onafhankelijke manier aanbieden. Dat inwoners vertellen dat zij tevreden zijn over het dienstenaanbod van Proteion Welzijn.
Kerncompetenties	Specialiseren in ouderenwerk, vrijwilligerssteunpunt en buurtbemiddeling. Servicegericht te werk gaan.	Laagdrempelig, servicegericht, dicht bij de mensen, probleemoplossend, onafhankelijk
organisatiewaarden	Eigen verantwoordelijkheid, keuzevrijheid, thuis voelen, open organisatie, behulpzaam	Behulpzaam, redzaamheid
Cliëntwaarden	Onafhankelijk, persoonlijk, tevredenheid, eenvoud, verbondenheid, specialist in ouderenwerk, vrijwilligersbeleid en buurtbemiddeling.	De klant zoveel mogelijk in eigen waarde houden, laagdrempelig, tevredenheid, probleemoplossend
Gewenste identiteit Medewerkers/vrijwilligers	Leuke club om voor te werken, groeimogelijkheden, jezelf kunnen zijn en blijven, thuisvoelen	Kwaliteit, onafhankelijkheid, jong en dynamisch, vooruitstrevend
Gewenste identiteit cliënten	Laagdrempelig, thuisvoelen, vraaggericht	Laagdrempelig, tevredenheid, onafhankelijkheid
Gewenste identiteit Gemeenten	Vraaggericht, probleemoplossend	Probleemoplossend
Gewenste identiteit medewerkers PT	Kennis hebben van bestaan PW, vraaggericht	Kennis hebben van bestaan PW

Samengevat

Uit de vorige tabel kan geconcludeerd worden dat de manager en portefeuillehouder goed op één lijn zitten wat betreft de gewenste identiteit van PW. Doordat er nu een beeld is gevormd over de gewenste identiteit kan deze informatie als uitgangspunt genomen worden voor het meten van de werkelijke identiteit en het imago van PW. Om het uitgangspunt voor de volgende onderzoeken scherp te stellen zijn de visie, missie, kerncompetenties en de waarden samengevat in een aantal gemeenschappelijke vertrekpunten (GVP's). GVP's zijn niets meer of minder dan een aantal woorden die de kernpunten van de gewenste identiteit weergeven voor externe belangengroepen (klantwaarden) zoals cliënten maar ook interne belangengroepen zoals de medewerkers (organisatiewaarden).

Onderstaand schema geeft de belangrijkste GVP's weer die (samen met minder relevante GVP's) in de volgende onderzoeken worden gebruikt.

GVP's gericht op interne groepen (organisatiewaarden)	GVP's gericht op externe groepen (klantwaarden)
professioneel	klantvriendelijk
vraaggericht	servicegericht
open	laagdrempelig
groeimogelijkheid	ondersteunend
samenwerken	transparant
	persoonlijk
	onafhankelijk

4.4.2 werkelijke identiteit

De werkelijke identiteit is datgene wat medewerkers als kenmerkend voor de organisatie beschouwen en de mate waarin zij zich met de organisatie identificeren. Voor het onderzoek naar de werkelijke identiteit hebben er interviews plaatsgevonden met elf medewerkers van PW. De vragen die voor deze interviews zijn gebruikt zijn terug te vinden in bijlage I. Ook is de medewerkers gevraagd om de GVP's te beoordelen met een huidig en gewenst cijfer. In de grafiek op de volgende bladzijde zijn de resultaten van het onderzoek af te lezen. Vervolgens is per organisatie- en klantwaarden het verschil verklaard.

Door middel van het interview is er ook onderzoek gedaan naar de spontane associaties die medewerkers bij de organisatie hebben. De associaties 'klein' en 'laagdrempelig' zijn de meest spontaan genoemde kenmerken die volgens de medewerkers passend zijn bij PW. Naast deze twee associaties zijn 'klantvriendelijk', 'behulpzaam', 'welzijnsactiviteiten' en 'vrijwilligerswerk' het meeste genoemd.

Uit de tabel met belangrijke en minder belangrijke GVP's werden van de 60 GVP's waar de medewerkers uit konden kiezen, 38 woorden gekozen die het beste passen bij de organisatie. 'Laagdrempelig', 'professioneel', 'klantvriendelijk' en 'vraaggericht' werden het meeste omcirkeld.

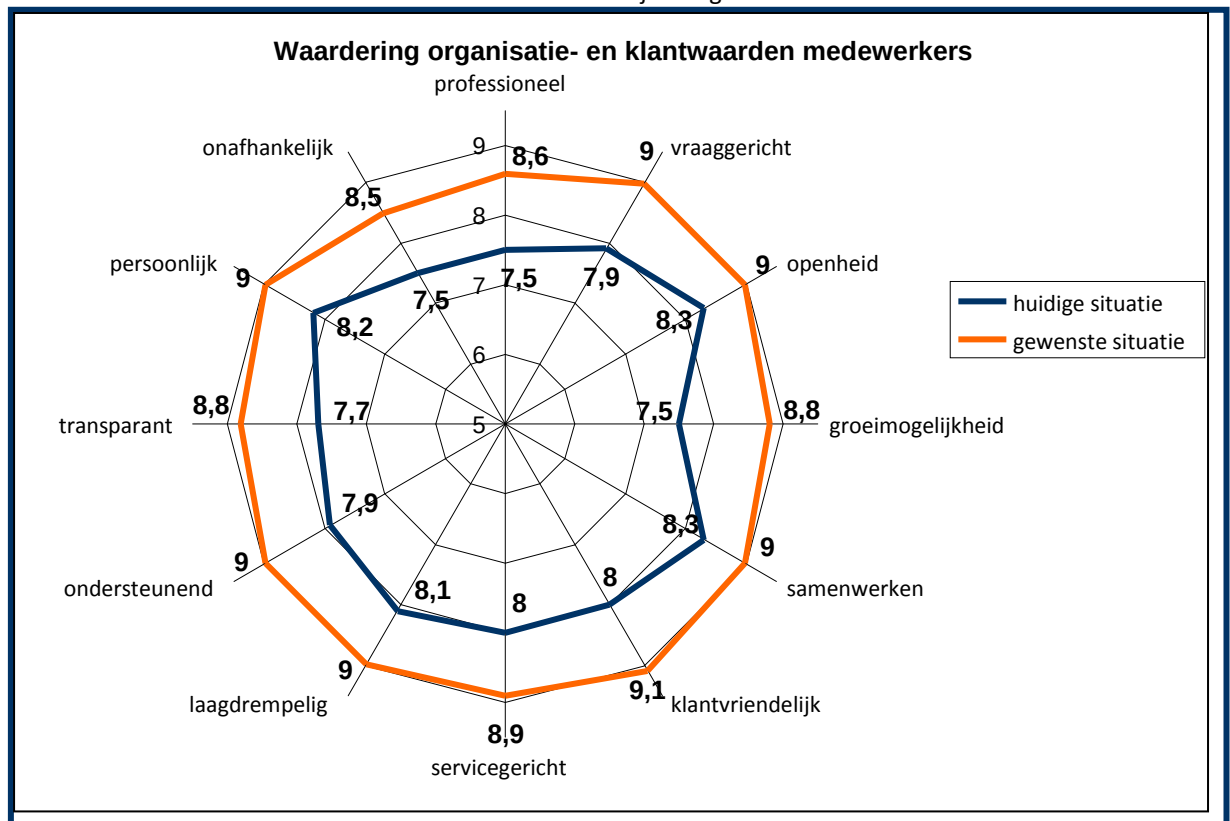
De pijlers die PW heeft opgesteld in het beleidsplan konden door de medewerkers niet spontaan worden benoemd. De meeste weten wel dat ze bestaan maar hebben er verder nooit iets mee gedaan waardoor ze deze vergeten zijn.

Verbeterpunten/ negatieve punten die medewerkers aan de organisatie toekennen zijn;

- afhankelijk van derden en daardoor onzekerheid
- de naam 'Proteion' straalt niet de onafhankelijk uit die wij willen zijn
- afdeling secretariaat is niet altijd voldoende ondersteunend
- inrichting van het gebouw is ouderwets en mag moderner en professioneler

Door middel van de vragenlijst is er ook een onderzoek gedaan naar de mate waarin medewerkers zich betrokken voelen binnen de organisatie en of zij denken dat de doelgroepen PW kennen en wat voor een beeld zij van PW hebben. De gehele uitwerking van het onderzoek is terug te vinden in bijlage J. De belangrijkste onderzoeksresultaten die uit dit deel van het onderzoek zijn gekomen zijn op de volgende bladzijde geformuleerd.

- alle medewerkers zijn tevreden en trots om bij PW te werken.
- medewerkers denken dat cliënten tevreden zijn met de diensten die PW aanbiedt en dat zij ook een sterk en positief imago hebben over de organisatie.
- volgens de meerderheid heeft PW ook bij de gemeentelijke organisaties een sterk en positief imago maar is dit bij de thuiszorgmedewerkers van PW minder. Dit komt omdat de meeste medewerkers denken dat thuiszorgmedewerkers PW niet eens kennen en niet weten welke diensten PW aanbiedt.
- Alle medewerkers voelen zich betrokken bij de organisatie.



4.4.3 conclusie per organisatie- en klantwaarden

In deze conclusie zijn per organisatie- of klantwaarden de verklaringen van het verschil tussen het huidige en gewenste cijfer weergegeven.

Professioneel

Veel medewerkers vinden PW een professionele organisatie en vinden dat ze goed bezig zijn met de producten en diensten die zij aanbieden. Volgens sommige medewerkers kan de professionaliteit altijd beter. Door bijvoorbeeld de kleinschaligheid komt de professionaliteit niet tot uiting en de communicatiemiddelen zouden ook professioneler mogen.

Professioneel	
Huidig cijfer	7,5
Gewenst cijfer	8,6
Verskil	1,1

Vraaggericht

De medewerkers vinden dat zij deels vraaggericht bezig zijn. Op het moment biedt PW relatief weinig nieuwe producten aan en dit zou volgens sommige medewerkers meer kunnen worden door in te spelen op actuele ontwikkelingen. Volgens medewerkers is het lastig om altijd vraaggericht te werk te gaan omdat de doelgroep (ouderen) niet vraagt. Ook bij bijvoorbeeld de gemeentelijke organisaties moeten wij meer vraaggericht te werk willen gaan. Niet alleen aanbodgericht te werk gaan maar kijken naar de wensen en behoeften van de gemeentelijke organisatie.

Vraaggericht	
Huidig cijfer	7,9
Gewenst cijfer	9
Verskil	1,1

Openheid

Medewerkers voelen zich prettig, thuis en op hun gemak binnen de organisatie. Zij hebben open agenda's zodat iedereen van elkaar weet waar collega's mee bezig zijn. Successen van afdelingen zouden meer gevierd mogen worden. Ook mogen deze successen extern gecommuniceerd worden.

Openheid	
Huidig cijfer	8,3
Gewenst cijfer	9
Vershil	0,7

Groeimogelijkheid

Volgens alle medewerkers is er zeker een mogelijkheid om te groeien. De meeste medewerkers geven aan dat groeien kan door meer nieuwe producten/diensten aan te bieden en meer bekendheid te geven aan de diensten. "We moeten beter naar de markt kijken en inspelen op actuele ontwikkelingen." Ook zouden er meer gemeentelijke organisaties kunnen worden benaderd om het werkgebied uit te breiden.

Groeimogelijkheid	
Huidig cijfer	7,5
Gewenst cijfer	8,8
Vershil	1,3

Samenwerken

Alle medewerkers zijn tevreden over de samenwerking met elkaar en geven aan dat ze altijd op elkaar kunnen terugvallen als dit nodig is. De communicatie onderling zou soms beter kunnen waardoor er nog efficiënter gewerkt kan worden. Vragen worden soms doorverwezen terwijl deze vragen ook al in een eerder stadium kunnen worden beantwoord.

Samenwerken	
Huidig cijfer	8,3
Gewenst cijfer	9
Vershil	0,7

Klantvriendelijk

De medewerkers zijn tevreden over de klantvriendelijkheid binnen de organisatie. Een verbeterpunt zou kunnen zijn om intern afspraken te maken binnen welke termijn mensen teruggebeld worden. Bijvoorbeeld een streven is om binnen twee of drie werkdagen een persoon terug te bellen om zijn vraag te kunnen beantwoorden.

Klantvriendelijk	
Huidig cijfer	8
Gewenst cijfer	9,1
Vershil	0,9

Servicegericht

Alle medewerkers geven aan dat PW servicegericht te werk gaat. Ze proberen altijd de mensen te helpen en als ze vragen niet kunnen beantwoorden verwijzen zij ze door. Toch geven medewerkers aan dat mensen soms van het kastje naar de muur worden gestuurd. Er wordt aangegeven dat er beter moet worden gekeken naar de situatie van de cliënt zodat het voor de cliënt makkelijker wordt.

Servicegericht	
Huidig cijfer	8
Gewenst cijfer	8,9
Vershil	0,9

Laagdrempelig

De klantwaarde laagdrempelig scoort hoog en heeft een grote waarde voor PW. Medewerkers zijn tevreden over de laagdrempeligheid en vindt PW een open huis voor iedereen.

Laagdrempelig	
Huidig cijfer	8,1
Gewenst cijfer	9
Vershil	0,9

Ondersteunend

De klantwaarde 'ondersteunend' is afgeleid uit een van de pijlers: 'het steuntje in de rug'. De medewerkers vinden dat PW veel ondersteuning biedt aan de cliënten en dat dit op de wijze zoals nu gedaan wordt, voldoende is. Eén medewerker geeft aan dat PW soms te snel de neiging heeft om problemen van de cliënt over te nemen. "we moeten vooral ondersteunend zijn en blijven".

Ondersteunend	
Huidig cijfer	7,9
Gewenst cijfer	9
Vershil	1,1

Transparant

De mening over de klantwaarde transparant is verschillend. Sommige medewerkers vinden dat zij voldoende transparant zijn naar de buitenwereld. Andere medewerkers denken dat cliënten vaak meer vragen hebben dan dat zij denken. PW zou misschien nog beter kunnen

Transparant	
Huidig cijfer	7,7
Gewenst cijfer	8,8
Vershil	1

uitleggen hoe en waarom ze zaken op de een of andere manier aanpakken en beter uitleg kunnen geven over hoe de procedures zijn.

Persoonlijk

De klantwaarde 'persoonlijk' scoort hoog als huidig cijfer. De medewerkers kennen sommige cliënten persoonlijk waardoor ze beter kunnen inspringen op de vraag en hun beter kunnen helpen omdat zij een beter beeld van de situatie kunnen schetsen. Volgens een medewerker hoeven ze niet dichterbij de cliënten te staan omdat ze wel professioneel moeten blijven.

Persoonlijk	
Huidig cijfer	8,2
Gewenst cijfer	9
Vershil	0,8

Onafhankelijk

De meeste medewerkers willen onafhankelijk zijn en onafhankelijk advies geven maar vinden dit lastig door de bestuurlijke fusie en naamswijziging met 'Proteion'. De medewerkers denken dat veel personen PW zien als een onderdeel van Proteion Thuis en door de huidige naam niet meer zo onafhankelijk zijn als vroeger. Toch willen zij dit wel zijn en willen dit ook blijven uitstralen. Medewerkers vinden het soms moeilijk om dit over te brengen bij een cliënt of gemeentelijke organisaties.

Onafhankelijk	
Huidig cijfer	7,5
Gewenst cijfer	8,5
Vershil	1

Samengevat

- Uit het onderzoek naar de associaties en de woorden die passen bij PW komt naar voren dat de medewerkers goed op één lijn zitten met de gewenste identiteit van het management. De mate van organisatie-identificatie is sterk.
- De organisatiewaarde 'groeimogelijkheid' toont het grootste verschil tussen het huidige en gewenste imago. Dit is een organisatiewaarde waar volgens de medewerkers aan gewerkt mag worden.
- Alle organisatie- en klantwaarden scoren gewenst rond de 9. Dit betekent dat er een streven is naar verbetering en dat de medewerkers bereid zijn hier aan mee te werken.
- De vijf pijlers die in het beleidsplan staan konden niet spontaan genoemd worden.
- De organisatiewaarden 'openheid' en 'samenwerken' scoort in de huidige situatie al hoog. Hier zijn de medewerkers zeer tevreden over.

4.4.4 fysieke identiteit

De fysieke identiteit vertegenwoordigt alle concrete GVP's waarmee PW in aanraking komt met haar belangengroepen. In dit onderzoek is per contactelement gekeken hoe deze is vormgegeven en of dit overeenstemt met de gewenste vormgeving. Dit wil zeggen dat alle contactpunten tussen PW en haar relaties (in dit scriptie; medewerkers, gemeentelijke organisaties en cliënten) onder de loep zijn genomen. In bijlage K zijn een aantal contactpunten (communicatiemiddelen) afgebeeld.

Informatie

De categorie 'informatie' is opgesplitst in organisatiecommunicatiemateriaal en marketingcommunicatiemateriaal.

Organisatiecommunicatiemateriaal

PW is opgenomen in het jaardocument maatschappelijke verantwoording van Proteion Thuis. In dit jaarplan is duidelijk geformuleerd dat Proteion Welzijn een van de kernactiviteiten van Proteion Thuis is en dat zij als onafhankelijke organisatie onder de paraplu van Proteion Thuis welzijnsactiviteiten aanbieden. Proteion Welzijn heeft zelf geen jaarverslag opgesteld.

In het beleidsplan zijn belangrijke punten zoals de missie, visie, doelstellingen, strategie en operationele activiteiten geformuleerd. Ook is in dit plan aangegeven wie er verantwoordelijk is voor de activiteit en voor welke data deze activiteiten gepland zijn. Het beleidsplan bevat veel goede punten maar komt ongestructureerd over door:

- indeling van de activiteiten staan niet op volgorde van jaartallen
- niet duidelijk is welke specifieke persoon activiteiten moet uitvoeren (= wel aangegeven met de afdeling maar niet duidelijk met naam vermeld)

- de doelgroepen zijn niet specifiek beschreven in het plan
- de begroting is niet opgenomen in het plan
- er is geen evaluatie opgenomen in het beleidsplan
- de hoeveelheid tekst per kolom is te groot

Het beleidsplan verwijst naar de GVP's: onafhankelijk, professioneel, klantvriendelijk, samenwerking, laagdrempelig, ondersteunend, transparant en servicegericht. Deze GVP's komen met elkaar overeen omdat het beleidsplan de rode draad vormde voor het opstellen van de interviews (werkelijke identiteit) met de medewerkers. De GVP's klantvriendelijk en persoonlijk zijn vooral uit de gesprekken gehaald die gevoerd zijn voor de gewenste identiteit en zijn niet in het beleidsplan geformuleerd.

De doelstellingen van het beleidsplan worden aan de hand van een implementatieplan (bijlage F1) goed in de gaten gehouden. In dit implementatieplan staan de doelstellingen centraal en zijn de actiepunten helder uitgewerkt. In het teamoverleg (1x per maand) wordt de voortgang van de implementatie besproken. Opmerking is wel dat er in dit implementatieplan geen specifieke personen worden aangeduid wie de activiteit uit gaat voeren.

Marketingcommunicatiemateriaal

Wekelijks publiceert PW in de Streekbode (weekblad in de gemeente Leudal) een artikel over de actuele activiteiten die PW aanbiedt op het gebied welzijn. Dit artikel wisselt wekelijks van onderwerp waardoor elke week een andere dienst centraal staat. De artikelen zijn duidelijk maar uitvoerig geschreven waardoor de aandacht van de lezer kan verdwijnen en de tekst niet wordt opgenomen of zelfs wordt overgeslagen. In de gemeente Maasgouw publiceren zij geen advertenties in weekbladen of andere bladen.

Wekelijks plaatst PW een tekst-tv bericht via 3ML televisie. De tekst die voor tekst-tv wordt gebruikt is dezelfde tekst die wordt gebruikt voor de artikelen in het weekblad de Streekbode.

PW beschikt over veel folders van haar diensten. Eén van deze folders geeft algemene uitleg over alle diensten en activiteiten die PW aanbiedt. Toch zijn in deze folders niet alle diensten beschreven. Voor meerdere diensten wordt er verwezen naar de website. De andere folders geven per dienst of activiteit uitgebreide uitleg over hetgeen dat de dienst/activiteit inhoudt. Opvallend is dat de folders per gemeente verschillend zijn en qua tekstuele opbouw andere subkoppen betreffen waardoor ze allemaal verschillend van elkaar zijn. Er bestaat geen uniformiteit en de uitstraling is niet professioneel.

PW staat vermeld onder de menubalk van de Proteion Thuis site maar heeft ook een eigen website. De website van PW is onoverzichtelijk door de lange stukken tekst en de onlogische structuur. Sommige zaken zijn dubbel opgenomen op de website en onderwerpen zijn moeilijk te vinden doordat er veel gescrold moet worden van boven naar beneden. In het linkermenu staat een dienst aangeboden die PW niet meer onder zich heeft. De huisstijl van Proteion Thuis is niet herkenbaar in deze website. Het logo dat op de website gebruikt wordt is het logo dat voor de bestuurlijke fusie met Proteion Thuis gebruikt werd.

Persberichten, visitekaartjes, brieven, etc. worden opgemaakt in de huisstijl van Proteion Thuis.

Symboliek

Symboliek omvat de naam, het logo en de huisstijl van de organisatie en de producten. Voor het analyseren van de symboliek is de wijze waarop naam, logo en huisstijl zijn toegepast geanalyseerd op alle dragers van PW. Er is onderscheid te maken tussen symboliek op organisatieniveau en symboliek op productniveau. Organisatiesymboliek omvat de organisatienaam, het organisatielogo en de organisatiehuisstijl. De productsymboliek omvat de productnaam, productlogo en de producthuisstijl.

Organisatiesymboliek

De naam Proteion Welzijn is afgeleid van de moederorganisatie Proteion Thuis en van het voorheen genoemde Stichting Welzijn. De naam Proteion Welzijn verwijst naar een welzijnsinstelling maar heeft verder geen verwijzing naar de GVP's.. Het logo is goed leesbaar en geeft een helder beeld. De

kleuren lichtblauw en donkerblauw staan voor betrouwbaar en helder. De kleur oranje staat voor warmte. Bij het logo wordt gebruik gemaakt van de pay off: tijd voor mensen, tijd voor wensen. Deze pay-off wordt niet consequent gebruikt in alle uitingen. De typografie bestaat voor drukwerk uit het lettertype FF DIN (Bold en Regular) en voor eigen correspondentie uit het lettertype Arial.

In het logo van PW wordt gebruik gemaakt van het beeldmerk dat ook gebruikt wordt in het logo van moederorganisatie Proteion Thuis. Het logo staat voor: het blauwe bolletje beweegt zich naar de witte uitsparing waarmee wordt geaccentueerd dat Proteion Thuis de leefwereld van de cliënt groter kan maken. Het beeldmerk staat bekend als Proteion waardoor de naam geassocieerd wordt met de moederorganisatie Proteion Thuis. Er wordt in het logo geen gebruik gemaakt van afbeeldingen om de welzijninstelling te typeren.

In de communicatie-uitingen probeert PW gebruik te maken van een uniforme huisstijl. De kleuren oranje, blauw en lichtblauw komen terug in de folders van PW, de vlag voor het gebouw en andere formulieren of documenten die verzonden worden. De nieuwsbrief voor vrijwilligers is daarentegen iets anders vormgegeven. Deze nieuwsbrief wordt gemaakt door een vrijwilliger en is mooi opgemaakt maar wordt niet vormgegeven in de huisstijl van PW. Dit doet afbreuk aan de uniformiteit van communicatiemiddelen. Op de website wordt gebruik gemaakt van grijze foto's wat de site oubollig en niet aantrekkelijk maakt.

Productsymboliek

De productnamen oftewel dienstnamen hebben allen betrekking op de dienst waar deze voor staat. Er zijn geen aparte productlogo's voor de verschillende diensten. Niet voor alle diensten wordt het logo van PW gebruikt. Bijvoorbeeld Buurtbemiddeling en Klikleudal (Steunpunt Vrijwilligers) hebben andere logo's omdat zij een eigen identiteit hebben en samenwerken met PW. De huisstijl van Proteion Thuis wordt doorgetrokken in de folders maar wordt niet op een consistente manier gebruikt. Opvallend is dat in sommige folders geen fotomateriaal gebruikt is en dat er verschillende lettertypen gebruikt zijn. Dit geeft aan dat de huisstijl voor de folders niet eenduidig is.

Product

De categorie 'product' bestaat volgens J. van der Grinten uit alle producten, verpakkingen en handleidingen van een organisatie. PW heeft geen tastbare producten maar is dienstverlener in welzijnsproducten. De handleidingen die bij deze producten horen zijn de folders. De fysieke identiteit van deze folders zijn in het kopje 'marketingcommunicatiemateriaal' besproken.

Omgeving

Volgens J. van der Grinten worden voor het in kaart brengen van de categorie 'omgeving' drie soorten omgevingen onderscheiden: verkoopomgeving, werkomgeving en tijdelijke locaties. Bij PW is er sprake van een werkomgeving en een tijdelijke omgeving. PW is gevestigd in het voormalige gemeentehuis van Baexem en heeft geen speciale verkoopomgeving. Onder tijdelijke omgevingen wordt verstaan de jaarlijkse beurzen waar PW zich voor opgeeft, het organiseren van een vrijwilligersmarkt en het staan op de gezondheidsmarkt. Het valt op dat de werkomgeving niet is ingericht in de huisstijl van Proteion Thuis (bijvoorbeeld in de stoelen en decoratie). Als iemand binnen in het gebouw staat zonder de omgeving buiten te hebben gezien, zou diegene niet direct weten dat hij in het gebouw van Proteion Welzijn staat. De externe uitstraling van het gebouw wordt, op de vlag en het bord van Proteion Welzijn na, niet gepresenteerd als welzijninstelling. Wel is dit gebouw goed toegankelijk en bruikbaar voor ouderen en mensen met een lichamelijke beperking.

Gedrag

Gedrag is een categorie die moeilijker in kaart is te brengen, omdat het geen visuele categorie is zoals de andere categorieën van de fysieke identiteit. Bij het in kaart brengen van het gedrag is het handig de medewerkers in groepen onder te verdelen, zoals:

- Leiding

De manager van PW is een zeer betrokken en open persoon. De medewerkers kunnen met alle vragen bij haar terecht. Ook als er privé moeilijkheden zijn kan men terecht bij deze persoon. Zij zal alle gesprekken vertrouwelijk behandelen.

- Medewerkers

De medewerkers zijn open naar elkaar toe en er hangt een fijne werksfeer. Het valt op dat medewerkers vooral gericht zijn op zijn/haar eigen werkzaamheden want als er bijvoorbeeld een bezoeker binnen komt lopen wordt deze persoon niet direct welkom geheten of geholpen. Het lijkt erop dat medewerkers vooral bezig zijn met hun eigen werk en denken dat is niet mijn taak.

- Onderlinge verhoudingen

Binnen PW heerst een goede onderlinge samenwerking tussen de leiding en de medewerkers. Iedereen wordt betrokken in de gang van zaken en ook bij bepaalde beslissingen wordt dit aan de medewerkers overgelaten of wordt er samen beslist. Medewerkers weten wat zij wel en niet aan elkaar hebben maar spreken dit niet naar elkaar uit.

Samengevat

- Het beleidsplan bevat veel goede punten maar is nog ongestructureerd opgesteld.
- Het is goed dat PW over een implementatieplan beschikt dat ervoor zorgt dat de doelstellingen in het beleidsplan bewaakt worden.
- Teksten in het weekblad 'de Streekbode' zijn uitvoerig beschreven waardoor de aandacht van de lezer kan verdwijnen.
- In de gemeente Maasgouw wordt niet gecommuniceerd via weekbladen terwijl dit in de gemeente Leudal wel wordt gedaan.
- Er is geen uniforme uitstraling van de folders.
- De website van PW is onoverzichtelijk door de lange stukken tekst.
- De huisstijl van Proteion Thuis is niet herkenbaar in de website en het logo is verouderd.
- De pay-off wordt niet consequent gebruikt in alle uitingen.
- De huisstijl wordt niet in alle communicatie-uitingen gebruikt.
- De werkomgeving is niet ingericht in de huisstijl van Proteion Thuis.
- De externe uitstraling van het gebouw wordt niet gepresenteerd als welzijninstelling.
- PW maakt gebruik van tijdelijke omgevingen zoals jaarbeurzen, vrijwilligersmarkt en de gezondheidsmarkt.



5. Externe analyse

5.1 concurrentie-analyse

In deze paragraaf zijn de belangrijkste concurrenten van Proteion Welzijn geanalyseerd. Met belangrijkste wordt bedoeld de concurrenten die rondom of in hetzelfde gebied als Proteion Welzijn diensten verlenen. Via deskresearch is er gekeken naar de pay-off, de diensten die zij aanbieden en de middelen die zij inzetten. Vervolgens wordt in onderstaande tabel aangegeven waar deze concurrenten onderscheidend in zijn. Bij de diensten is alleen gekeken naar de diensten die aangeboden worden voor de doelgroep ouderen en senioren omdat dit diensten zijn waar PW zich vooral op richt en waar het in dit scriptie om draait. In onderstaande tabel zijn de bevindingen beschreven.

Concurrent	Pay-off	Diensten	Communicatie-middelen	Onderscheidend
 <u>Stichting Wel.Kom</u> Venlo, Beesel, Roermond	Oog voor mensen	• sociale alarmering • maaltijdservice • vrijwillige hulpdienst • computercursussen • sociale vaardigheidstraining • coördineren en organiseren activiteiten	• website • digitale nieuwsbrief • persberichten	• geen onderscheidende factoren gevonden
 <u>Menswel</u> Echt, Susteren	Welkom bij Menswel <i>waar aandacht en betrokkenheid samengaan met efficiency en effectiviteit</i>	• ouderenadvisering • wijksteunpunt • maaltijden • huiskamerprojecten • steunpunt bewegen • mantelzorg-ondersteuning • sociale activering • maatschappelijke activering • buurtkoken • computercursussen	• website • folders • een vaste informatie-rubriek in het weekblad 't Waekblaad' • e-mail nieuwsbrieven aan 'stakeholders' • informatie- en ontmoetings-bijeenkomsten	• e-nieuwsbrief • informatie en ontmoetings-bijeenkomsten bij veranderingen
 <u>Vorkmeer</u> Helden, Kessel, Maasbree, Meijel en Nederweert	Meer met mensen	• sociale alarmering • sociale activering • maaltijdvoorziening • boodschappendienst • klussenservice aanhuis • open eettafel/eetpunt • dagvoorzieningen • huiskamerprojecten • ouderenadvies • computercursus • project contact (tegen vereenzaming) • blijvend Thuis in eigen Huis • mantelzorg • activiteitencentrum • meer bewegen voor ouderen	• website • powerpoint-presentatie • folders (liggen ook bij huisartsen en in het gemeentehuis) • persberichten in weekblaadje • kabeltelevisie • aanwezig op verschillende markten.	• powerpoint-presentatie • verspreiden van folders bij huisarts en gemeente.

Concurrent	Pay-off	Diensten	Communicatie-middelen	Onderscheidend
 punt welzijn <i>iedereen = kansrijk!</i> <u>PUNT welzijn</u> Weert	iedereen = kansrijk!	• maaltijdvoorziening • persoonsalarmering • dagopvang • dagverzorging • bibliotheek aan huis • huisbezoeken • boodschappen PlusBus • maatjesproject • thuisadministratie • computercursussen	• website • folders • youTube filmpje • persberichten in weekblaadje • kabeltelevisie • aanwezig op verschillende markten.	• you-tube filmpje op de website • bibliotheek aan huis

5.2 gemeentelijke organisaties

Proteon Welzijn werkt samen met gemeentelijke organisaties en krijgt hier tevens opdrachten van. Omdat PW zich beter wil profileren binnen de gemeentelijke organisaties is het belangrijk een overzicht te hebben over hoe deze samenwerking verloopt en hoe de gemeentelijke organisatie PW profileert.

gemeentelijke organisatie	samenwerking	profilering van PW door gemeentelijke organisatie
 <u>Gemeente Leudal</u>	Tweemaandelijks heeft de gemeente Leudal contact met PW. Meest al gaat dit dan over de maatschappelijke stages en niet zo zeer over de andere diensten.	- PW staat op de website vermeld onder het kopje Welzijn en Zorg. - Nadeel is dat PW niet opvalt. Pas na 3x doorklikken komt de naam PW voor in een stukje tekst onder WMO - Het logo wordt niet vermeld op de site
 <u>Gemeente Maasgouw</u>	Via de ouderenadviseurs van PW die tevens WMO-adviseur zijn bij de gemeente Maasgouw hebben zij wekelijks contact met elkaar.	- PW staat niet met naam vermeld op de site - Het logo wordt niet vermeld op de site - Folders van PW staan wel op de site

Samengevat

- Uit de concurrentie-analyse blijkt dat andere welzijnsinstellingen meer communicatiemiddelen gebruiken dan PW. Concurrenten onderscheiden zich door te communiceren met e-nieuwsbrieven naar stakeholders, organiseren informatie- en ontmoetingsbijeenkomsten, verspreiden folders bij verwijzers zoals huisarts en gemeente, hebben een promotiefilmpje op you-tube dat via de website te bekijken is.
- De diensten die concurrenten aanbieden komen veelal overeen met de diensten die PW aanbiedt. Bibliotheek aan huis is de enige dienst die PW niet in huis heeft ten opzichte van de concurrenten.
- De profilering van PW op de websites van de gemeentelijke organisaties Leudal en Maasgouw is niet sterk.

5.3 imago

Het imago-onderzoek is uitgevoerd onder zowel cliënten, thuiszorgmedewerkers en de gemeentelijke organisaties Leudal en Maasgouw. Er is voor gekozen om acht cliënten te interviewen aan de hand van een vragenlijst met open en gesloten vragen. Op deze manier kon er doorgevraagd worden op punten waar meer informatie over te halen was en kon er uitleg gegeven worden over de vragen (door bijvoorbeeld voorbeelden te benoemen) als dit nodig was. Deze manier van onderzoek leverde veel informatie op voor het imago-onderzoek onder cliënten. Voor het onderzoek naar de naamsbekendheid en het imago onder thuiszorgmedewerkers zijn 42 thuiszorgmedewerkers via mail

benaderd die wonen en werken in de gemeenten Leudal en Maasgouw. 21 thuiszorgmedewerkers hebben de enquête ingevuld waardoor de respons uitkomt op precies 50%. Het imago bij de gemeentelijke organisaties Leudal en Maasgouw is onderzocht door middel van persoonlijke interviews. In deze paragraaf worden de belangrijkste resultaten beknopt beschreven. Een uitgebreide weergave van de vragenlijsten en resultaten is te vinden in bijlage L, M en N.

5.3.1 resultaten gemeentelijke organisaties

Concurrenten die benoemd worden door Proteion Welzijn zijn Vorkmeer, Menswel en Punt Welzijn. Toch gaven de gemeentelijke organisaties aan dat deze concurrenten niet dreigend waren omdat zij gevestigd en actief zijn in een andere regio dan PW. Daarentegen is de organisatie Menswel wel actief in de gemeente Maasgouw, maar richt zich in deze gemeente volledig op de 'jeugd' en niet op ouderen.

Spontane associaties die gemeentelijke organisaties noemen bij PW zijn vrijwilligers ondersteuning, ouderen advies, ouderenwerk, dagvoorzieningen, welzijnsinstantie, uitvoerend, maatschappelijk betrokken, subsidierelatie, regionale inbedding en vertrouwd.

Uit de lijst met GVP's werden van de 60 woorden 22 woorden genoemd die volgens de respondenten het beste passen bij de organisatie. De GVP's 'laagdrempelig', 'servicegericht' en 'samenwerking' werden het meeste omcirkeld.

Gemeente Leudal

"Acceptatie van de stichting is groot onder de bevolking. Bekend met de bevolking en de bevolking met hen."

Gemeente Maasgouw

"Ze mogen beter monitoren, ze weten niet waar de vragen van de doelgroep liggen."

Pluspunten die de gemeentelijke organisaties toekennen aan PW zijn; korte communicatielijnen, laagdrempelig, informeel en flexibiliteit. Verbeterpunten/ negatieve punten die de gemeentelijke organisaties aan de organisatie toekennen zijn; PW is niet pro-actief maar reactief, communicatief niet sterk, onprofessioneel in sommige opzichten, profilering in de gemeenten is onvoldoende.

De gemeentelijke organisaties geven aan dat PW onderscheidend is door de grote hoeveelheid vrijwilligers die zij onder zich hebben en de geografische ligging van PW. De gemeentelijke organisaties vinden het geen probleem dat PW sinds 2008 bestuurlijk gefuseerd is met Proteion Thuis. Zij zijn van mening dat PW onafhankelijk advies geeft aan de burgers. Met andere woorden, zij krijgen niet de indruk dat ze alleen advies geven voor diensten van Proteion Thuis. Wel denken zij dat burgers het verschil tussen Proteion Thuis en PW niet weten.

De pijlers die PW heeft opgesteld in het beleidsplan en die zij willen nastreven in alles wat zij zijn en willen zijn, zijn ook bij de gemeentelijke organisaties onderzocht. In hoeverre vindt de gemeentelijke organisatie de pijlers bij PW passen? Hieronder staan de gemiddelde rapportcijfers vermeld:

Gemeente Maasgouw

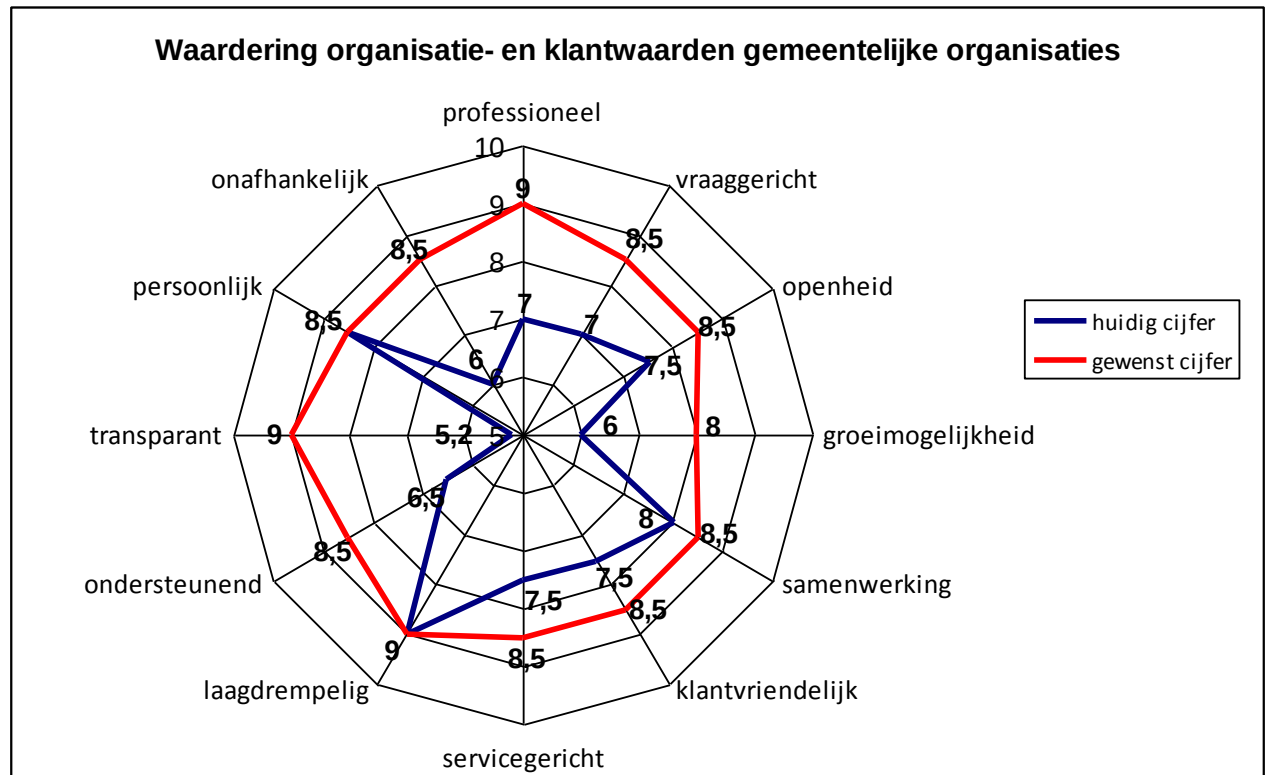
"Ze profileren zich niet bij de burgers van de gemeente."

1. Servicegericht: wij beantwoorden u vraag binnen de afgesproken termijn. **7**
2. Werken met vrijwilligers: mede mogelijk gemaakt door vrijwilligers. **8**
3. Producent van welzijnsproducten: transparante welzijnsproducten tegen een transparante prijs voor iedere opdrachtgever. **4,5**
4. De wijze waarop wij ondersteuning bieden: wij zijn uw steuntje in de rug als het zelf (even) niet lukt. **6,5**
5. Laagdrempelig: Bij ons voelt u zich thuis! **7,5**

Net als bij het onderzoek naar de huidige en gewenste waarden bij de medewerkers zijn ook voor de gemeentelijke organisaties de waarden in het spinnenwebmodel uitgewerkt.

5.3.2 conclusie per organisatie- en klantwaarde

In deze conclusie zijn per organisatie- of klantwaarden de meest opvallende verklaringen van het verschil tussen het huidige en gewenste cijfer weergegeven. Alle gegeven verklaringen per organisatie- of klantwaarden staan beschreven in bijlage M.



Professioneel

Volgens de gemeente Maasgouw mag PW pro-actiever zijn in hun handelen en moeten ze cijfers kunnen leveren als dit afgesproken is.

Professioneel	
Huidig cijfer	7
Gewenst cijfer	9
Verskil	2

Vraaggericht

De waarde vraaggericht komt zeer verschillend uit het onderzoek. Het huidige cijfer verschilt tussen beide gemeenten met vier punten. De gemeente Leudal heeft nooit klachten en de gemeente Maasgouw vindt PW erg aanbodgericht ipv. vraaggericht te werk gaan.

Vraaggericht	
Huidig cijfer	7
Gewenst cijfer	8,5
Verskil	1,5

Openheid

PW is open in haar communicatie alleen zouden ze sneller mogen inspringen op vragen van de gemeenten.

Open	
Huidig cijfer	7,5
Gewenst cijfer	8,5
Verskil	1

Gemeente Leudal

"Profilering in de gemeenten is onvoldoende, ze moeten zorgen voor een betere profilering op de commerciële markt."

Groeimogelijkheid

“Er is zeker kans op groei, als ze zich beter profileren”.

Groeimogelijkheid	
Huidig cijfer	6
Gewenst cijfer	8
Verschil	2

Samenwerking

De gemeentelijke organisaties geven aan dat de samenwerking tussen beide partijen goed verloopt.

Samenwerking	
Huidig cijfer	8
Gewenst cijfer	8,5
Verschil	0,5

Klantvriendelijk

Hier is geen toelichting over gegeven

Klantvriendelijk	
Huidig cijfer	7,5
Gewenst cijfer	8,5
Verschil	1

Servicegericht

Hier is geen toelichting over gegeven

Servicegericht	
Huidig cijfer	7,5
Gewenst cijfer	8,5
Verschil	1

Laagdrempelig

PW is heel laagdrempelig volgens beide en mag dit zo blijven.

Laagdrempelig	
Huidig cijfer	9
Gewenst cijfer	9
Verschil	0

Ondersteunend

PW mag pro-actiever en vraaggerichter te werk gaan om ondersteunend te zijn voor de burgers.

Ondersteunend	
Huidig cijfer	6,5
Gewenst cijfer	8,5
Verschil	2

Transparant

De financiële begroting of afrekening is bij gemeente Maasgouw niet bekend. Het productenboek mag nog scherper geformuleerd worden zodat het meetbaar en continuatief (= bewustzijn van vertrekken voor de organisatie) wordt.

Transparant	
Huidig cijfer	5,2
Gewenst cijfer	9
Verschil	3,8

Persoonlijk

Hier is geen toelichting over gegeven.

Persoonlijk	
Huidig cijfer	8,5
Gewenst cijfer	8,5
verschil	0

Onafhankelijk

Volgens gemeente Leudal mag PW zich meer profileren. Ze leunen momenteel op vrijwilligers en zijn daardoor afhankelijk. Het advies dat ze geven is onafhankelijk maar door de financiële subsidierelaties zijn ze afhankelijk van derden.

Onafhankelijk	
Huidig cijfer	6
Gewenst cijfer	8,5
verschil	1,5

5.3.3 resultaten onderzoek cliënten

Voor het imago-onderzoek onder cliënten hebben er acht interviews plaatsgevonden. Er is rekening mee gehouden dat de cliënten die ondervraagd zijn van verschillende diensten gebruik maken. Dit loopt uiteen van warme maaltijdvoorziening tot computercursussen. Dit is gedaan om te voorkomen dat de mening van cliënten niet alleen betrekking heeft over eenzelfde soort dienst. De respondenten nemen gemiddeld vijf jaar diensten af van PW. De resultaten van dit onderzoek zijn onderstaand weergegeven en zijn niet in de bijlage verwerkt omdat deze in dit scriptie geheel te verwerken zijn.

Spontane associaties die cliënten noemen bij PW zijn zorg, aandacht voor de mensen, behulpzaam, begeleiding, goede instelling, laagdrempelig, huiskamerproject, fijne ligging en gastvrij.

Bij de geholpen associaties worden betrokkenheid, klantvriendelijk en ondersteunend als meeste omcirkeld. Opvallend is dat de GVP 'transparant' geen een keer is omcirkeld. Dit geeft aan dat deze waarde voor cliënten niet herkenbaar is. De reden hiervoor is dat cliënten geen inzicht hebben in de kosten van een dienst omdat dit gefinancierd wordt via de gemeentelijke organisaties.

Er worden verschillende pluspunten aan PW toegekend. Klantvriendelijk, laagdrempelig, behulpzaam, op korte termijn beantwoorden van vragen, ondersteunend, laagdrempelig, aandacht voor de mensen en dat ze niet meer gemist kunnen worden in de maatschappij.

Verbeterpunten die genoemd zijn is dat PW de organisatie beter mag presenteren naar buiten door meer publicatie. Eén klant was minder tevreden over PW en vindt dat PW veel belooft maar de belofte niet nakomt.

Drie van de acht respondenten wisten niet dat PW een onderdeel is van Proteion Thuis. Ze gaven aan nog nooit gehoord te hebben van de moederorganisatie en als ze hulp nodig hebben het directe telefoonnummer van PW raadplegen. Dit telefoonnummer hebben ze gekregen van kennissen. Deze drie respondenten maken gebruik van andere thuiszorginstanties en niet van Proteion Thuis.

De meeste respondenten zijn in contact gekomen met PW door mond-tot-mond reclame via familie, burens, de thuiszorg van Proteion Thuis of andere thuiszorginstanties. Slechts één respondent geeft aan PW te kennen van het wekelijkse artikel in de Streekbode. Drie respondenten geven aan op de hoogte te worden gehouden van activiteiten bij PW door middel van het wekelijkse artikel in de Streekbode, medewerkers PW, folders of persoonlijk gerichte post. De respondenten willen graag op de hoogte worden gehouden van activiteiten bij PW. Er is vraag naar meer informatie over de activiteiten en de diensten die zij verlenen. Opties die zij aandragen zijn bijvoorbeeld schriftelijke post of een nieuwsbrief.

Zeven respondenten geven aan een positief totaalbeeld van PW te hebben. Eén respondent is ontevreden omdat PW in haar ogen veel belooft maar niet waarmaakt. De servicegerichtheid en ondersteuning is onvoldoende en het werken met vrijwilligers is matig. Deze laatste score heeft te maken met het feit dat deze respondent vervelende ervaringen heeft gehad met een vrijwilliger. Wel voelt deze respondent zich thuis bij PW.



“Bij ons in het dorp wordt geen huiskamerproject georganiseerd”

5.3.4 resultaten onderzoek thuiszorgmedewerkers

Thuiszorgmedewerkers van Proteion Thuis kunnen als ambassadeur fungeren voor Proteion Welzijn. Thuiszorgmedewerkers zien of horen als cliënten gebaad zijn met welzijnsdiensten van PW. Omdat zij als ambassadeur kunnen fungeren is er onder de thuiszorgmedewerkers van Proteion Thuis (wonend en werkzaam in de gemeenten Leudal en Maasgouw) onderzoek gedaan naar de naamsbekendheid en het imago van PW. Van de 42 thuiszorgmedewerkers zijn in de gemeenten Leudal en Maasgouw 21 enquêtes ingevuld. In deze paragraaf worden per vraag kort de conclusies weergegeven die uit het onderzoek zijn gekomen. In bijlage N is het totale overzicht van de resultaten van het kwantitatieve onderzoek terug te vinden.

Deel 1: naamsbekendheid

Vraag 1: open vraag

In de branche 'welzijn' staat werken met mensen centraal. Je hebt veel verschillende soorten werk in deze branche: Bijvoorbeeld werk in de peuterspeelzaal, maaltijdvoorziening of hulp bij buurtbemiddeling. Noem de eerste organisatie die in je opkomt binnen de branche welzijn?

Deze vraag meet de spontane naamsbekendheid van PW. Van de 21 thuiszorgmedewerkers weten drie medewerkers 'Proteion Welzijn' spontaan te benoemen. De naam 'welzijn' apart wordt één keer benoemd en één respondent weet de oude naam 'Stichting Welzijn' te benoemen. Daarnaast zijn er zes respondenten die de naam 'Proteion' beantwoorden. De overige antwoorden wijken af van de vraag.

Vraag 2: schaalverdeling

Proteion Welzijn is een onderdeel van Proteion Thuis. Hoe goed ken jij Proteion Welzijn?

Twee respondenten geven aan PW niet te kennen en weten daarom ook niet welke diensten PW aanbiedt. Negen respondenten geven aan PW onvoldoende te kennen en denken ongeveer te weten welke diensten PW aanbiedt. Dit geeft aan dat meer dan de helft van het totale aantal respondenten PW niet of onvoldoende kent.

Vraag 3: open vraag

Noem de eerste drie woorden die in je opkomen als je denkt aan Proteion Welzijn

Tafeltje dekje, vrijwilligerswerk, personenalarmering en maaltijdvoorziening zijn de woorden die het meest beantwoord zijn. De respondenten die hebben aangegeven PW te kennen, hebben een goed beeld van de diensten die PW verleent en waarvoor zij een bestaansrecht hebben in de maatschappij. Er zijn ook woorden benoemd die niet meer van toepassing zijn voor PW, namelijk peuterspeelzalen en mantelzorg. Daarnaast is zorg tv benoemd. Dit is een dienst dat onderdeel is van Proteion Thuis maar niet van Proteion Welzijn.

Vraag 4: meerkeuze

In hoeverre ken je de organisatie Proteion Welzijn?

Zestien respondenten geven aan ongeveer te weten welke diensten PW aanbiedt en drie respondenten weten welke diensten PW aanbiedt. De respondenten die bij vraag 2 hebben aangegeven PW niet te kennen hebben logischerwijs ook deze keer aangegeven niet te weten welke diensten PW aanbiedt.

Vraag 5: meerkeuze

Hoe heb jij kennis gekregen van het bestaan van Proteion Welzijn? (meerdere antwoorden zijn mogelijk)

Respondenten weten vooral van het bestaan van PW door middel van collega's, de website van Proteion Thuis en het personeelsblad Thuis! (een personeelsblad voor alle organisatiedelen van Proteion Thuis) Het keuzevak 'via de introductiecursus van Proteion Thuis scoort als laagste uit de keuzeantwoorden. Dit komt omdat dit een pilot is en nog niet lang bestaat. Overige antwoorden over de manier waarop zij kennis hebben gekregen van het bestaan is via de tekst-tv en de peuterspeelzaal van de eigen kinderen. De peuterspeelzaal was een aantal jaren geleden een dienst van PW, maar nu niet meer.

Vraag 6: meerkeuze

Proteion Welzijn biedt onderstaande diensten aan in de gemeenten Leudal en Maasgouw: van welke diensten wist jij dat Proteion Welzijn deze aanbiedt? (meerdere antwoorden zijn mogelijk)

Alle 21 respondenten wisten dat PW warme maaltijdvoorziening in huis heeft. Dit strookt niet met de antwoorden bij vraag 4 omdat er twee respondenten zijn die niet wisten welke diensten PW aanbod. Toch kan gezegd worden dat de warme maaltijdvoorziening één van de bekendste diensten is van PW samen met de sociale persoonsalarmering (17 respondenten). De minst bekendste diensten zijn buurtbemiddeling en thuisadministratie.

Vraag 7: meerkeuze

Verwijs je wel eens cliënten naar welzijnsorganisaties? Zo ja, voor welke diensten en naar welke organisatie?

13 respondenten verwijzen wel eens cliënten naar welzijnsorganisaties en 8 respondenten doen dit niet. Van de 13 respondenten die cliënten doorverwijzen doen dit er 10 naar PW en één respondent heeft cliënten ooit doorverwezen naar een zorgboerderij. De zorgboerderijen en dagvoorzieningen staan los van PW maar behoren ook tot moederorganisatie Proteion Thuis. De twee resterende respondenten die wel cliënten verwijzen naar een welzijnsorganisatie hebben niet aangegeven naar welke organisatie.

Deel 2: Imago

Vraag 8: schaalverdeling

Waarden zijn kenmerken die voor een organisatie belangrijk zijn omdat ze de organisatie uiteindelijk typeren en waar zij veel waarde aan hechten bij het werken en communiceren met de cliënt. Geef een cijfer tussen de 1 en de 10 (waarbij 1 het laagste is en 10 het hoogste) op basis van hoe jij de onderstaande waarden vindt passen bij Proteion Welzijn. Als je Proteion Welzijn niet kent of er geen beeld van hebt kun je het vakje n.v.t. aanvinken.

De waarde 'klantvriendelijk' scoort met gemiddeld een 8,1 het hoogste cijfer in tegenstelling tot de andere waarden. Het laagste cijfer is toegekend aan 'laagdrempelig' met een gemiddelde van 7,3.

Vraag 9: open vraag

Als je Proteion Welzijn kent, wat vind je dan dat zij goed doen?

Waar PW volgens de thuiszorgmedewerkers goed in zijn is;

- het geven van goede hulp/suggesties en begeleiding
- mensen helpen waar het nodig is
- inspelen op de behoeften en mogelijkheden van de cliënt en de mogelijkheden ook benutten
- zorgalarmering, warme maaltijdvoorziening, activiteiten met ouderen, thuisadministratie
- als steunpunt aanwezig zijn
- het goed organiseren van hulpvragen en deze uitwerken
- betrokkenheid
- laagdrempelig
- een erg uitgebreid aanbod, waar men gebruik van kan maken als men minder valide is
- persoonlijk en klantvriendelijk

Vraag 10: open vraag

Als je Proteion Welzijn kent, wat vind je dan dat zij slecht doen?

Deze vraag is door één respondent beantwoord met het volgende; de communicatie laat wel eens te wensen over tussen de verschillende diensten. De andere respondenten hebben op deze vraag geen antwoord gegeven omdat zij hier geen idee van hebben.

Vraag 11: open vraag

Als je Proteion Welzijn kent, hoeft het niet zo te zijn dat je een (in)directe relatie met Proteion Welzijn hebt. Als je deze (in)directe relatie wel hebt, kun je dan beschrijven op welke manier je deze relatie met Proteion Welzijn hebt en hoe je deze relatie ervaart?

Deze vraag is door vijf respondenten uitgevoerd beantwoord. Zij zijn tevreden over de goede samenwerking met PW en hebben nooit klachten van cliënten gehad in relatie met PW. De thuiszorgmedewerkers horen van cliënten dat zij bijvoorbeeld erg tevreden zijn over de maaltijdvoorziening.

Vraag 12, 13 & 14: meerkeuze

In welke gemeente woon je? Hoe lang ben je werkzaam als thuiszorgmedewerker bij Proteion Thuis? Vanuit welk zorgcentrum werk je (meestal)?

Het onderzoek is gericht op thuiszorgmedewerkers die wonen en werkzaam zijn in de gemeenten Leudal en Maasgouw. Toch zijn er een zestal respondenten die wel werkend zijn in de gemeenten Leudal en Maasgouw maar in een andere gemeente wonen. De respondenten zijn gemiddeld vijf jaar werkzaam als thuiszorgmedewerker voor Proteion Thuis en kunnen een reaal beeld van de werkelijkheid geven. De thuiszorgmedewerkers zijn werkzaam vanuit zorgcentra: Proteion de Kreppel (4), Proteion St. Jozef (8), Proteion Sterrebosch (2), Proteion Magdalena (5). In bijlage O is de indeling per regio van de zorgcentra weergegeven.

Vraag 15: open vraag

Heb je nog eventuele toevoegingen op deze vragenlijst in het kader van het onderzoek voor Proteion Welzijn?

Respondent 4: "Ik zou wel graag meer informatie over PW verkrijgen als toevoeging voor mijn gesprekken met cliënten in de thuiszorg."

Respondent 11: "Het zou niet verkeerd zijn als er in een teamoverleg meer over PW wordt verteld en wat voor mogelijkheden er voor cliënten zijn en over bijvoorbeeld wat de kosten zijn. Het kan goed dat dit in het verleden als eens is verteld maar alles weer een beetje opfrissen kan geen kwaad. We willen tenslotte het beste voor onze cliënt en als deze iets vraagt is het altijd prettig een antwoord te kunnen geven. Meestal moet ik zeggen ik vraag het voor u na, maar daar hebben ze op dat moment niets aan en brochures in alle auto's die we dan kunnen geven is ook niet verkeerd."

Observatie introductiecursus

Naar aanleiding van het onderzoek naar de naamsbekendheid is er ook onderzoek gedaan naar de manier waarop moederorganisatie Proteion Thuis PW en andere onderdelen van de moederorganisatie presenteren bij nieuwe medewerkers. Proteion Thuis is sinds kort een pilot gestart op het gebied van introductiecursussen voor nieuwe medewerkers. Door middel van een observatie van deze introductiecursus kan geconcludeerd worden dat PW wel gepresenteerd wordt tijdens deze introductiecursus maar dat er dieper mag worden ingegaan op alle onderdelen van Proteion Thuis.

Samengevat

Gemeentelijke organisaties:

- de woorden die volgens de respondenten passen bij PW en ook overeenkomen met de GVP's zijn: laagdrempelig, servicegericht en samenwerking.
- verbeterpunten: pro-actiever worden i.p.v. reactief, communicatief sterker worden, professionaliseren, profilering in de gemeenten is onvoldoende en kan beter.
- de pijler 'transparant' komt niet volledig tot uiting bij de gemeentelijke organisaties. PW mag meer inzicht geven in de financiële begroting en afrekening. Het productenboek mag scherper worden geformuleerd.
- PW mag beter monitoren, ze weten niet waar de vragen van de doelgroep liggen.

Cliënten:

- gvp's: laagdrempelig, klantvriendelijk en ondersteunend worden herkend door cliënten.
- cliënten zijn in contact gekomen met PW door mond-tot-mond reclame. Het wekelijkse artikel in de Streekbode is herkenbaar maar was niet de ingang tot PW.
- er is vraag naar meer informatie over de activiteiten en diensten die zij verlenen. Opties die zij aandragen zijn schriftelijke post of een nieuwsbrief.
- cliënten hebben een positief totaalbeeld van PW. Eén cliënt is ontevreden omdat PW veel belooft maar niet waarmaakt. (heeft graag een huiskamerproject in eigen dorp).

Thuiszorgmedewerkers:

- een gering aantal medewerkers weet PW spontaan te benoemen.
- meer dan de helft van de respondenten kent PW onvoldoende of niet.
- kennis van bestaan door middel van collega's, de website van Proteion Thuis en het personeelsblad Thuis! (een personeelsblad voor alle organisatiedelen van Proteion Thuis)
- warme maaltijdvoorziening is één van de bekendste diensten van PW.
- de meerderheid (13 respondenten) verwijst cliënten wel eens naar PW.
- de GVP 'klantvriendelijk' scoort gemiddeld het hoogste cijfer (8,1)
- verbeterpunt: de communicatie tussen de verschillende diensten laat wel eens te wensen over.
- zijn tevreden over de goede samenwerking met PW en hebben nooit klachten van cliënten gehad.
- thuiszorgmedewerkers ontvangen graag meer informatie over PW als toevoeging voor gesprekken met cliënten in de thuiszorg. Dit door bijvoorbeeld PW bespreekbaar te maken in teamoverleg of folders mee te nemen naar cliënten.

Observatie introductiecursus

- de onderdelen van Proteion Thuis worden niet uitgebreid toegelicht in de introductiecursus van Proteion Thuis. Dit geldt ook voor Proteion Welzijn.



6. Onderzoeksconclusies

In deze paragraaf zijn alle onderzoeksconclusies te vinden die voort zijn gekomen uit de analyse van het organisatie- en communicatiebeleidskader, de onderzoeken naar identiteit en imago, overige conclusies uit het imago-onderzoek en de bevindingen uit het deskresearch naar de doelgroep, concurrenten en gemeentelijke organisaties.

Er is enige overlap te herkennen in de conclusies, maar omdat deze afgeleid zijn van verschillende onderzoeksmethoden is het toch belangrijk alle bevindingen weer te geven.

6.1 gap analyse

In deze paragraaf worden de onderzoeken naar de identiteit en imago aan elkaar gekoppeld. Een gap analyse (J. van der Grinten, 2004) geeft schematisch weer in hoeverre de werkelijke identiteit, de fysieke identiteit en het imago overeenkomen met de gewenste identiteit van PW.

GAP ANALYSE	
GEWENSTE IDENTITEIT - Missie: Proteion Welzijn biedt diensten aan mensen die wonen in het werkgebied van Proteion Thuis. Door deze diensten worden cliënten geholpen om zelfstandig te kunnen blijven deelnemen aan de samenleving en zich hierbij goed te kunnen voelen. Volwassenen, met name senioren, en vrijwilligerswerk van jong tot oud staan centraal in onze dienstverlening. Proteion Welzijn gaat op een professionele, onafhankelijke en klantvriendelijke manier te werk, waarbij de vraag leidend is. Waar mogelijk wordt samenwerking gezocht. Vrijwilligers zijn hierbij onze handen, oren en ogen. - Visie: - PW is een bekende aanbieder van welzijnsdiensten in het werkgebied van Proteion Thuis. - PW heeft haar diensten helder omschreven in de vorm van producten met een duidelijke prijsopbouw. - PW is volop actief én proactief in het netwerk van vragers van welzijnsdiensten. - PW zet vrijwilligers in daar waar dit mogelijk en gewenst is. - PW wordt bij welzijnsvragen als eerste benaderd om antwoorden hierop te vinden. - PW is met haar dienstverlening bekend binnen de organisatie van Proteion Thuis. - PW kent goede interne werkprocessen. - Huidige kernwaarden/sleutelvaardigheden: servicegericht, samenwerken met vrijwilligers, transparante welzijnsproducten, ondersteunend en laagdrempelig - Gemeenschappelijke vertrekpunten: <u>professioneel, vraaggericht, open, groeimogelijkheid, samenwerking, klantvriendelijk, servicegericht, laagdrempelig, ondersteunend, transparant, persoonlijk en onafhankelijk</u>	
GVP's intern: open, groeimogelijkheid, onafhankelijk en samenwerking	GVP's extern: professioneel, vraaggericht, , klantvriendelijk, servicegericht, laagdrempelig, ondersteunend, transparant en persoonlijk
GAP 1: GEWENSTE IDENTITEIT VERSUS WERKELIJKE IDENTITEIT	
Beschrijving werkelijke identiteit - Kenmerkend voor PW: klein, laagdrempelig, professioneel, klantvriendelijk en vraaggericht - Belangrijk in contact met belangengroepen: tevredenheid - De organisatie waarde 'groeimogelijkheid' toont het grootste verschil tussen het huidige en gewenste imago. Dit is een organisatie waarde waar volgens de medewerkers aan gewerkt mag worden - De vijf pijlers die PW in het beleidsplan hanteert konden niet spontaan benoemd worden - Mate van organisatie-identificatie: sterk	
Overeenkomsten met gewenste identiteit: <u>Laagdrempelig, vraaggericht, klantvriendelijk en professioneel</u>	
Verschillen met de gewenste identiteit: Uit onderzoek blijkt dat er weinig verschil is tussen de gewenste identiteit van het management en de werkelijke identiteit van de medewerkers. Het management en de medewerkers zitten goed op één lijn.	
GAP 2: GEWENSTE IDENTITEIT VERSUS FYSIEKE IDENTITEIT	
Beschrijving fysieke identiteit: - Een aantal kernwaarden is te herkennen in het gedrag van de medewerkers van PW. De waarden klantvriendelijk, servicegericht en laagdrempelig worden zoveel mogelijk nagestreefd. - Het beleidsplan is ongestructureerd. - Er wordt geen gebruik gemaakt van een uniforme huisstijl in de verschillende communicatie-uitingen	

• Uit het onderzoek blijkt dat er nog gewerkt mag worden aan de waarden ‘openheid’ en ‘professionaliteit’ qua huisstijl. • Visie op communicatie: veelal van binnen naar buiten terwijl het noodzakelijk is juist vraaggericht te werken en meer van buiten naar binnen te werken.
Overeenkomsten met de gewenste identiteit: • <u>Klantvriendelijk, servicegericht en laagdrempelig</u> komen zowel in de gewenste als in de fysieke identiteit met elkaar overeen.
Verschillen met de gewenste identiteit: • Open, professionaliteit qua huisstijl en vraaggericht komen niet volledig tot uiting in de fysieke identiteit.
GAP 3: GEWENSTE IDENTITEIT VERSUS IMAGO
Beschrijving imago: <i>Gemeentelijke organisaties:</i> • Spontane associaties: <u>vrijwilligers ondersteuning, ouderen advies, ouderenwerk, dagvoorzieningen, welzijnsinstantie, uitvoerend, maatschappelijk betrokken, subsidierelatie, regionale inbedding en vertrouwd.</u> • Associaties uit de lijst met GVP's: <u>laagdrempelig, servicegericht en samenwerking</u> • Pluspunten: korte communicatielijnen, laagdrempelig, informeel en flexibiliteit. • Verbeterpunten: pro-activiteit (vraaggericht te werk gaan), transparantie, communicatief niet sterk, professionaliteit en profilering in de gemeente is onvoldoende • Pijler: ‘transparante welzijnsproducten tegen een transparante prijs voor iedere opdrachtgever’ komt niet tot uiting bij de gemeentelijke organisaties. <i>Clënten:</i> • Spontane associaties: <u>zorg, aandacht voor de mensen, behulpzaam, begeleiding, goede instelling, laagdrempelig, huiskamerproject, fijne ligging en gastvrij</u> • Associaties uit de lijst met GVP's: betrokkenheid, klantvriendelijk en ondersteunend. De waarde ‘transparant’ is geen een keer omcirkeld. • Pluspunten: klantvriendelijk, laagdrempelig, behulpzaam, op korte termijn beantwoorden, ondersteunend, aandacht voor de mensen, laagdrempelig. • Verbeterpunten: PW mag zich beter presenteren naar buiten door meer publicatie, PW belooft veel maar komt de belofte niet na. • Geringe bekendheid van moederorganisatie ‘Proteion Thuis’. • In contact gekomen met PW door mond-tot-mond reclame. • Er is vraag naar meer informatie over activiteiten en diensten van Proteion Welzijn. • Over het algemeen hebben cliënten een goed beeld van PW en zijn zij tevreden. <i>Thuiszorgmedewerkers:</i> • Spontane associaties: <u>tafeltje dekje, vrijwilligerswerk, personenalarmering en maaltijdvoorziening.</u> • De waarde ‘klantvriendelijk’ scoort hoog met gemiddeld een 8,1 • Pluspunten: behulpzaam, ondersteunend, betrokkenheid, laagdrempelig, persoonlijk en klantvriendelijk • Verbeterpunten: de communicatie tussen de verschillende diensten laat wel eens te wensen over. • Zijn tevreden over de goede samenwerking en horen dat cliënten erg tevreden zijn.
Overeenkomsten met gewenste identiteit: • <i>Gemeentelijke organisaties:</i> <u>laagdrempelig, servicegericht en samenwerking</u> • <i>Clënten:</i> <u>laagdrempelig, ondersteunend, klantvriendelijk</u> • <i>Thuiszorgmedewerkers:</i> <u>Klantvriendelijk, ondersteunend en laagdrempelig</u>
Verschillen met gewenste identiteit: • <i>Gemeentelijke organisaties:</i> <u>professionaliteit, aanbodgericht ipv vraaggericht, transparant</u> • <i>Clënten:</i> <u>transparant</u> • <i>Thuiszorgmedewerkers:</i> <u>geen verschil</u> (bij de thuiszorgmedewerkers is vooral onderzoek gedaan naar de naamsbekendheid en de bekendheid van de diensten. Dit behoort niet thuis in de gap analyse). In de paragraaf ‘overige adviezen’ wordt kort een advies gegeven over het verbeteren van de naamsbekendheid bij de thuiszorgmedewerkers.

6.1.1 conclusies gap-analyse

- Elementen uit de gewenste identiteit die overeenkomen met de werkelijke en fysieke identiteit en het imago zijn: laagdrempelig, klantvriendelijk, ondersteunend en servicegericht.
- Pijlers kunnen niet spontaan worden genoemd door de medewerkers.
- De inconsistentie van de fysieke identiteit zorgt ervoor dat communicatie-uitingen verwarrend en niet professioneel bij de doelgroep worden overgebracht.
- Bij het imago-onderzoek wordt de pijler 'transparant' bij geen van de onderzochte doelgroepen benoemd. Deze pijler wordt zelfs slecht beoordeeld door de gemeentelijke organisaties.
- Als belangrijkste pluspunten van PW noemen gemeentelijke organisaties 'informeel' en 'flexibiliteit'. Deze punten komen niet terug in de gewenste identiteit.
- Verbeterpunten die worden aangedragen zijn; vraaggerichter te werk gaan, professionaliseren, profileren in de gemeente, communicatief sterker worden.

6.2 Overige conclusies communicatieonderzoek

De gap-analyse vormt het hoofdadvis van dit scriptie. Om deze reden worden de overige conclusies in deze subparagraaf weergegeven. De overige conclusies worden ook apart in het advies ingedeeld.

6.2.1 conclusies analyse organisatie- en communicatiebeleid

Onderstaande beschrijving geeft de belangrijkste conclusies weer uit de analyse van het organisatie- en communicatiebeleidskader. In bijlage B is het schema weergegeven dat leidt tot de onderzoeksresultaten. De lijnkleur groen geeft aan dat PW op de juiste wijze bezig is en de lijnkleur rood geeft aan dat er kenmerken in de organisatie zijn die niet recht op elkaar staan.

De huidige visie op communicatie is niet waterdicht

De huidige visie op communicatie sluit niet geheel aan op de manier van werken van PW. Vraaggericht werken is een belangrijke kernwaarde die PW wil nastreven en waarbij tweerichtingsverkeer noodzakelijk is. PW hanteert impliciet een visie op communicatie die gericht is op informeren. Dit is een vorm van eenrichtingsverkeer waarbij de ontvanger zendt en ervan uitgaat dat de ontvanger de boodschap zonder meer overneemt. Te denken valt aan folders, website, persberichten etc. PW denkt vooral 'van binnen naar buiten' in plaats 'van buiten naar binnen' terwijl zij wel vraaggericht te werk willen gaan. In de interne communicatie zorgt PW door bijvoorbeeld het tweewekelijks teamoverleg wel voor tweerichtingsverkeer.

Open klimaat

PW wil een open organisatie zijn en blijven. Er bestaat binnen de afdelingen een goede afstemming van communicatie maar tussen verschillende afdelingen is de afstemming niet optimaal. PW heeft tweewekelijks een teamoverleg ingepland maar daarbij zijn niet alle medewerkers aanwezig. Daardoor kan het voorkomen dat medewerkers wel op de hoogte worden gebracht van eventuele besluiten maar deze besluiten op een andere manier interpreteren dan dat het bedoeld is. Hierdoor ontstaan er onduidelijkheden over elkaars werkzaamheden.

6.2.2 Conclusie deskresearch concurrentie en gemeentelijke organisaties

Wie?	Bevindingen
<u>Concurrentie</u>	• Concurrenten gebruiken meer communicatiemiddelen. • Concurrenten onderscheiden zich door te communiceren met <u>e-nieuwsbrieven</u>, <u>informatie- en ontmoetingsbijeenkomsten</u>, verspreiden van <u>folders bij verwijzers</u> zoals huisarts en gemeente en een promofilmje op <u>you-tube</u> dat via de website van de organisatie wordt afgepeeld.
<u>Gemeentelijke organisaties</u>	• De profilering van PW door de gemeentelijke organisaties Leudal en Maasgouw kan verbeterd worden.

6.2.3 conclusie onderzoek naamsbekendheid thuiszorgmedewerkers

- Een gering aantal thuiszorgmedewerkers weet PW spontaan te benoemen.
- Meer dan de helft van de respondenten (42) kent PW onvoldoende of niet.
- Kennis van bestaan PW via collega's, de website van Proteion Thuis en het personeelsblad Thuis! (een personeelsblad voor alle organisatiedelen van Proteion Thuis)
- Warme maaltijdvoorziening is de bekendste dienst van PW.
- De meerderheid (13 respondenten) verwijst cliënten wel eens naar PW.
- Thuiszorgmedewerkers ontvangen graag meer informatie over PW als toevoeging voor gesprekken met cliënten in de thuiszorg. Dit door bijvoorbeeld PW bespreekbaar te maken in teamoverleg of folders mee te nemen naar cliënten.
- Proteion Thuis is een pilot gestart op het gebied van introductiecursussen voor nieuwe medewerkers van Proteion Thuis. PW wordt in deze introductiecursus gepresenteerd als onderdeel van Proteion Thuis. Door middel van de observatie van deze introductiecursus kan geconcludeerd worden dat er dieper mag worden ingegaan op de onderdelen van Proteion Thuis en dus ook PW.



DEEL III | HET ADVIES



7. Aanknopingspunten, advies en aandachtspunten

De conclusies die relevant zijn voor het verbeteren van de profilering en de naamsbekendheid bij de doelgroepen staan in deze paragraaf uitgewerkt in een advies.

7.1 oplossingen voor het wegwerken van de gaps

J. van der Grinten beschrijft drie mogelijke manieren om de geconcludeerde gaps aan te pakken. Dit kan in principe op drie manieren:

1. *het veranderen van de wensen van de leiding/het beleid*

Wanneer de gewenste identiteit van het management niet past bij de werkelijke identiteit van de organisatie en niet overeenkomt met het imago van de externe doelgroepen is het een mogelijkheid de wensen van de leiding aan te passen. De manager van PW heeft in december 2010 samen met de medewerkers de kernwaarden van PW bepaald waardoor het beleidsplan opgesteld heeft kunnen worden. Doordat alle medewerkers betrokken zijn geweest bij dit proces zitten de medewerkers goed op één lijn met de gewenste identiteit van de organisatie. De cliënten van PW beoordelen de kernwaarden ook voldoende. De gemeentelijke organisaties hebben een aantal kernwaarden veel lager beoordeeld dan gewenst.

De gemeentelijke organisaties vinden dat PW vraaggerichter te werk mag gaan en transparanter moet zijn. Het productenboek mag scherper geformuleerd worden zodat het meetbaar en continuatief (= bewustzijn van vertrekken voor de organisatie) wordt. Dit is niet meteen de oplossing die de meeste prioriteit verdient. In paragraaf 7.3.5 wordt hier wel kort op ingegaan.

2. *het veranderen van de inzichten van medewerkers*

De medewerkers beoordelen de kernwaarden van de gewenste identiteit hoog. De pijlers daarentegen worden ook hoog beoordeeld maar kunnen niet spontaan worden genoemd. Het kan zijn dat de medewerkers van PW zich niet bewust zijn van deze pijlers. Het is daarom een goede oplossing om de inzichten van de medewerkers te veranderen zodat de pijlers extern kunnen worden doorgevoerd. Als medewerkers bewuster zijn van de pijlers kan dit extern beter gecommuniceerd worden. Het advies dat hieruit voortkomt wordt samen genomen met het volgende punt (adviespunt 3).

3. *het veranderen van de contactpunten van de fysieke identiteit*

De huisstijl van PW wordt niet consequent gebruikt in de communicatie-uitingen. Omdat intern een aantal kleine zaken (zie punt 2) moeten worden aangepast en er al een basis ligt van het beleidsplan is het verstandig om het hoofdadvis te vormen van punt 2 en punt 3. Wanneer de juiste invulling wordt gegeven aan het gebruik van de huisstijl en de pijlers kan de organisatie zich beter profileren bij de doelgroepen.

7.2 hoofdadvis wegwerken van de gaps

Uit de gapanalyse is gebleken dat de gewenste- en de werkelijke identiteit niet veel van elkaar afwijken en er daarom in het advies geen nadruk op gelegd hoeft te worden. Wat betreft het imago dat stakeholders (in dit geval; gemeentelijke organisaties) van PW hebben, kan wel het een en ander verbeterd worden. Het doel is om de gap tussen de identiteit en het imago te verkleinen. Vanaf de volgende pagina staan adviezen beschreven die ervoor zorgen dat de gap tussen de identiteit en het imago verkleind worden. De theorie van M. Vos en H. Schoemaker in combinatie met de theorie van J. van der Grinten (zie theoretische kader) vormt het hoofdadvis om de gap tussen de gewenste identiteit en het imago kleiner te maken. Van de bovenstaande manieren (paragraaf 7.1) worden, punt 2: het veranderen van de inzichten van medewerkers en punt 3: het veranderen van de contactpunten van de fysieke identiteit in het advies uitgewerkt.

7.2.1 heldere positionering van de kernwaarden en pijlers

De kernwaarden en pijlers die beschreven staan in het beleidsplan van Proteion Welzijn zijn door de medewerkers goed beoordeeld. Toch kunnen de medewerkers niet alle kernwaarden en pijlers spontaan benoemen en zijn zij zich niet bewust van het bestaan van de pijlers die PW wil nastreven. Uit onderzoek van de fysieke identiteit blijkt dat PW in geen enkele communicatie-uiting de kernwaarden of pijlers nastreeft. De organisatie laat de krachten van de boodschappen onbenut. PW moet zich verplaatsen in bijvoorbeeld de doelgroep gemeentelijke organisaties en zich afvragen; wat doet PW nou eigenlijk aan deze kernwaarden en pijlers? Waaruit blijkt die professionaliteit? Waarom zijn zij transparant? Hoe bieden zij die ondersteuning dan? PW moet laten zien wat ze doet om de gewenste identiteit na te streven. Om deze pijlers en kernwaarden kracht bij te zetten moeten deze met een passende tekst en visualisatie gecombineerd worden. Het advies is om een brainstormsessie of een discussie te organiseren tussen de medewerkers over hoe de pijlers het beste gevisualiseerd kunnen worden.

Doel:

Onderscheidend zijn ten opzichte van andere welzijnsinstellingen en laten zien waar PW voor staat. Op deze manier kan PW zich beter profileren bij de doelgroepen.

Aandachtspunt:

Belangrijk is dat de kernwaarden die in de communicatie-uitingen gebruikt worden aansluiten bij de gewenste identiteit van de organisatie. De onderzoeken naar de gewenste- (interviews managers en pijlers van beleidsplan) en de werkelijke identiteit (interview medewerkers) hebben de volgende kernwaarden opgeleverd:

- laagdrempelig
- vraaggericht
- klantvriendelijk
- professioneel
- samenwerken
- transparant
- servicegericht
- ondersteunend

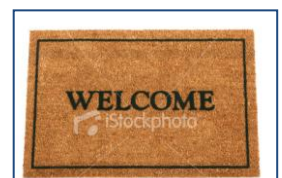
Deze bovenstaande kernwaarden kunnen voor veel welzijnsinstellingen gebruikt worden waardoor PW niet onderscheidend is. Advies is om deze kernwaarden anders vorm te geven en te vertalen in pakkende zinnen:

- altijd welkom (gebaseerd op 'klantvriendelijk' en 'laagdrempelig')
- eerst luisteren dan doen (gebaseerd op 'vraaggericht')
- eerlijk en duidelijk (gebaseerd op 'professioneel' en 'transparant')
- uw steuntje in de rug (gebaseerd op 'ondersteunend' en 'servicegericht')
- samen betrokken (gebaseerd op 'samenwerken')

Onderstaand staan de kernwaarden weergegeven gecombineerd met pakkende zinnen en een bijbehorende visualisatie. Onderstaande teksten en visualisaties zijn slechts een voorbeeld.

Altijd welkom

Wij ontvangen iedereen met open armen en handelen vragen snel af. Een ambtenaar voelt zich net zo bij ons thuis als mevrouw Janssen om de hoek. Iedereen is gelijk.



Eerst luisteren dan doen

Vragen, luisteren en dan actie ondernemen dat is wat de maatschappij van ons verwacht en waar wij naar streven. Aanbod van diensten is er in overvloed maar wordt er ook wel eens bij stil gestaan wat u als cliënt wil? Proteion Welzijn is geïnteresseerd in uw verwachtingen, behoeften en wensen en speelt hier op in.



Eerlijk en duidelijk

We zijn open en eerlijk. We praten niet over elkaar maar met elkaar. We leggen verantwoording af over de geleverde prestaties en de manier waarop we die bereikt hebben. Als we fouten hebben gemaakt proberen we er zichtbaar van te leren.



Uw steuntje in de rug

Wij werken voor onze cliënten en proberen hun zo goed mogelijk te helpen. Wij zorgen ervoor dat cliënten zo lang mogelijk zelfstandig deel kunnen nemen aan de maatschappij. Wanneer we niet kunnen helpen verwijzen wij cliënten door en zoeken we actief naar oplossingen. Vooral dat steuntje in de rug maar vooral ook weer loslaten, dat is onze kracht.



Samen betrokken

Samenwerken met vrijwilligers of partners staat bij ons hoog in het vaandel. Door middel van samenwerken met vrijwilligers en met elkaar kunnen wij onze cliënten goed bedienen.



7.2.2 maak de kernwaarden en pijlers zichtbaar

Intern:

Niet iedere medewerker is zich bewust van bovenstaande kernwaarden of pijlers die Proteion Welzijn wil nastreven. Het is aan te raden de pijlers binnen de organisatie ook zichtbaar te maken voor medewerkers (en eventuele bezoekers) van Proteion Welzijn. Door bovenstaande visualisaties met de pakkende teksten intern in het zicht te hangen komen medewerkers meer in contact met de kernwaarden en pijlers. Hierdoor kunnen de kernwaarden en pijlers meer gaan leven en eigen worden zodat ze sneller extern gecommuniceerd kunnen worden. 'intern beginnen is extern winnen'.

Aandachtspunten:

Om PW beter te profileren is het zeker niet voldoende om een aantal afbeeldingen met bijbehorende pijlers op te hangen in het gebouw van PW. Er moet eerst voor gezorgd worden dat de pijlers en kernwaarden zichtbaar en herkenbaar zijn voor de medewerkers van Proteion Welzijn wil PW extern eenduidig naar buiten treden. Het voorstel is om, zoals bij punt 7.2.1 beschreven staat, een brainstormsessie of een discussie te organiseren tussen de medewerkers over hoe de pijlers het beste gevisualiseerd kunnen worden.

Extern:

Adviespunt 7.7.1 en adviespunt 7.2.2 vormen samen een sterk advies dat doorgevoerd kan worden in een concreet communicatiemiddel voor externe relaties. Het is namelijk raadzaam de externe doelgroepen kennis te laten maken met deze pijlers en kernwaarden van PW. Advies is om een relatieboekje op te stellen dat uitermate geschikt is om de organisatie te presenteren aan relaties (bijvoorbeeld gemeentelijke organisaties) en nieuwe (potentiële) cliënten. Het relatieboekje moet bij het eerste gesprek (intakegesprek voor cliënten en ontmoetingsgesprek met gemeentelijke organisaties) doorgebladerd worden als houvast en visualisatie bij het gesprek. Het relatieboekje moet uiteindelijk ook meegegeven worden bij dit eerste contact. De overtuiging van de kernwaarden en pijlers die in dit relatieboekje zijn weergegeven laat zien dat de organisatie op een professionele wijze diensten aanbiedt en dat zij niet zomaar een organisatie zijn. De kernwaarden moeten te herkennen zijn in de teksten (dus: niet expliciet benoemen maar impliciet laten doorwerken).

Advies is om een relatieboekje te ontwikkelen met de volgende onderdelen:

- introductie
- de visie
- de missie
- kernwaarden en pijlers met uitleg + visualisatie
- de diensten kort en krachtig formuleren

- gebruik van foto's van werkzaamheden bij cliënten
- anekdotes of quotes van tevreden cliënten of gemeentelijke organisaties

Deze onderdelen kunnen op een creatieve manier worden vormgegeven en hoeven niet strak te worden verwerkt onder de kopjes. Een voorstel is om in het relatieboekje veel gebruik te maken van foto's van tevreden cliënten of vrijwilligers. Om de Proteion huisstijl aan te houden moet het boekje voorzien worden van de (huisstijl)kleuren; blauw, donkerblauw, oranje en groen.

7.2.3 eenheid in huisstijl creëren

Eén van de kernwaarden van de gewenste identiteit is 'professioneel'. Uit onderzoek blijkt dat deze kernwaarde wel tot uiting komt in het gedrag van de organisatie maar niet tot uiting komt in de fysieke identiteit. De folders van de verschillende diensten verschillen veel in typografie en fotogebruik, de website sluit niet aan bij de huisstijl van Proteion Thuis en inhoudelijk sluiten de teksten van de folders en website niet aan op de kernwaarden.

Doel:

Proteion Welzijn wil professioneel zijn en moet daarvoor niet alleen professioneel zijn in de omgang met cliënten maar ook een professionele uitstraling hebben. Door een uniforme huisstijl en eenduidig naar buiten te treden, creëert PW herkenbaarheid van de organisatie.

Middel:

Een huisstijlhandboek voorkomt dat er afwijkende uitingen intern en extern gecommuniceerd worden. Dit zal uiteindelijk leiden tot een optimale zichtbaarheid van de identiteit van de organisatie in al haar communicatiemiddelen. De website is het meest verouderd en het is nodig dat hier veranderingen aan gedaan worden. Om PW op weg te helpen is voor dit communicatiemiddel een uitgebreid advies opgesteld.

- Website

De website is verouderd in zijn stijl, niet aantrekkelijk en niet meer up-to-date. Er wordt gebruik gemaakt van het oude logo 'Stichting Welzijn' en informatie is moeilijk vindbaar. Dit zorgt ervoor dat de lezer afhaakt omdat het te veel moeite kost om de informatie te vinden. Advies is om een nieuwe website te laten ontwikkelen waarbij rekening wordt gehouden met de huisstijl van Proteion Thuis. Bijvoorbeeld wel de hoofdkleuren van Proteion Thuis en het logo van Proteion Welzijn gebruiken, maar de eigen identiteit van Proteion Welzijn overheersend laten. Dit moet overheersend blijven omdat PW een eigen identiteit en de onafhankelijkheid wil blijven behouden.

De tekst op de homepage klopt inhoudelijk niet met de gewenste identiteit. Er staan verschillende kernwaarden beschreven die niet voorkomen in het bestaande beleidsplan en ook niet uit de onderzoeksresultaten zijn gebleken. Deze oude kernwaarden zouden overgenomen moeten worden door de kernwaarden en visualisatie geadviseerd bij punt 7.2.1. De vervolgpagina's op de website (zogenoemde landingpages) zijn ervoor om meer informatie te geven over een bepaalde dienst of product. Bezoekers van een website willen extra informatie over een onderwerp en nemen de moeite door te gaan naar de landingpages. Er staat veel informatie op deze landingpages beschreven maar er bevindt zich geen rode draad in deze informatie. De structuur van de informatie en de website is niet duidelijk. Dit zal moeten worden aangepast wil Proteion Welzijn professioneel overkomen. Advies is om op de homepage blokken te maken ingedeeld in:

- Proteion Welzijn (uitleg over de organisatie)
- Diensten
- Partners
- Nieuws

zodat de vele informatie wordt opgedeeld in verschillende relevante onderwerpen. Belangrijk is om op alle pagina's (bijvoorbeeld bij een dienst) een bijbehorende contactpersoon met naam en e-mail te tonen zodat websitebezoekers eerder geprikkeld worden om contact op te nemen met Proteion Welzijn in plaats van de hele website af te zoeken naar de juiste contactpersoon. Denk aan een button als 'bel mij'.

Omdat Proteion Welzijn veel folders bevat is het belangrijk dat er een extra knop wordt aangemaakt die bezoekers helpt snel en makkelijk folders te downloaden. Omdat PW veel met inschrijvingen van doen heeft is het handig een aparte knop voor het inschrijfformulier, voor bijvoorbeeld de dienst 'maaltijdvoorziening', te laten maken. Op deze manier faciliteert PW de bezoeker en nemen zij sneller contact op met PW of melden bezoekers zich sneller aan voor een dienst.

Als de nieuwe website klaar is kan de website geïntroduceerd worden bij partners, cliënten of bijvoorbeeld de thuiszorgmedewerkers. Door de doelgroep op de hoogte te stellen van de nieuwe website en PW wil dat partners de website gaan bekijken kan er een idee worden bedacht om hun naar de website te leiden.

Aandachtspunt:

Belangrijk is dat er een medewerker verantwoordelijk gesteld wordt voor de bewaking van de huisstijl van alle communicatie-uitingen.

7.2.4 onderzoek de behoefte van je cliënten

Van de acht cliënten waar onderzoek is gedaan naar het imago was één cliënt ontevreden over PW. Deze cliënt is slecht te been en vond dat er ook in haar dorp een huiskamerproject gerealiseerd moest worden. Volgens deze cliënt maakt PW wel reclame maar organiseren zij niets in het dorp 'Roggel'. Omdat er in totaal acht cliënten zijn geïnterviewd kan er op grond van slechts een indicatie een advies gegeven worden. Het advies is om een inventarisatie van diensten te doen in de gemeenten Leudal en Maasgouw onder (potentiële) cliënten. Als blijkt dat er inderdaad vraag is naar meer activiteiten in eigen dorp zou de overweging kunnen zijn om in die dorpen in te spelen op de wensen en behoeften.

Doel:

Door middel van een inventarisatielijst kunnen cliënten aangeven of zij nog graag een dienst willen afnemen die misschien nog niet bestaat bij PW of die PW wel al onder zich heeft maar nog niet in het dorp/gemeente van de cliënt organiseert. Door middel van deze inventarisatie blijft PW op de hoogte van eventuele behoeften en wensen van cliënten en gaan zij vraaggericht te werk. Proteion Welzijn creëert betrokkenheid van cliënten en vergroot de naamsbekendheid, dit kan zorgen voor een betere profilering.

Aandachtspunt:

Belangrijk bij deze inventarisatielijst is dat deze bijvoorbeeld vier maal in het jaar wordt verstuurd. Op deze manier blijft Proteion Welzijn vraaggericht te werk gaan en blijft PW op de hoogte van de wensen en behoefte van de (potentiële) cliënt.

7.3 ondersteunende adviezen

Tot slot zijn er een aantal adviezen geformuleerd aan de hand van resultaten uit de onderzoeken die niet onder de theorie van J. van der Grinten vallen maar de bovenstaande adviezen ondersteunen en bijdragen aan de identiteit, het imago en de profilering van PW.

7.3.1 cliënten ontvangen graag meer informatie

Cliënten van PW hebben behoefte aan meer informatie over de diensten die PW aanbiedt en de actuele gebeurtenissen. Cliënten geven aan dat zij graag informatie tot zich nemen via een nieuwsbrief. Een nieuwsbrief kan leuk worden vormgegeven met afbeeldingen (van bijvoorbeeld de pijlers) en anekdotes van cliënten of medewerkers. Met een nieuwsbrief bereikt PW de huidige cliënten en tevens kan deze nieuwsbrief ook naar inwoners (potentiële cliënten) van 55+ in de gemeenten Leudal en Maasgouw worden verzonden zodat zij op de hoogte zijn van de diensten die PW aanbiedt. Doel is PW beter te profileren binnen de gemeenten en te zorgen voor een hogere naamsbekendheid.

Aandachtspunt:

Uit gesprekken met de gemeentelijke organisatie Maasgouw en uit onderzoek naar de communicatie-uitingen is gebleken dat PW in de gemeente Maasgouw minder promotionele activiteiten heeft dan in de gemeente Leudal. In de gemeente Leudal wordt wekelijks een advertentie geplaatst in het weekblad 'de Streekbode'. Terwijl dit in de gemeente Maasgouw niet wordt gedaan. Advies is om dit

zeker ook op te pakken in de gemeente Maasgouw zodat PW beter geprofileerd kan worden in deze gemeente.

7.3.4 van informeren naar dialogiseren

De externe communicatie van PW is veelal gericht op 'informeren' en te weinig op 'dialogiseren' (tweerichtingsverkeer). PW denkt meestal 'van binnen naar buiten' in plaats 'van buiten naar binnen' terwijl zij wel vraaggericht te werk willen gaan. De ingezette communicatie informeert vooral en PW gaat er vanuit dat de boodschap op de juiste wijze bij de ontvanger geïnterpreteerd wordt. Bij punt 7.2.4 is geadviseerd dat PW vraaggericht te werk kan gaan door het verzenden van een inventarisatielijst naar inwoners van de gemeenten Leudal en Maasgouw. Een ander middel dat zorgt voor het dialogiseren met (potentiële) cliënten en mogelijke partners is het organiseren van een open dag waarbij bijvoorbeeld elke dienst en de pijlers/kernwaarden van PW centraal staan.

Inhoudelijke kan deze open dag ingericht worden met de volgende onderdelen:

- welkom met een drankje
- presentatie van PW en de diensten door middel van een powerpointpresentatie (informeren).
- De kernwaarden aan de hand van praktijkvoorbeelden uitleggen (bijvoorbeeld geef een paar vrijwilligers de gelegenheid zich te presenteren of zet ze in het zonnetje (uitgewerkte kernwaarde 'samen betrokken')
- bezoekers krijgen de gelegenheid om na de presentatie vragen te stellen aan de medewerkers (dialogiseren).
- Bezoekers krijgen de gelegenheid zich aan te melden voor een dienst.
- Bezoekers krijgen een evaluatieformulier om aan te geven wat ze van de open dag vinden en of ze nog tips of aan- en opmerkingen op de open dag hebben (dialogiseren).
- Bezoekers kunnen eventuele suggesties inbrengen zodat PW cliënten nog beter van dienst kan zijn (dialogiseren).

7.3.5 interpersoonlijke communicatie

Bij het imago-onderzoek van de gemeentelijke organisaties blijkt dat PW niet zo transparant is dan ze willen zijn. Financiële gegevens zijn bij de gemeente Maasgouw niet bekend en het productenboek zou scherper geformuleerd mogen worden zodat het meetbaar en continuïteit (= bewustzijn van vertrekken voor de organisatie) wordt. Advies is om interpersoonlijke communicatie toe te passen met de gemeentelijke organisaties. Interpersoonlijke communicatie houdt in dat één persoon de zender is van informatie en de ander de ontvanger is van die informatie. Dit lijkt heel simpel, maar de boodschap die de zender uitzendt, kan vaak anders worden ontvangen door de ontvanger. Dit wordt 'communicatieruis' genoemd. De voornaamste oorzaak van communicatieruis is dat ieder individu een eigen referentiekader heeft. Wat de ene mooi vindt, vindt een ander misschien heel lelijk. Wat voor de één toelaatbaar is, is voor de ander niet acceptabel. Een manier om de communicatie tussen de gesprekspartners te verbeteren, is door af te stemmen op het referentiekader van de ander.

Aandacht voor het referentiekader van de ander betekent: je volledig richten op de ander waardoor je alle eigen ideeën, meningen, opvattingen en overtuigingen tijdelijk opzij moet zetten en te concentreren op wat de ander bedoelt. Door het geven van aandacht aan het referentiekader van de ander, bereikt PW twee doelen, namelijk:

1. De gemeentelijke organisatie kan zijn verhaal kwijt.
2. PW krijgt informatie die gebruikt kan worden voor het verbeteren van het productenboek.

7.4 vergroten van de naamsbekendheid

- **gemeenten Maasgouw en Leudal**

Uit de interviews met de gemeentelijke organisaties is gebleken dat Proteion Welzijn zich beter moet profileren binnen de gemeenten Leudal en Maasgouw. Vooral in de gemeente Maasgouw is dit van groot belang omdat PW in deze gemeente, behalve tekstTV op de regionale televisiezender, geen communicatiemiddelen inzet. Advies aan PW is om continu in beeld te zijn binnen de gemeenten (met name de gemeente Maasgouw) en de inwoners op de hoogte te houden van activiteiten en de diensten. Dit kan bijvoorbeeld gedaan worden door de in punt 7.3.1 genoemde nieuwsbrief die 4x per

jaar wordt verstuurd naar de inwoners van de gemeenten Leudal en Maasgouw maar bijvoorbeeld ook door aanwezig te zijn op markten in deze gemeenten en aanwezig te zijn bij activiteiten in de gemeenten. Dit kan door bijvoorbeeld bij een dorpsfeest, schuttersfeest, jubilea van verenigingen mee te helpen met de organisatie en aan bezoekers van deze activiteiten te laten zien (bijvoorbeeld door shirts met het logo van Proteion Welzijn) dat PW aanwezig is en een steentje bijdraagt. Door continu aanwezig te zijn creëert PW herkenbaarheid en kunnen zij zich beter profileren.

- **medewerkers Proteion Thuis**

De meerderheid van de thuiszorgmedewerkers van Proteion Thuis die werken in de regio Leudal en Maasgouw, kennen PW onvoldoende of niet. Het zijn juist de thuiszorgmedewerkers die kunnen fungeren als ambassadeur bij de cliënten thuis en diensten van PW kunnen adviseren als de cliënten van een welzijnsdienst gebruik willen maken. Advies aan Proteion Welzijn is om met de interne communicatiemiddelen van Proteion Thuis mee te liften of zelf de medewerkers van Proteion Thuis met eigen interne communicatiemiddelen te benaderen.

Doel:

Proteion Welzijn moet herkenbaarder worden bij thuiszorgmedewerkers (en waarschijnlijk ook andere medewerkers) van Proteion Thuis zodat deze doelgroep kan zorgen voor mond-tot-mond reclame en het vergroten van de naamsbekendheid bij inwoners van de gemeenten Leudal en Maasgouw.

Middel:

Proteion Welzijn moet zelf gericht communiceren naar de medewerkers van Proteion Thuis door:

- Het regelmatig plaatsen van nieuwtjes of foto's op het intranet van Proteion Thuis als er bijvoorbeeld successen behaald zijn.
- Het organiseren van een open dag voor medewerkers van Proteion Thuis waarbij PW met haar diensten centraal staat en zij uitleg kunnen geven over de diensten.

Proteion Welzijn moet meeliften met de communicatiemiddelen van Proteion Thuis. Te denken valt aan:

- Inspringen op het thema van het personeelsblad Thuis! dat de eerstvolgende keer wordt uitgebracht (PW maakt dan kans op een plaats voor een artikel in het personeelsblad).
- Als er successen zijn behaald bij PW kunnen deze geplaatst worden in het personeelsblad Thuis!

Aandachtspunt:

Uit onderzoek is gebleken dat thuiszorgmedewerkers graag meer informatie ontvangen over PW als toevoeging voor gesprekken met cliënten in de thuiszorg. Advies is om met de teamleiders van de thuiszorgcentra van Proteion de Kreppel, Proteion St. Magdalena, Proteion Sterrebosch en Proteion St. Jozef een gesprek aan te gaan en te laten blijken dat Proteion Welzijn het belangrijk vindt dat thuiszorgmedewerkers, die in dezelfde regio als PW actief zijn, op de hoogte worden gehouden van de diensten van PW. Een voorstel is dat teamleiders van thuiszorgmedewerkers PW in een teamoverleg bespreekbaar maken. Een tweede voorstel is om thuiszorgmedewerkers folders van PW mee te geven naar cliënten zodat deze, wanneer nodig, bij de cliënt kunnen worden afgegeven.

7.4 overig advies

Het overig advies draagt niet bij aan de theorie van J. van der Grinten en behoort ook niet tot de ondersteunende adviezen. Wel is dit advies belangrijk voor het intern verbeteren van het organisatorisch vlak dat de basis vormt voor een sterke professionele organisatie.

7.4.1 beleidsplan structureren

Uit het onderzoek naar de fysieke identiteit is gebleken dat PW het beleidsplan een betere structuur moet geven om duidelijkheid te creëren over de identiteit, de doelen, strategie en wie verantwoordelijk is. Ondanks de vele informatie die het beleidsplan weergeeft komen een aantal onderwerpen ongestructureerd over. Het advies aan PW is om de punten op de volgende bladzijde aan te pakken:

- indeling van de activiteiten staan niet op volgorde van jaartallen
- het is niet duidelijk welke specifieke persoon activiteiten moet uitvoeren (= wel aangegeven met de afdeling maar niet duidelijk met naam vermeld)
- de doelgroepen zijn niet specifiek beschreven in het plan
- de begroting is niet opgenomen in het plan
- er is geen evaluatie opgenomen in het beleidsplan
- de hoeveelheid tekst per kolom is te groot waardoor de tekst onduidelijk wordt

Als Proteion Welzijn alle bovenstaande adviezen opvolgt kan dit zeker leiden tot een grotere naamsbekendheid en een betere profilering.



Literatuur:

- Boeijs, H., Hart, H 't & Hox, J. (2009) Onderzoeksmethoden. (druk 8). Amsterdam. Boom Onderwijs.
- Grinten, J. van der (2010) Mind the Gap. Stappenplan identiteit en imago. (druk 2) Den Haag. Boom Lemma uitgevers.
- Dam, N. van en Marcus J. (2005) Een praktijkgerichte benadering van Organisatie en Management. (druk 5). Groningen/Houten. Wolters Noordhoff.
- Riel, C. van (2003). Identiteit en imago. Recente inzichten in corporate communication – theorie & praktijk. (druk 3). Schoonhoven. Academic Service.
- Ruler, B. van (1998). Strategisch Management van Communicatie. Introductie van het Communicatiekruispunt. (druk 3). Deventer. Samsom.
- Vos, M. & Schoemaker, H. (2006). Geïntegreerde communicatie. Concern, interne- en marketingcommunicatie. (druk 7). Amsterdam. Boom Onderwijs.
- Floor, J.M.G. en van Raaij, W.F. van (2006). Marketingcommunicatiestrategie. Druk 5, Groningen: Noordhoff Uitgevers B.V.

Scripties en overig:

- Jaspers, J. en Sterren, L. van der (2010). De appel valt niet ver van de boom. Onderzoek naar de identiteit en het imago van Fresh Park Venlo.
- Geraedts, D. en Mommers, M. (2010). Voorwaarts vooruit met communicatie. Corporate Communicatiestrategie.
- Van den Bosch, M & Zweekhorst, P. (2007) Funderingschema, Organisatiebeleid & Communicatiestrategie
- Beleidsplan Proteion Welzijn 2011-2013 (december 2010)
- Implementatieplan Proteion Welzijn 2011-2013
- Huisstijlhandboek – Huisstijl Proteion Thuis, richtlijnen voor gebruik.
- Movisie 2011, Vrijwillige inzet 2.0. Trendrapport vrijwillige inzet 2.0.
- Jaardocument maatschappelijke verantwoording van Proteion Thuis

Internet:

<http://www.proteion.nl>
<http://www.proteionwelzijn.nl>
<http://www.proteionwelzijn.tevreden.nl>
<http://www.leudal.nl/>
<http://www.bergen.nl/>
<http://www.nederweert.nl/>
<http://www.gemeentemaasgouw.nl/>
<http://www.welkom.nu/html/index.php>
<http://www.menswel.nl/>
<http://www.vorkmeer.nl>
<http://www.puntwelzijn.nl/>
<http://www.annekekrakers.nl/>
<http://www.thesistools.nl/>
<http://www.welzijnnederland.nl>
<http://www.tfw.nl/upload/296942934.pdf>
[http://www.wiarda.nl/images/2009-03/werken met bedrijfswaarden. wiarda traint makkelijk werken.pdf](http://www.wiarda.nl/images/2009-03/werken%20met%20bedrijfswaarden.%20wiarda%20traint%20makkelijk%20werken.pdf)
<http://www.nowastecompany.com/home/diensten/meer/waardenlijst>
<http://www.hartenziel.nl/artikel/waardenlijst>
[http://www.istockphoto.com/search/text/spread arms/source/basic/#bb866b37.2.3 eenheid in](http://www.istockphoto.com/search/text/spread%20arms/source/basic/#bb866b37.2.3%20eenheid%20in)

http://www.izb.nl/images/files/Het%20schrijven%20van%20een%20beleids-%20en%20actieplan_7070.pdf
http://www.vlerick.be/nl/8372-VLK/version/default/part/AttachmentData/data/20_Luc_Sels.pdf
http://www.movisie.nl/136095/def/home/vrijwillige_zorg_/publicaties/publicaties/trendrapport_vrijwillige_inzet_20/?OnderwerpID=115465&toonLinkermenu=false
WIKI <http://nl.wikipedia.org/wiki/Vergrijzing>
<http://www.dsz-actueel.nl/nieuws/individualisering-een-trend-om-op-in-te-spelen/>
<http://www.zorgwelzijn.nl/web/Actueel/Nieuws/Welzijnswerkers-moeten-zich-profileren-op-waar-ze-goed-in-zijn.htm>
<http://www.zorgwelzijn.nl/web/show/id=111999/langid=43/contentid=13520>
<http://www.welzijn-21e-eeuw.nl/>