



Gemeente Breda

GET SOCIAL @BREDA

Hoe social media verder geïntegreerd kan worden in de organisatie van de Gemeente Breda



GET SOCIAL @BREDa

AUTEUR

Naam	Ilse Aarts
Studentnummer	2143902
Opleidingsinstituut	Fontys Economische Hogeschool Tilburg
Opleiding	Communicatie
Klas	4T
Datum	29 mei 2013

AFSTUDEERBEGELEIDERS

Eerste docent	Yvonne Huitema
Tweede docent	Maike Simon-de Vocht

STAGEBEGELEIDER

Naam	Karin Neijenhuis
Functie	Senior communicatieadviseur (afdeling Communicatie)
Organisatie	Gemeente Breda
Adres	Claudius Prinsenlaan 10, Breda

DOCUMENT

Type document	Bachelor scriptie
Onderwerp	Social media integreren in de organisatie van de Gemeente Breda
Afstudeerperiode	10-12-2012 t/m 31-05-2013
Afstudeerzitting	10-06-2013 t/m 28-06-2013

VOORWOORD

In de laatste fase van mijn opleiding HBO Communicatie heb ik de kans gehad mijn afstudeerscriptie te schrijven voor de Gemeente Breda. In een periode van 25 weken heb ik mij volledig kunnen verdiepen in de organisatie, heb ik interessante gesprekken gevoerd en leuke ervaringen opgedaan. Ik kan dan ook niets anders zeggen dan dat ik een leerzame periode heb gehad als afstudeerstagiaire bij de Gemeente Breda.

Zoals bij ieder onderzoek is het zoeken naar de juiste invalshoek en richting. Mede dankzij de duidelijke wensen van de opdrachtgever ben ik er uiteindelijk in geslaagd een betekenisvol onderzoek op te zetten en uit te voeren. Ik was vastbesloten een relevant advies neer te leggen voor de Gemeente Breda en ben daar in geslaagd. Hoewel de Gemeente Breda nog een lange weg te gaan heeft om social media volledig op te nemen in de organisatie, denk ik dat mijn adviesplan een goede opzet is voor het succesvol integreren van social media. Dit had ik echter niet kunnen realiseren zonder de volgende personen:

Mijn stagebegeleider Karin Neijenhuis: voor de goede begeleiding, feedback, ondersteuning en gezelligheid. Maar ook voor de vrijheid die ik heb gekregen om de afstudeeropdracht naar mijn eigen ideeën en inzicht in te richten.

Collega Geertje Jacobs: voor de feedback, betrokkenheid en gezelligheid. Op die manier heb ik extra betekenis en toegevoegde waarde aan de scriptie kunnen geven. En natuurlijk bedankt voor de leuke werkplek op maandag en dinsdag.

Afstudeerbegeleider Yvonne Huitema: dankzij haar kritische blik en feedback kon ik mijn scriptie bijschaven en verbeteren om zo mijn scriptie tot een hoger niveau te tillen. Maar ook medebegeleider Maïke Simon-de Vocht voor haar aanvullende feedback.

Medewerkers van de Gemeente Breda: de geïnterviewde medewerkers wil ik bedanken voor hun eerlijkheid, inspiratie en visie die de afstudeerscriptie meer diepgang en inzicht heeft kunnen geven. Ook mijn dank voor alle medewerkers van de Gemeente Breda die mijn enquête hebben ingevuld. Jullie informatie heeft niet alleen mij, maar ook de afdeling communicatie nieuwe inzichten gegeven. Daarnaast in het bijzonder een bedankje aan Frans van Beurden en Hans Mertens, voor jullie inzet bij het uitvoeren van mijn kwantitatieve onderzoek. Het viel niet mee om alle vragenlijsten op papier te verspreiden, maar zonder de antwoorden van jullie medewerkers had ik het onderzoek niet tot een succes kunnen maken.

De afdeling communicatie: voor de nodige afleiding wanneer ik helemaal opgeslokt was door mijn scriptie. Ik vond het jammer dat ik door de werkzaamheden voor mijn scriptie niet heb kunnen meedraaien op de afdeling. Maar gelukkig is mijn onderzoek en adviesplan wel zeer betekenisvol voor de afdeling. Met de ene collega heb ik dan ook meer contact gehad dan met de ander maar er was altijd tijd en belangstelling voor een praatje, daarvoor bedankt.

Ik kijk met een goed gevoel terug op de afgelopen periode, ik ben dan ook blij dat ik mijn opleiding heb kunnen afronden binnen de Gemeente Breda. Ik wens u veel leesplezier toe.

MANAGEMENT SUMMARY

Om in te spelen op de ontwikkelingen in de samenleving heeft de Gemeente Breda ervoor gekozen zich als organisatie door te ontwikkelen naar een verbindende netwerkorganisatie. Hierbij komen zij als organisatie naast de mensen te staan en niet erboven. Zij streven namelijk naar meer samenhang en samenwerking tussen de aanwezige netwerken en sociale verbanden in de samenleving. Om dit te verwezenlijken zien zij onder andere kansen in het werken met social media. De ontwikkelingen op het gebied van social media gaan echter razendsnel, terwijl social media nog in de kinderschoenen staat bij de gemeente. De eerste experimenten zijn inmiddels gedaan maar de volgende stap is social media verder implementeren en integreren in de organisatie zodat social media dagelijkse kost wordt. De Gemeente Breda is namelijk van mening dat hun eigen medewerkers met hun netwerk een steeds belangrijkere rol gaan spelen in het verbinden van mensen: inwoners, organisaties, instellingen, bedrijven, collegeleden, medewerkers en raadsleden. Zij vermoeden echter dat wanneer men hun medewerkers actief aan de slag wilt laten gaan met social media, dit een omslag in de organisatiecultuur met zich meebrengt. De activiteiten op interne social media van medewerkers wijzen daarbij ook nog uit dat medewerkers niet heel veel ondernemen op het gebied van social media. Het doel van deze scriptie is dan ook inzicht verkrijgen in de kennis, houding en gedrag van de medewerkers van de Gemeente Breda ten opzichte van social media, om zo een passend advies te geven voor het succesvol integreren van social media in de organisatie. Het onderzoek start met de volgende probleemstelling:

Welke ontwikkelingen moeten er plaatsvinden binnen de organisatiecultuur van de Gemeente Breda, zodat de medewerkers zich actief gaan bewegen op social media?

Om deze hoofdvraag te beantwoorden zijn de nodige deelvragen geformuleerd:

- Hoe komt een organisatiecultuur tot stand?
- Welke kenmerken heeft de organisatiecultuur van de Gemeente Breda?
- Hoe komt een veranderproces op gang?
- Hoe kan er een verandering gerealiseerd worden in kennis, houding en gedrag?
- Hoe kunnen mensen worden aangezet tot communiceren via social media?
- Hoe hebben andere organisaties social media geïntegreerd in hun organisatie?
- Wat is de status van social media onder de medewerkers van de Gemeente Breda?

Middels deskresearch, interviews en een enquête is antwoord gegeven op deze deelvragen en uiteindelijk ook op de hoofdvraag. Wat in de conclusie van het onderzoek naar voren kwam is dat het beter is om aspecten/praktijken binnen de organisatie te veranderen die daarmee dus automatisch de organisatiecultuur laat mee veranderen. Met andere woorden social media zullen structureel onderdeel moeten van de communicatiemix want op die manier wordt al gewerkt aan de juiste mindset in de organisatie. Vooral het gebrek aan kennis zorgt ervoor dat social media niet worden opgenomen in de werkzaamheden van medewerkers. Het betreft hier een gebrek aan praktische kennis – hoe werkt het, wat kan men er mee doen - maar ook strategische kennis - wat is wel gewenst, wat niet en hoe, waarvoor en waarom men social media kan inzetten -. De houding tegenover social media en een sociale cultuur is wel positief, maar dit heeft zich nog niet vertaald naar concreet gedrag: medewerkers schrijven zich niet massaal in voor social media cursussen, delen geen ervaringen via social media en ontwikkelen nauwelijks initiatieven waar zij social media een rol in hebben. Dit heeft met name te maken met de urgentie die een medewerker voelt met betrekking tot werken met social media. Daarom wordt in het adviesplan onder andere ingespeeld op het verhogen van het urgentiegevoel. De strategie in het adviesplan is gevormd vanuit de gedachte dat social media eerst intern bij de medewerkers moet leven,

voordat men social media organisatiebreed voor extern gebruik gaat inzetten. De belangrijkste punten uit het adviesplan zijn hieronder samengesteld.

Relevantie social media

De belangrijkste manier om het werken met social media te bevorderen is door de medewerkers te benaderen die vanuit hun functie of takenpakket een toegevoegde waarde beleven aan social media. Zij kunnen op basis van de content die zij leveren en de werkzaamheden die zij uitvoeren, social media inzetten als middelen om meerwaarde te creëren. Social media moeten immers geen doel op zich worden. Juist bij hen is het zinvol om de kennis en inzicht op het gebied van social media te optimaliseren omdat zij een direct verband kunnen leggen met hun functie en takenpakket en dus daadwerkelijk ervaren dat social media belangrijk voor hen kunnen zijn.

Change agents

Change agents - ook wel bekend als buddy's of sleutelfiguren - zijn van belang om social media verder te integreren in de organisatie. Zij hebben een namelijk een voorbeeldfunctie voor anderen en kunnen collega's begeleiden, inspireren en stimuleren wanneer het gaat om werken met social media. Ook vormen zij de verbindende factor tussen de afdeling communicatie en de rest van de organisatie.

Eerst intern dan extern

Vanuit de gedachte dat social media eerst intern moeten leven voordat dit extern naar buiten wordt gedragen, moeten daar de nodige stappen in genomen worden. Allereerst zal er een helder organisatieverhaal moeten komen zodat werken met social media in de gedachten van medewerkers een logische stap is. Op korte termijn moet de visie en strategie op social media dan ook organisatiebreed gedeeld worden, maar om social media op langere termijn succesvol in te zetten moeten de kernwaarden van de organisatie geladen, gedeeld en beleefd worden. Daarnaast is één intern sociaal platform is belangrijk om de mindset achter social media te bevorderen. Op dit platform hebben alle medewerkers de kans om kennis te maken met de principes en eigenschappen van social media. Hierdoor kunnen zij zelf ontdekken en ervaren hoe het werkt en of het bij hen past.

Training

In de praktijk betekent dit dat er de nodige trainingen vereist zijn om medewerkers aan de gang te krijgen op social media. Hiervoor zijn de masterclass en de cursus "ik (sociaal) netwerk" ontwikkeld. De masterclass is vooral gericht op de medewerkers die vanuit hun functie en takenpakket gebruik kunnen maken van social media. Voor hen is er een op maat gesneden cursus waarin alleen de social media worden behandeld die aansluiten op de content die medewerkers creëren en de werkzaamheden die zij uitvoeren. De cursus "ik (sociaal) netwerk" is voor alle medewerkers in de organisatie die kennis willen maken met intern en extern netwerken. De focus bij intern netwerken ligt op het gebruik van het sociaal intranet, en bij het extern netwerken wordt aandacht besteed op het inzetten van social media vanuit ambassadeurschap. Door deze cursus aan te vullen met de nodige tools als, gadgets, promotie, handleidingen en change agents is de kans op volledige integratie alleen maar groter.

Rol van afdeling communicatie

Tot slot nog aandacht voor de rol van de afdeling communicatie, deze is in het begin zeer intensief om social media op poten te zetten. Het voordeel is dat er genoeg potentiële change agents zijn die hen hierin kunnen ondersteunen. Op de langere termijn zal de rol van de afdeling verschuiven en komt de regie steeds meer bij de medewerkers, burgers en andere externe belanghebbende te liggen. De afdeling communicatie wordt de verbinder en expert in het grote geheel.

INHOUDSOPGAVE

DEEL I	ONDERZOEK	8
1	INLEIDING	9
2	ORIENTATIE & PROBLEEMSTELLING	11
2.1	Gemeente Breda	11
2.2	Organisatiecultuur en overheid	12
2.3	Ontwikkeltraject	12
2.4	Analyse probleem	13
2.5	Onderzoeksdoelstelling	13
2.6	Probleemstelling en onderzoeksvragen	13
3	ONDERZOEKSOPZET	15
3.1	Deskresearch	15
3.2	Kwalitatief onderzoek	15
3.3	Kwantitatief onderzoek	16
4	THEORETISCH KADER	17
4.1	Organisatiecultuur	17
4.2	Cultuurverandering en veranderprocessen	18
4.3	Waarom mensen gebruik maken van social media	23
4.4	Implementatie en integratie van social media in organisaties	23
4.5	Slot	25
5	RESULTATEN	27
5.1	Kennis	27
5.2	Houding	28
5.3	Gedrag	30
5.4	Communicatie@Breda	32
5.5	Organisatiecultuur	33
5.6	Innovators@Breda	34
6	CONCLUSIES	36
DEEL II	ADVIES	40
7	TERUGKOPPELING	41
7.1	Terugblik social media strategie	41
7.2	Terugblik op de resultaten	42

8	DOELGROEP EN DOELSTELLINGEN	43
8.1	Doelgroep	43
8.2	Communicatiedoelstellingen.....	44
9	STRATEGIE	46
9.1	Urgentie.....	46
9.2	Visie	47
9.3	Mobilisatie.....	47
9.4	Monitoring.....	50
9.5	Terugblik theoretisch kader	51
10	INSTRUMENTEN EN MIDDELEN.....	52
10.1	Social media team	52
10.2	Sociaal intranet.....	53
10.3	Internal branding.....	54
10.4	Masterclass social media.....	55
10.5	Cursus: “Ik (sociaal) netwerk”	56
10.6	Social media tools.....	57
10.7	Promotie social media.....	58
11	PLANNING EN IMPLEMENTATIE	60
11.1	Toelichting op de planning	60
12	BUDGET	63
13	OVERIGE AANBEVELINGEN.....	65
13.1	Nameting social media	65
13.2	Doorontwikkeling social media	65
13.3	Doorontwikkeling afdeling communicatie	65
13.4	Werving en selectie	66
13.5	Internal branding.....	66
	WOORDENLIJST	67
	LITERATUURLIJST	68
	BIJLAGEN	70

DEEL I ONDERZOEK



1 INLEIDING

Gemeente Breda

Iedereen komt wel eens in contact met de gemeente. Dit kan onder andere voor het aanvragen vergunningen, het verlengen van een paspoort of aangifte doen van de geboorte van een kind. In grote lijnen hebben alle gemeentes dezelfde taken en verantwoordelijkheden. Toch is iedere gemeente weer anders. Een grote stad, waar veel mensen dicht op elkaar wonen, kent namelijk andere problemen en voert een ander beleid dan een dunbevolkte plattelandsgemeente. Ambtenaren, gemeenteraadsleden, wethouders en de burgemeester zijn er samen verantwoordelijk voor dat de zaken in een gemeente goed lopen (Overheid.nl).

De Gemeente Breda heeft haar organisatie gereorganiseerd het afgelopen jaar en wilt nu verdere stappen gaan maken tot het vormen van een netwerkorganisatie. Social media kunnen daar een betekenisvolle rol in spelen. Het medialandschap verandert namelijk en organisaties zullen hierin mee moeten gaan. Zo ook de Gemeente Breda. Social media staan bij de gemeente echter nog in de kinderschoenen. Na een reeks aan experimenten wil de Gemeente Breda social media verder implementeren en integreren in de organisatie. De Gemeente Breda vermoedt, dat wanneer zij actief aan de slag gaan met social media, dit een omslag in de organisatiecultuur met zich meebrengt. Het leidt namelijk tot een sociale cultuur waar medewerkers de verbinding gaan zoeken met elkaar en met stakeholders. Met een vruchtbare samenwerking als uitgangspunt. De initiële vraag van de Gemeente Breda was dan ook om te onderzoeken wat het effect van social media is op de werkwijze van hun medewerkers en hoe zij dit vervolgens in de praktijk moeten gaan brengen.

Oriëntatie

Na verdere oriëntatie in hoofdstuk 2 is gebleken dat door de ontwikkelingen in de samenleving, de rol van Gemeente Breda ook zal moeten mee veranderen. De Gemeente Breda streeft naar het worden van een verbindende netwerkorganisatie. Zij willen naast de mensen en organisaties staan, niet erboven. Dit betekent dat zij streven naar meer samenhang en samenwerking tussen de aanwezige netwerken en sociale verbanden in de samenleving. Om dit te verwezenlijken zien zij kansen in het werken met social media. Social media hebben namelijk verschillende functies voor medewerkers. Zo kan men ervoor kiezen om als ambassadeur van de organisatie naar buiten te treden, men kan dialoog voeren met burgers en andere belanghebbende partijen, maar ook participatie en cocreatie voor projecten is mogelijk. Social media brengen de gemeente en de samenleving dichterbij tot elkaar.

Zoals gezegd, zijn de eerste experimenten met sociale media gedaan maar zal dit nu verder geïntegreerd moeten worden om een netwerkorganisatie te realiseren. Voor een organisatiecultuur waar hiërarchie, procedures, regels, geslotenheid en het “niet veranderen” diep in de organisatie geworteld zijn, is dit een hele overgang. Om die reden zal dus gekeken moeten worden naar de huidige status van sociale media onder de medewerkers van de Gemeente Breda, om zo te achterhalen waar de exacte knelpunten liggen.

Doel en onderwerp

Het doel van deze scriptie is inzicht verkrijgen in de kennis, houding en gedrag van de medewerkers van de Gemeente Breda ten opzichte van social media, om zo een passend advies te geven voor het succesvol integreren van social media in de organisatie. Met andere woorden: aan de hand van het

onderzoek zal een advies worden uitgebracht hoe de Gemeente Breda haar social media beleid (intern) verder kan implementeren.

Dit doel kan alleen bereikt worden door uitgebreid onderzoek te doen naar theorieën en inzichten met betrekking tot het begrip organisatiecultuur, social media en het veranderen van kennis, houding en gedrag. Centraal staat het onderzoek naar de huidige status van de kennis, houding en gedrag van de medewerkers binnen de Gemeente Breda ten opzichte van social media. Omdat social media niet specifiek alleen iets zakelijks of privé hoort te zijn, is ervoor gekozen om social media in het algemeen te bevragen. De resultaten van het onderzoek worden vervolgens vergeleken met hoe andere organisaties social media hebben geïntegreerd. Op die manier kan een passend advies gegeven worden over hoe de Gemeente Breda haar medewerkers kan aanzetten tot het bewegen op social media, zowel intern als extern.

Leeswijzer

Deze scriptie bestaat uit twee delen, het eerste deel is onderzoek en het tweede deel is het adviesplan dat voortvloeit uit de resultaten van het onderzoek. In het volgende hoofdstuk is een oriëntatie gedaan naar de Gemeente Breda. Hierin is gekeken welke ontwikkelingen zich op dit moment afspelen in en rondom de Gemeente Breda. Het coalitieakkoord, communicatiebeleid, communicatiestrategie en de organisatiecultuur zijn hier onder de loep genomen om op die manier verder inzicht te verkrijgen in de situatie en de achtergrond van het probleem. Op het einde van dit hoofdstuk is vervolgens een concrete probleemstelling geformuleerd namelijk: “Welke ontwikkelingen moeten er plaatsvinden binnen de organisatiecultuur van de Gemeente Breda, zodat de medewerkers zich actief gaan bewegen op social media?”. Om deze vraag te beantwoorden zijn enkele deelvragen opgesteld.

Vervolgens is in hoofdstuk 3 verder uiteengezet welke onderzoeksmethoden gehanteerd zijn om de deelvragen te beantwoorden. Er is uiteindelijk deskresearch, kwalitatief en kwantitatief onderzoek uitgevoerd. Door deskresearch te verrichten is er een theoretisch kader ontstaan wat als basis dient voor het onderzoek en het adviesplan. In het theoretisch kader is meer verdieping gevonden in de begrippen: organisatiecultuur, cultuurverandering en veranderprocessen, waarom mensen gebruik maken van social media, maar vooral ook hoe andere organisaties social media hebben geïntegreerd in hun organisatie.

Aan de hand van deze gegevens is verder kwalitatief en kwantitatief onderzoek uitgevoerd. Er zijn interviews gehouden met voorlopers op het gebied van social media. Dit zijn medewerkers binnen de Gemeente Breda die al eerder projecten of initiatieven hebben uitgevoerd waar social media een rol in spelen. Zo zijn er enkele ambassadeurs van de organisatie bevraagd, maar ook medewerkers die social media hebben geïntegreerd in projecten. Het kwantitatieve onderzoek is een enquête onder de medewerkers van de Gemeente Breda. 166 medewerkers hebben hun mening gegeven en dit heeft tot verrassende en nieuwe inzichten geleid. Deze resultaten zijn uiteengezet in hoofdstuk 5. Deel I van deze scriptie eindigt met conclusies. Hier is antwoord gegeven op de probleemstelling. Deze conclusies hebben als input gediend voor deel II, het advies.

Het adviesplan begint met hoofdstuk 7, waarin de directe relatie tussen het onderzoek en het social media beleid van de Gemeente Breda nogmaals duidelijk wordt geschetst. In hoofdstuk 8 wordt de doelgroep van het adviesplan specifieker gemaakt en staan de communicatiedoelstellingen van het komende jaar omschreven. Op basis hiervan komt dan in hoofdstuk 9 een logisch gevolg: de strategie. In deze strategie staat omschreven via welke stappen de gemeente social media verder kan implementeren en integreren in de organisatie. Vervolgens komen in hoofdstuk 10 alle middelen en instrumenten aan bod die zij nodig hebben om dit tot een succes te maken. Daarna volgt een concrete planning die een overzicht geeft van de uitvoering van deze strategie en middelen. In hoofdstuk 12 is aandacht besteed aan het budget wat hiervoor ingeruimd dient te worden. Gedurende de stageperiode zijn er nog overige opvallende punten geconstateerd en op basis daarvan zijn er in hoofdstuk 13 nog overige aanbevelingen gedaan.

2 ORIENTATIE & PROBLEEMSTELLING

2.1 Gemeente Breda

Iedereen komt wel eens in contact met de gemeente. Dit kan onder andere zijn voor het aanvragen van vergunningen, het verlengen van een paspoort of aangifte doen van de geboorte van een kind. In grote lijnen hebben alle gemeentes dezelfde taken en verantwoordelijkheden. Toch is iedere gemeente weer anders. Een grote stad, waar veel mensen dicht op elkaar wonen, kent namelijk andere problemen en voert een ander beleid dan een dunbevolkte plattelandsgemeente. Ambtenaren, gemeenteraadsleden, wethouders en burgemeester zijn er samen verantwoordelijk voor dat de zaken in de gemeente goed lopen (Overheid.nl). De Gemeente Breda heeft haar organisatie gereorganiseerd het afgelopen jaar en wil nu verdere stappen gaan maken tot het vormen van een netwerkorganisatie, waar ruimte is voor innovatie. De organisatie bestaat nu uit de volgende onderdelen: Directie Ontwikkeling, Directie Beheer, Directie Dienstverlening, Concernstaf en het Servicebedrijf. Voor een compleet en geheel overzicht van de organisatie zie bijlage 1.

2.1.1 Coalitieakkoord 2010 – 2014, rol van de overheid verandert

De VVD, CDA, D66 en GroenLinks hebben samen een coalitieakkoord ontwikkeld voor de periode van 2010 – 2014. Hierin staan onder andere de visie en streep punten van de Gemeente Breda beschreven. In het nieuwe coalitieakkoord wordt centraal gesteld dat het gaat om mensen. De gemeente kan niet alles meer in de hand houden en geven de inwoners een grotere rol. Er wordt uitgegaan van de eigen kracht en creativiteit van de burger. Dat vraagt om een actieve houding van inwoners:

“In onze optiek is het net zo vanzelfsprekend dat burgers zelf hun verantwoordelijkheid nemen, net zoals het vanzelfsprekend is dat de overheid de kunst van het loslaten beheerst. De gemeente heeft een dubbele verantwoordelijkheid: zelf veranderen en de inwoners van Breda de ruimte bieden hun rol op te pakken. Samen zetten we de schouders onder de toekomst van Breda”. (Gemeente Breda, 2010)

Zoals in het bovenstaande fragment al wordt aangeduid, veranderen er ook zaken voor de gemeente. Wat betreft het communicatiebeleid wil men niet méér gaan communiceren, maar juist effectiever. De ontwikkelingen in de maatschappij vragen daarbij om een andere rol van de overheid. De Gemeente Breda heeft gekozen voor de rol van netwerkorganisatie. De Gemeente Breda wil naast de mensen en organisaties staan, niet erboven. Er wordt gestreefd naar meer samenhang en samenwerking tussen de aanwezige netwerken en sociale verbanden in de samenleving.

2.1.2 Herijkte Communicatiebeleid

Ook voor het communicatiebeleid betekent dit een nieuwe doorvertaling naar: “minder overheid meer maatschappij”. De Gemeente Breda kiest voor het communiceren daar waar nodig is en speelt hierbij ook in op de ontwikkeling van eenrichtingsverkeer, naar tweerichtingsverkeer tot uiteindelijk een netwerksamenleving. Het uitgangspunt is en blijft hetzelfde: het gaat om mensen in Breda. Dit is vertaald naar een communicatiebeleid met de volgende vertrekpunten:

- Digitale communicatie krijgt de voorkeur boven andere vormen van contact (zoals post, telefoon of fysiek). Deze gaan vooraf aan face-to-face contact. Communicatie moet zo compleet mogelijk digitaal vorm krijgen via de website van de Gemeente Breda. Hiermee vindt de gemeente

aansluiting op de digitalisering van de samenleving. Relaties krijgen namelijk tegenwoordig via andere manieren vorm: digitaal, en met name via social media.

- Communicatieaanpak afgestemd op het onderwerp of thema waar het om gaat: consultatie, participatie en cocreatie worden toegespitst op het onderwerp of thema waar het om gaat. Op die manier ontstaan er duurzame en relevante relaties en samenwerkingsverbanden.

De bovenstaande vertrekpunten hebben gevolgen voor de communicatiemiddelen, deze zijn dan ook herijkt. Social media zullen daarnaast een belangrijke plaats innemen in de middelenmix. Deze nieuwe media bieden kansen om bestaande middelen te bekrachtigen, nieuwe relaties op te bouwen, te netwerken en te verbinden.

2.1.3 Communicatiestrategie

Dit heeft geleid tot de volgende communicatiestrategie voor de Gemeente Breda:

“De stad moet kunnen weten wat gemeentelijke organisatie van plan is; wat dat voor de individuele burger betekent; hoe hij of zij daar invloed op kan uitoefenen” (Gemeente Breda, 2011)

Interactie komt steeds meer centraal te staan, social media zijn daarvoor uitermate geschikt. Het inzetten van social media heeft voor de Gemeente Breda als doel het verbinden van mensen: inwoners, organisaties, instellingen, bedrijven, collegeleden, medewerkers en raadsleden. Om dit te realiseren zullen er een aantal veranderingen moeten plaatsvinden binnen de organisatiecultuur van de Gemeente Breda. Er zal een omslag moeten komen naar de juiste kennis, houding en gedrag ten opzichte van een sociale organisatiecultuur (een netwerkorganisatie), die daarbij dus een doorvertaling vindt naar onder andere het gebruik van social media.

2.2 Organisatiecultuur en overheid

Zoals in 2.1.1 al gezegd, verandert de rol van de overheid. Veranderen en vernieuwen lijkt een gevoelig punt te zijn binnen gemeentes. Gemeentelijke organisaties zijn van oorsprong grote, complexe, hiërarchisch gestructureerde organisaties waar regels en procedures van groot belang zijn. Zo blijkt tijdens diverse bijeenkomsten en uit de activiteiten op interne sociale netwerken (zie bijlage 9) dat er binnen de organisatie van de Gemeente Breda een gesloten cultuur heerst waar mensen niet gemakkelijk kennis en ervaringen organisatiebreed met elkaar delen en meegaan met nieuwe dingen. De rol van de overheid zal echter moeten veranderen naar een meer open en transparantere organisatie, die meer toenadering zoekt met de burger (Raad voor het openbaar bestuur, 2012).

2.3 Ontwikkeltraject

Om de bovenstaande verandering naar netwerkorganisatie te bevorderen is een ontwikkeltraject gestart. Een projectgroep van eigen medewerkers houdt zich bezig met de verdere ontwikkeling van de organisatie. Het begon vorig jaar met de reorganisatie en nu is het tijd voor een nieuwe fase, de innovatiefase. De Gemeente Breda streeft naar een organisatie waar ruimte is voor experimenteren, samenwerking, sfeer, eenvoud en vertrouwen. Deze waarden hebben raakvlakken met de voorwaarden die nodig zijn om werken met social media te bevorderen. Social media kan daartegenover deze waarden ook versterken in de organisatie. Er zal met dit onderzoek en adviesplan dan ook aansluiting gezocht worden met dit ontwikkeltraject.

2.4 Analyse probleem

Zoals in de bovenstaande paragrafen geschetst is, zijn er meerdere motieven waarom de Gemeente Breda kansen ziet in social media. De eerste reeks aan experimenten zijn gedaan. Enkele voorbeelden zijn: Breda 2030, waarin burgers werd gevraagd hoe zij Breda in het jaar 2030 zien. Via onder andere Facebook, Twitter en Pinterest konden burgers vervolgens hun inzicht geven. Een ander initiatief is Opggeruimd Breda: scholen, bureaus en individuen kunnen zich opgeven om hun buurt schoon te houden in samenwerking met de gemeente. Via Facebook en Twitter wordt contact gezocht met de buurt en kan men ervaringen delen. Ook heeft de gemeente via Twitter de overstap gemaakt van luisteren naar interactie. De volgende fase is nu dus om social media verder te integreren in de organisatie, zodat er onder andere meer samenwerkingsverbanden ontstaan. De Gemeente Breda vermoedt echter dat er diverse knelpunten zijn waardoor medewerkers niet met social media werken. Er zijn namelijk al diverse interne sociale platforms gecreëerd zoals Yammer en SharePoint. Hier wordt echter beperkt tot geen gebruik van gemaakt. De probleemstelling is dus:

Welke ontwikkelingen moeten er plaatsvinden binnen de organisatiecultuur van de Gemeente Breda, zodat de medewerkers zich actief gaan bewegen op social media?

Aangezien de overheid oorspronkelijk een verticaal georganiseerde organisatie is met een gesloten karakter (Raad voor het openbaar bestuur, 2012), is de overgang naar werken met sociale media groot. In de afgelopen jaren zijn veel gemeentes bezig met het platter maken van de organisatie, zo ook de Gemeente Breda. Maar structuur verandert niet direct de cultuur. De Gemeente Breda heeft al eerder onderzoek laten doen door stagiaire Sharonna Veenhof, naar de organisatie van social media binnen andere gemeentes. Door middel van haar interviews met experts en communicatieadviseurs bij andere gemeentes heeft men inzicht gekregen in de manieren waarop social media georganiseerd kan worden. Een van de adviezen na afloop van dit onderzoek was dat er op langere termijn nagedacht moet worden over de overgangprocessen naar een sociale organisatie (een netwerkorganisatie). In het onderzoek is namelijk gebleken dat werken met sociale media niet alleen een structurele verandering vraagt, maar vooral een culturele omslag vereist.

2.5 Onderzoeksdoelstelling

Met deze informatie in het achterhoofd zal er dus allereerst onderzocht worden wat de huidige status is van de kennis, houding en gedrag van de medewerkers binnen de Gemeente Breda ten opzichte van social media. Op die manier komt er inzicht in de organisatiecultuur van de Gemeente Breda ten aanzien van communicatie via social media. Deze resultaten worden vervolgens vergeleken met hoe andere organisaties social media hebben geïntegreerd. Op die manier kan er een passend advies gegeven worden over hoe de Gemeente Breda hun medewerkers kan aanzetten tot het actief bewegen op social media, zowel intern als extern.

Het onderzoeksdoel is inzicht verkrijgen in de kennis, houding en gedrag van de medewerkers binnen Gemeente Breda ten opzichte van social media, om op die manier een passend advies te geven over het succesvol integreren van social media in de organisatie.

2.6 Probleemstelling en onderzoeksvragen

De centrale probleemstelling voor het onderzoek is:

Welke ontwikkelingen moeten er plaatsvinden binnen de organisatiecultuur van de Gemeente Breda, zodat de medewerkers zich actief gaan bewegen op social media?

Om deze probleemstelling te beantwoorden zijn de volgende deelvragen opgesteld:

- 1a. Hoe komt een organisatiecultuur tot stand?
- 1b. Welke kenmerken heeft de organisatiecultuur van de Gemeente Breda?
- 2a. Hoe komt een veranderproces op gang?
- 2b. Hoe kan er een verandering gerealiseerd worden in kennis, houding en gedrag?
- 3a. Hoe kunnen mensen worden aangezet tot communiceren via social media?
- 3b. Hoe hebben andere organisaties social media geïntegreerd in hun organisatie?
- 3c. Wat is de status van social media onder de medewerkers van de Gemeente Breda?

2.6.1 Operationalisatie

Hoofdvraag	Begrippen	Deelvragen	Methode
<i>Welke ontwikkelingen moeten er plaatsvinden binnen de organisatiecultuur van de Gemeente Breda, zodat de medewerkers zich actief gaan bewegen op social media?</i>	Organisatiecultuur	1a. Hoe komt een organisatiecultuur tot stand?	Deskresearch
		1b. Welke kenmerken heeft de organisatiecultuur van de Gemeente Breda?	Deskresearch, kwantitatief en kwalitatief onderzoek
	Veranderen	2a. Hoe komt een veranderproces op gang?	Deskresearch
		2b. Hoe kan een verandering gerealiseerd worden in kennis, houding en gedrag?	Deskresearch
	Social media	3a. Hoe kunnen mensen worden aangezet tot communiceren via social media?	Deskresearch en Kwalitatief onderzoek
		3b. Hoe hebben andere organisaties social media geïntegreerd in hun organisatie?	Deskresearch
		3c. Wat is de status van sociale media onder de medewerkers van de Gemeente Breda?	Kwantitatief en kwalitatief onderzoek

2.6.2 Afbakening

WIE

Alle medewerkers

WAAROVER

Kennis, houding en gedrag ten opzichte van sociale media

WAAR

Gemeente Breda

WAARVOOR

Integratie van social media

3 ONDERZOEKSOPZET

De probleemstelling en deelvragen zijn vastgesteld. Om optimaal antwoord te krijgen op de deelvragen is gebruik gemaakt van diverse onderzoeksmethodes. Deze staan in dit hoofdstuk verder onderbouwd en toegelicht.

3.1 Deskresearch

Er is al veel informatie bekend over de ontwikkeling van organisatieculturen, social media en veranderprocessen. Om die reden is deskresearch de methode die in eerste instantie wordt ingezet om antwoord te krijgen op de volgende deelvragen:

- Hoe komt een organisatiecultuur tot stand?
- Hoe komt een veranderproces op gang?
- Hoe kan er een verandering gerealiseerd worden in kennis, houding en gedrag?
- Hoe hebben andere organisaties social media geïntegreerd in hun organisatie?
- Welke kenmerken heeft de organisatiecultuur van de Gemeente Breda?

Om deze vragen te beantwoorden is gezocht naar bestaande theorieën en onderzoeken op het gebied van organisatieculturen en veranderprocessen. Daarnaast zijn er diverse wetenschappelijke modellen ontwikkeld omtrent het veranderen van kennis, houding en gedrag. Tot slot zijn er bedrijfscases die inzicht geven in het werken, introduceren en integreren van social media in een organisatie. Deze informatie dient als input voor het verdere fieldresearch.

3.2 Kwalitatief onderzoek

De volgende stap in het onderzoek is fieldresearch. Aangezien werken via social media veelal een cultuurkwestie is, dient er eerst een verdere diepgang te komen in de kennis, houding en gedrag van medewerkers ten opzichte van social media. Kwalitatief onderzoek geeft inzicht in ervaringen, drijfveren, motieven en knelpunten van medewerkers in relatie tot social media. Via diepte interviews dient antwoord te komen op de volgende deelvragen:

- Hoe kunnen mensen worden aangezet tot communiceren via social media?
- Welke kenmerken heeft de organisatiecultuur van de Gemeente Breda?

Voor de diepte interviews zijn de volgende medewerkers geselecteerd:

- Jeannette Eikelenboom *Senior communicatieadviseur*
- Martijn Geervliet *Beleidsadviseur - verkeersplanoloog*
- Geertje Jacobs *Strategisch adviseur*
- Jolanda de Jong *Communicatieadviseur*
- Roel Klei *Projectmanager Vastgoed en Ontwikkeling*
- Anne Jelle Lycklama *Teamleider Wijkzaken*

Zij hebben al eerder werkervaring opgedaan met social media en kunnen dus inzicht geven in de successen en knelpunten met betrekking tot werken met social media binnen de Gemeente Breda. Deze uitkomsten worden vervolgens via kwantitatief onderzoek getoetst aan de overige medewerkers. De interviews zijn afgenomen in de periode van 29 januari tot en met 6 februari 2012 binnen de organisatie van de Gemeente Breda. De vragenlijst van de interviews is terug te vinden in bijlage 7. Tot slot zijn er nog diverse overleggen geweest met medewerkers die vrijwel geen tot helemaal geen ervaring hebben met social media om inzicht te krijgen in hun beleving ten aanzien van social media.

3.3 Kwantitatief onderzoek

Het kwantitatieve onderzoek bestaat uit een online en offline enquête die gehouden worden onder de medewerkers van de Gemeente Breda. Het kwantitatieve onderzoek geeft antwoord op de onderzoeksvraag: “Wat is de status van social media onder de medewerkers van de Gemeente Breda?”. De vragenlijst voor dit onderzoek is terug te vinden in bijlage 10. De uitkomsten van het deskresearch en het kwalitatieve onderzoek vormen de input voor vragen in de enquête. In de periode van 14 februari tot en met 15 maart is de enquête uitgezet via thesistools.com maar ook op papier. Het grootste deel van de medewerkers worden via e-mail benaderd tot het invullen van de vragenlijst. Dit betreft de medewerkers die werkzaam zijn op het stadskantoor. Daarnaast zijn er medewerkers die bij de buitendienst werken. Zij hebben maar beperkt toegang tot een computer en krijgen om die reden de gelegenheid de vragenlijst op papier in te vullen. Een gestratificeerde steekproef is de beste methode om het onderzoek uit te zetten. Op basis van de telefoonlijst is een databestand gemaakt. Hier zijn alle medewerkers uitgefilterd die geen e-mail adres hebben of geen e-mail adres hebben van de gemeente, inhuurkrachten zijn of medewerkers die op een andere manier tijdelijk werkzaam zijn bij de gemeente (zoals stagiaires). Vervolgens is de gehele onderzoekspopulatie (alle medewerkers van de Gemeente Breda) opgedeeld in deelpopulaties (afdelingen/directies) en daar zijn random medewerkers uit geselecteerd. Dit uit zich in het volgende overzicht:

Tabel 3.1: Steekproeftrekking

Directie	# Medewerkers	Percentage	# Steekproef
Concernstaf	42	30,4%	2
Directie Beheer	453	2,8%	138
Directie Ontwikkeling	226	29%	34
Directie Dienstverlening	434	15,2%	126
Servicebedrijf	337	22,6%	76
Totaal	1492	100%	376

In de kolom “aantal steekproef” staat aangegeven hoeveel mensen er van iedere afdeling bevraagd moeten worden zodat het onderzoek representatief is aan de gehele organisatie. Omdat de kans op non-respons aanwezig is, zullen er per afdeling (iedere directie heeft weer verschillende afdelingen) extra medewerkers geselecteerd worden. Door binnen iedere afdeling aselect mensen te selecteren heeft iedereen evenveel kans gehad om deel te nemen aan het onderzoek.

3.3.1 Betrouwbaarheid en validiteit

Door op deze manier de steekproef op te zetten is de betrouwbaarheid van de enquête optimaal. Daarnaast zal de enquête getest worden door zowel betrokken personen als onafhankelijke personen. Hun feedback kan bijdragen aan het verhogen van de betrouwbaarheid en validiteit. Er is echter geen controle over het moment waarop een medewerker de enquête invult. Om de kans op respons te verhogen zal er op de tijdstippen 09.00 – 11.00 en 15.00 - 16.00 via e-mail gecommuniceerd worden over de enquête omdat medewerkers dan het best te bereiken zijn. Kanttekening die geplaatst moet worden bij het afnemen van de enquête is dat er in de eerste week van de enquête een organisatiebrede bijeenkomst is geweest over social media. Medewerkers die aanwezig waren bij deze bijeenkomst kunnen dus een hoger kennis niveau hebben dan de medewerkers die de enquête vóór de social media bijeenkomst hebben ingevuld. Dit kan zich tevens al een doorvertaling hebben gemaakt naar een andere houding en gedrag ten opzichte van social media. Er bestaat dus een kans op een vertekend beeld. Wanneer de enquête door 306 respondenten wordt ingevuld is er sprake van een betrouwbaarheidsniveau van 95% en een foutmarge van 5% (Alles over Marktonderzoek, 2012). Omdat de kans op non-respons aanwezig is, zijn er meer respondenten opgenomen in de steekproef. De enquête is uiteindelijk door 166 medewerkers ingevuld. Er kan gesteld worden dat er op basis van hun antwoorden in ieder geval een goed beeld is geschetst van de huidige situatie.

4 THEORETISCH KADER

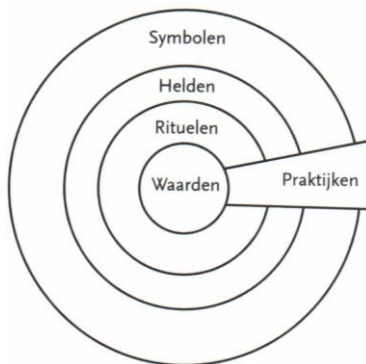
Zoals gezegd in hoofdstuk 3, is er onder ander via deskresearch gezocht naar antwoorden op de diverse deelvragen. De belangrijkste uitkomsten van het deskresearch zijn in dit hoofdstuk uiteengezet.

4.1 Organisatiecultuur

Onder een organisatiecultuur wordt het volgende verstaan: “een verzameling – soms in symbolen en mythen vastgelegde – opvattingen over werk, over elkaar, over zichzelf en over de organisatie” (Marcus & van Dam, 2009). Deze opvattingen leveren regels op die het gedrag en handelswijze van medewerkers bepalen.

4.1.1 Cultuurniveaus

Door de jaren heen zijn er verschillende theorieën ontwikkeld over niveaus in een organisatiecultuur. De ene is uitgebreider dan de ander, maar zij komen in wezen allemaal op hetzelfde neer. Globaal gezien bestaat de culturele identiteit van een organisatie uit: symbolen, helden, rituelen en waarden (Hofstede & Hofstede, 2008). Deze elementen zijn ondergebracht in een Ui-diagram (zie figuur 4.1). De buitenste laag van de ui, in dit geval de symbolen vormen de meest oppervlakkige laag van een cultuur. Hoe meer “schillen” er worden afgepeld van de ui, hoe dieper men tot de kern komt. Volgens dit model is het diepst gewortelde element in een organisatiecultuur de waarden.



Figuur 4.1 Ui-diagram Hofstede

Symbolen: zijn onder andere woorden, gebaren, afbeeldingen en kledingstijl. Dit betreft dus de uitstraling van een organisatie.

Helden: zijn personen (dood of levend, echt of fictief) die een hoog aanzien hebben en daardoor rolmodel zijn binnen een cultuur. Helden worden vaak ook herkend in een leidinggevende.

Rituelen: zijn gewoonten en gedragspatronen zoals groeten, recepties of de oranjegekte. In organisaties vindt dit zijn vertaalslag in geschreven maar vooral ook ongeschreven regels.

Waarden: zijn de gemeenschappelijke opvattingen over wat men belangrijk vindt of niet, een afweging tussen goed en slecht. Waarden zijn dus niet direct zichtbaar. Doordat deze de kern van een organisatiecultuur vormen zijn ze ook het moeilijkst te veranderen.

4.1.2 Cultuurmodellen

De twee bekendste en meest gehanteerde cultuurmodellen zijn die van Harrison en Handy (zie bijlage 2) en van Quinn en Cameron. De meest recente theorie is het model van concurrerende waarden/OCAI-model (Quinn & Cameron, 2011). Dit model gaat uit van vier dimensies waarmee een organisatiecultuur bepaald kan worden. Deze dimensies zijn:

1. Mensgericht – de medewerkers staan centraal
2. Beheersgericht – regels en procedures zijn belangrijk
3. Innovatief – ontwikkeling van veel nieuwe producten of diensten
4. Resultaatgericht – het eindproduct staat centraal.

Dit model is vervolgens doorontwikkeld naar het OCAI-model. OCAI staat voor Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI online, 2010). Dit instrument meet welke huidige en gewenste cultuurtypes bij een organisatie horen. Het model maakt onderscheid in vier verschillende cultuurtypes: familiecultuur, adhocratiecultuur, hiërarchische cultuur en marktcultuur. De gedachte achter deze

verschillende types is dat de meeste organisaties een dominante cultuur ontwikkelen, maar dat er vaak ook sprake is van een mix van deze vier culturen. Deze typen culturen zijn gevormd op basis van twee dimensies namelijk:

1. Interne gerichtheid en integratie versus externe gerichtheid en differentiatie
2. Stabiliteit en beheersbaarheid versus flexibiliteit en vrijheid van handelen

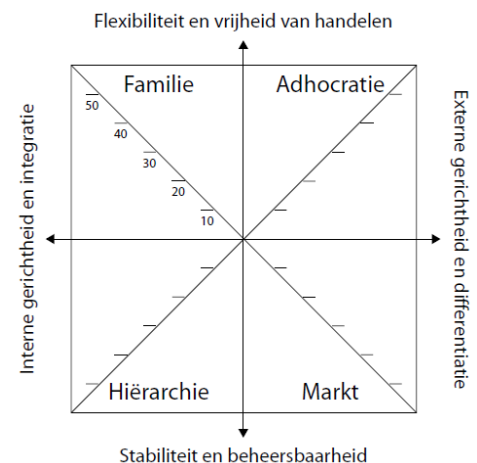
Familiecultuur: een organisatie die weg heeft van een grote familie. De betrokkenheid is groot en men hecht waarde aan samenhang, moreel, samenwerking, gelijkgestemdheid en participatie. Loyaliteit en binding is wat de organisatie bijeenhoudt. Leiders worden gezien als een vaderfiguur of mentor.

Adhocratiecultuur: kenmerken van deze cultuur zijn dynamisch, ondernemend en creativiteit. Experimenten en innovaties vormen het bindmiddel van de organisatie. Organisaties met deze cultuur richten zich op de ontwikkeling van nieuwe diensten en producten en lopen hierin graag voorop.

Hiërarchische cultuur: formeel en structuur zijn kenmerken van deze organisatiecultuur. Procedures, regels en beleidsstukken vormen het bindmiddel van de organisatie. De organisatie streeft naar stabiliteit, zekerheid en efficiëntie.

Marktcultuur: is een resultaatgerichte organisatie. Competitie en concurrentie leeft erg in deze organisatiecultuur. Reputatie, succes en de nadruk op winnen zijn elementen die de organisatie bijeenhouden. Meetbare doelen en doelstellingen bereiken is waar dit type organisatie zich mee bezig houdt.

Zoals hierboven staat omschreven, vormt de organisatiecultuur de kern van de organisatie. De organisatiecultuur van de Gemeente Breda komt het meest overeen met een hiërarchische cultuur. Soms is het wenselijk een cultuur te veranderen. De redenen hiervoor lopen uiteen.



Figuur 4.2: OCAI Model

4.2 Cultuurverandering en veranderprocessen

Onder een cultuurverandering wordt het volgende verstaan: “een wijziging in de manier van denken en werken van de medewerkers in een organisatie” (Marcus & van Dam, 2009). Het handelen en denken van individuen en groepen wordt voor een gedeelte bepaald door de organisatiecultuur, maar dit werkt ook andersom. Het handelen en denken van individuen en groepen bepalen ook hoe een organisatiecultuur zich ontwikkelt. In grote organisaties is een cultuur vrijwel nooit identiek. Vaak zijn er door de jaren heen diverse subculturen ontstaan op verschillende afdelingen of locaties. Dit kan ertoe leiden dat er andere denkwijzen en werkwijzen zijn ontwikkeld binnen één organisatie (Marcus & van Dam, 2009). Een organisatiecultuur zit diep geworteld in een organisatie en is niet altijd direct zichtbaar. Een cultuurverandering is en blijft dus een zaak van tijd, geduld en doorzettingsvermogen.

4.2.1 Veranderen van een organisatiecultuur

Wat vast staat is dat er geen standaard model of theorie is voor het verwezenlijken van een cultuurverandering. Wel zijn er diverse inzichten gegeven van een cultuurverandering in organisaties (van Es, Veranderen van organisatiecultuur. Veelvoudigheid in denken en doen, 2008) (van Es, Boonstra, & Tours, Cultuurverandering. Mythe en realiteit, 2009). In deze boeken hebben verschillende organisaties¹ hun ervaringen met betrekking tot cultuurverandering gedeeld. Iedere organisatie hanteert een aantal stappen die men langs gaat om een cultuurverandering te bewerkstelligen. Globaal komen zij uit op de volgende stappen:

¹ Organisaties: Sara Lee, Gemeente Amsterdam, Rode Kruis, Ministerie Verkeer en Waterstaat, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, Gemeente Maasgouw, Gemeente Maastricht, Gemeente Middelam

1. Urgentie: noodzaak tot veranderen. Vaak is er vraag vanuit het management om te veranderen, maar hiervoor is draagvlak in de organisatie noodzakelijk. Om urgentie te verkrijgen zal de huidige situatie afgezet moeten worden tegen de gewenste situatie. Aangezien de urgentie in de gehele organisatie moet leven, is een organisatiebrede inventarisatie van belang.
2. Visie: voordat men concreet aan de slag gaat met het doorvoeren van een verandering dient er een gemeenschappelijk visie te komen. De visie moet gebaseerd zijn op het oplossen van een bepaald probleem en moet ontstaan in samenwerking tussen de medewerkers en het management. De kracht van verbetering en/of verandering zit hem namelijk in het feit dat het vanuit de suggesties van mensen lager in de organisatie afkomt. Op die manier raken zij overtuigd en gemotiveerd tot veranderen (draagt weer bij tot het creëren van urgentie).
3. Mobilisatie: door middel van een korte- en langetermijnstrategie. Op korte termijn vooral de dwingende problemen oplossen in de vorm van projectaanpak. Wat betreft het langer termijn worden leerprocessen in gang gezet die bijdragen aan het versterken van de verandering in de gehele organisatie. Dit kan in de vorm van bijvoorbeeld workshops. Belangrijk hierbij is vooral het verleden niet uit het oog te verliezen. Wanneer er veranderingen of verbeteringen worden doorgevoerd kunnen mensen dit persoonlijk opvatten. Jarenlang hebben zij op een bepaalde manier en vanuit een bepaalde gedachte gewerkt, zij kunnen het idee krijgen dat zij het al die tijd niet goed hebben gedaan. Dit kan leiden tot vervreemding waardoor er weer opnieuw een cultuurverandering moet plaatsvinden.
4. Monitoring en reflectie: veranderingen leveren resultaten op. Door resultaten te monitoren en te delen met de organisatie kan dit de verandering alleen maar verder versterken. Het kan zijn dat mensen in oude gewoonte terug vallen, hier moet dan ook direct op worden ingespeeld door middel van herhaling.

Vooral bij de overheid is men geneigd een verandering of ontwikkeling als een cultuurverandering te bestempelen. In het bedrijfsleven komt de term cultuurverandering relatief weinig voor (van Es, Boonstra, & Tours, Cultuurverandering. Mythe en realiteit, 2009). Gevaar om de term cultuurverandering te hanteren is dat men al snel grote verwachtingen heeft, deze gaan in veel gevallen dus tegenwerken. Dat komt omdat een cultuur lastig te veranderen is. Het zou beter zijn aspecten/praktijken binnen de organisatie te veranderen die daarmee dus automatisch de organisatiecultuur laat mee veranderen. Het veranderen van bijvoorbeeld een werkproces leidt dan tot ander gedrag en gedragspatronen, hiermee verandert dan automatisch ook de cultuur.

Change agents

Vrijwel iedere organisatie heeft gebruik gemaakt van zogenaamde change agents. Een change agent neemt een sleutelpositie in in de organisatie en begeleidt, faciliteert, coacht en ondersteunt de verandering. Een change agent is een persoon die voorop loopt in de verandering en anderen daarin meeneemt. Change agents zijn in drie categorieën in te delen: experts, verkopers en verbinders (Koeleman, 2011). De experts bevatten alle kennis (in dit geval met betrekking tot sociale media) en delen deze kennis met andere medewerkers door hen te helpen en te begeleiden. Daarnaast zijn er verkopers, dat zijn de mensen die andere medewerkers kunnen overtuigen (in dit geval om deel te nemen aan een sociaal netwerk). Tot slot de verbinders, zij zijn de mensen met een groot sociaal netwerk en medewerkers hiermee tot elkaar kunnen brengen. Deze change agents verspreiden niet alleen de verandering maar kijken ook naar wat er speelt in de organisatie. Zij dienen optimaal ontwikkeld te zijn in kennis, houding en gedrag met betrekking tot de verandering. Tot slot zijn er nog enkele aanvullende factoren die kunnen bijdragen aan het bevorderen van een veranderingsproces, zie hiervoor bijlage 5.

4.2.2 Verandermanagement

Het integreren van social media in een organisatie is dus niet direct een cultuurverandering. Wel speelt de mindset en het gedrag van medewerkers een rol omdat er in feite een ander werkproces wordt geïntroduceerd. Verandermanagement draagt bij aan het veranderen van een bepaald proces, gedrag of gewoonte. Er zijn diverse verandermanagement modellen ontwikkeld die bijdragen aan het doorvoeren van een verandering, zie bijlage 6 voor andere inzichten en modellen.

Empowerment (*James Belasco*) (Marcus & van Dam, 2009)

Deze theorie gaat ervan uit dat grote organisaties te maken hebben met aangeleerde gewoontes die vrijwel niet zijn af te leren. Empowerment biedt het management de mogelijkheid (ongewenst) aangeleerd gedrag en gewoonten te veranderen naar gewenst gedrag. Dit proces bevat een aantal stappen:

1. Voorbereiden: op het vormen van nieuw gedrag. Hier zijn twee onderdelen van belang. In de eerste plaats dient er urgentie gecreëerd te worden. Men moet de noodzaak inzien van de verandering. Daarnaast dient er een inventarisatie gemaakt te worden van mogelijke weerstand bij het invoeren van de verandering.
2. Vormgeven: de omgeving waarin een organisatie opereert verandert continu. Het gedrag van een organisatie dient hierin mee te gaan. Op die manier is een organisatie in staat te overleven. Strategie en middelen zijn geschikt om hier op korte termijn op in te spelen. Belangrijk is dat de strategie en de middelen zijn gebaseerd op de sterke kanten van een organisatie.
3. Visie: hier speelt het topmanagement een belangrijke rol. Zij zullen een visie moeten doorgeven over de wijze van handelen in een organisatie. Een duidelijke visie zorgt ervoor dat medewerkers eerder bereid zijn te veranderen en deze verandering ook vasthouden in de toekomst.
4. Veranderen: de betrokkenheid van medewerkers is van groot belang in een veranderproces. Het inzetten van zogenaamde “change agents” lager in de organisatie dragen hier aan bij. Voorwaarde is wel dat er een eenduidige visie wordt uitgedragen door zowel de change agents als door het topmanagement. Een andere manier die kan bijdragen aan het veranderproces is het inzetten van een meetbare prestatiecultuur waarin medewerkers worden beloond bij een uitzonderlijke prestatie.

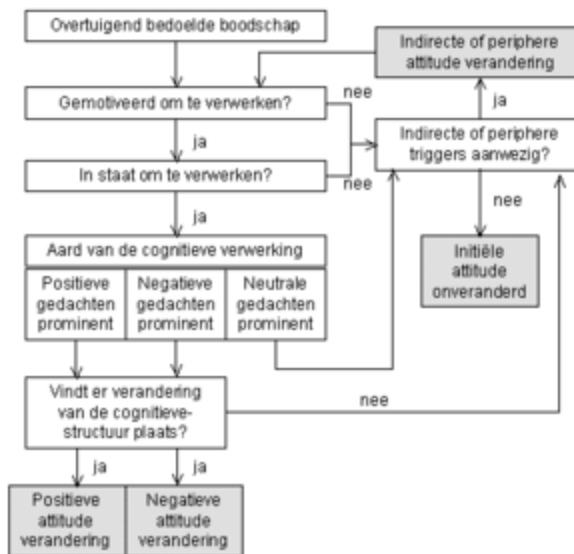
Empowerment gaat ervan uit dat de verantwoordelijkheid en de bevoegdheden tot veranderingen zo laag mogelijk in de organisatie gelegd moeten worden. Op die manier ontstaat er een hogere veranderingsgezindheid omdat medewerkers nu zelf verantwoordelijk zijn voor de resultaten van de verandering

4.2.3 Verandering in kennis, houding en gedrag

Elaboration Likelihood Model (ELM) (Swankhuisen, Pol, & van Vendeloo, 2009)

De mate waarin kennis beïnvloed kan worden is afhankelijk van de motivatie die een persoon heeft tot verwerking van een boodschap. Het Elaboration Likelihood Model (ELM) omschrijft hoe informatie verwerkt zal worden en welke invloed dit dan heeft op de attitude en gedrag. Het Elaboration Likelihood Model omschrijft dat informatie op twee manieren verwerkt kan worden. Via de centrale route (grondige verwerking) en via de perifere route (oppervlakkige verwerking). In eerste instantie wordt uitgegaan van de centrale route. De eerste stap in de centrale route is de motivatie tot verwerking. Men moet eerst voldoende interesse hebben voordat men uitvoerig zal nadenken over argumenten. Hoge betrokkenheid is hierbij een voorwaarde. De volgende stap in de centrale route is de mogelijkheid tot verwerking. Dit is afhankelijk van het kennisniveau en de tijd die een persoon heeft om informatie te verwerken. Het doorlopen van de centrale route leidt tot een duurzame attitudeverandering. Daarnaast is er nog de perifere route. In dat geval is de betrokkenheid en motivatie laag en zijn argumenten en feiten niet voldoende om een attitudeverandering te verwezenlijken. In dit geval zullen boodschappen

aantrekkelijk verpakt moeten worden door middel van perifere prikkels (zoals een autoritair persoon, opvallende vormgeving en getallen). De perifere route zorgt voor een tijdelijke attitudeverandering. De praktijk wijst uit dat er vaak een wisselwerking is tussen beide routes. Zo kan men beïnvloed worden via de perifere route, en gaat men naderhand pas argumenten bedenken om het gedrag te rechtvaardigen.

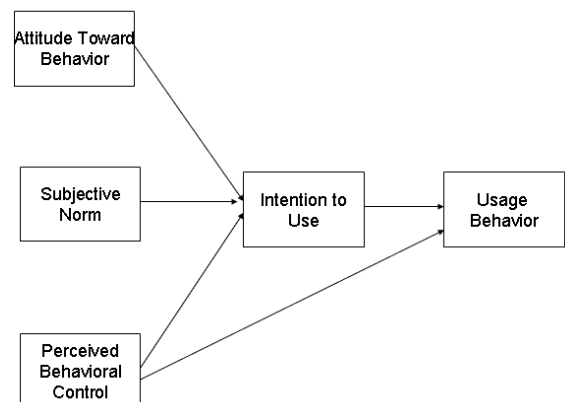


Figuur 4.3: Elaboration Likelihood model

Theorie van gepland gedrag (Swankhuisen, Pol, & van Vendeloo, 2009)

Met deze theorie is te analyseren welke overwegingen er tot een bepaald gedrag leiden. Deze theorie ligt in het verlengde van de centrale route van informatieverwerking van het ELM model. Gepland gedrag is gedrag waar men bewust over nadenkt en waarvoor afwegingen zijn gemaakt. Deze theorie gaat ervan uit dat gedrag voortkomt uit intentie, het voornemen om bepaald gedrag te vertonen. De gedragsintentie komt tot stand door drie factoren: de attitude, de subjectieve norm en de eigen effectiviteit.

- **Attitude:** houding ten opzichte van een bepaald gedrag. Hierbij wordt een inschatting gemaakt wat de gevolgen zijn van het gekozen gedrag, en welke waarde men hieraan hecht. Bijvoorbeeld: een medewerker die overweegt een vraag te stellen via Twitter. Dit kan als gevolg hebben dat hij/zij snel antwoord krijgt op de vraag. Maar dit kan ook als gevolg hebben dat hij/zij kritiek krijgt omdat het een onbedachtzame vraag zou zijn. In dat geval wordt dus een afweging gemaakt welke resultaatwaarde voor hem/haar belangrijker is.
- **Subjectieve norm:** ook de subjectieve norm heeft invloed op de vorming van gedragsintentie. De vraag die hier speelt is wat anderen van bepaald gedrag vinden. Dit is te herkennen in sociale druk die men ervaart. Om het bovenstaande voorbeeld aan te houden: wanneer een medewerker overweegt een vraag via Twitter te stellen, kan de mening van collega's een grote rol spelen. Collega's kunnen hier negatief of positief tegenover staan. Wanneer men negatief tegenover de actie staat is de kans groter dat de medewerker het gedrag niet zal uitvoeren.
- **Eigen effectiviteit:** ook wel waargenomen gedragscontrole genoemd. Dit is de mate waarin men zichzelf in staat stelt het gedrag daadwerkelijk uit te voeren en vol te houden. Een medewerker kan bijvoorbeeld denken van zichzelf dat hij/zij niet genoeg kennis heeft over het gebruik van Twitter en daarom overwegen toch maar een andere weg te vinden om zijn/haar vraag te stellen.



Figuur 4.4: Theorie van gepland gedrag

Zoals eerder gezegd is gepland gedrag te beïnvloeden via de centrale route van ELM. Maar het overgrote deel van het gedrag van een mens is automatisch gedrag. Om dit te beïnvloeden wordt voornamelijk gebruik gemaakt van de perifere route van ELM. Voordat men een verandering in kennis, houding en gedrag kan verwezenlijken, zal er eerst onderzocht moeten worden wat de huidige status is in kennis, houding en gedrag. Op die manier kan er een passende interventie komen.

4.2.4 Innovatieontwikkeling

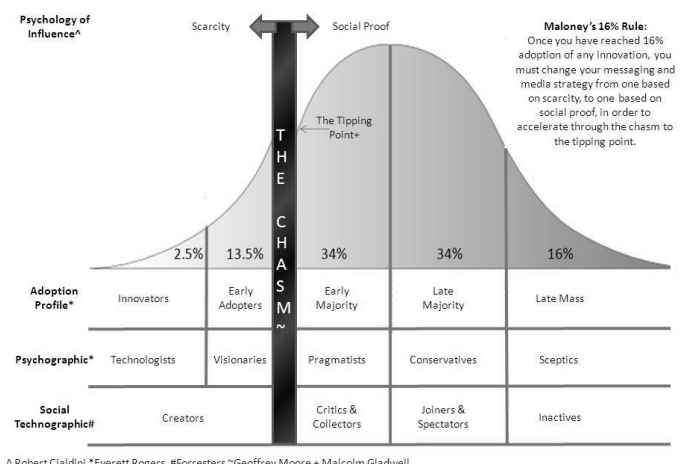
Diffusion of innovation (Aarts & van Woerkum, 2010)

De samenleving ontwikkelt voortdurend en er komen steeds weer innovaties bij. Organisaties moeten continu de afweging maken mee te gaan in een innovatie of juist niet. Social media zijn een van die innovaties. Het diffusion of innovation model biedt uitkomst om inzicht te verkrijgen in hoe social media verder overgenomen kunnen worden door medewerkers. De theorie laat zien dat een nieuwe technologie moet doordringen bij vijf verschillende groepen:

1. **Innovators:** zij staan voorop als het gaat om het accepteren van een innovatie. Zij zijn bereid risico's te nemen, te experimenteren en hebben de drang om nieuwe dingen uit te proberen. Op sociale media kenmerken deze mensen zich ook wel als de "creators" (zie bijlage 4 voor het Social Technographics Profile model). Dat zijn de mensen die op sociale media ook het meest actief zijn door zelf content te creëren als een eigen website, blog of filmpjes.
2. **Early Adopters:** zij volgen de innovators in wat ze doen en zeggen. Deze mensen worden ook wel gezien als belangrijke opinieleiders. Wanneer zij een innovatie accepteren dan volgt de rest (vaak) ook. Een innovatie valt of staat dus bij de mening van deze groep. Op sociale netwerken zijn zij terug te vinden als de "conversationalists". Zij creëren wel content, maar met als doel dialoog creëren. Zij zijn de mensen die bijvoorbeeld een status updaten op een medium als Facebook en Twitter.
3. **Early Majority:** kenmerkend is dat deze groep in eerste instantie de kat uit de boom kijkt. Wanneer de Early Adopters aanbevelingen doen zullen zij ook aan de slag gaan met experimenteren. Op sociale netwerken zijn deze mensen de "critics" en "collectors". De critics reageren op content van anderen, de collectors zijn actief bezig met het bijhouden van informatie zonder te reageren op content.
4. **Late Majority:** dit zijn de mensen met een afwachtende en twijfelachtige houding. Zij moeten echt overtuigd worden van een innovatie. Op sociale media worden zij als "joiners" en "spectators" beschouwd. Deze groep is slechts aanwezig op sociale media en nemen maar in beperkte mate informatie op.
5. **Laggards:** de laatste groep die van de innovatie gebruik zal maken. Zij hebben een afkeer tegen vernieuwing of verandering. Zij zijn de "inactives" op social media en maken er dus weinig tot geen gebruik van.

Zoals in figuur 4.5 (Maloney, 2010) te zien is, wordt het omslagpunt van innovatie bereikt wanneer de "Early Adopters" de "Early Majority" meekrijgt. Iedere innovatie is weer anders van aard, het staat dus ook niet vast of een persoon per definitie een innovator of een laggard is. Met de ene innovatie heeft een persoon net iets meer feeling als met een andere (Dekkers, 2012).

Accelerating Diffusion of Innovation: Maloney's 16% Rule®



Figuur 4.5: Diffusion of Innovation Model
(zie ook bijlage 3 voor uitvergroting)

4.3 Waarom mensen gebruik maken van social media

Het succes van social media kan verklaard worden aan de hand van de piramide van Maslow. Abraham Maslow heeft een model ontwikkeld die de behoeften van de mens in kaart brengt. De behoeften van mensen zijn naar zijn idee als volgt ingedeeld:



Figuur 4.6: de piramide van Maslow

1. Lichamelijke behoeften: zoals eten, slapen en warmte
2. Veiligheid en zekerheid: woning, vaste baan, gezondheid en bescherming
3. Sociaal contact: liefde, familie en vrienden
4. Zelfvertrouwen: erkenning, status, waardering, macht, geld
5. Zelfontplooiing: ontwikkelen talenten en individualiteit

Wanneer de behoefte in de onderste laag vervuld is, gaat men naar het volgende niveau. Social media vervullen de hoogste drie behoeftes. Zo gebruiken mensen social media om sociale contacten op te doen. Maar ook om het zelfvertrouwen te bevorderen door updates te plaatsen, informatie te delen en zichzelf te spiegelen aan anderen. Social media vervult ook de behoefte zelfontplooiing.

Door middel van sociale platforms kunnen individuen zich onderscheiden en talent laten zien. Andere theorieën gaan nog verder in op de relatie tussen de piramide van Maslow en het gebruik van social media. Er wordt gesteld dat alleen al voor social media er een complete piramide van behoeften zijn. Daarin is de basisbehoefte het hebben van een profiel, gevolgd door het kiezen van een veilige sociaal platform wat bij hen past, dan deelnemen aan groepen en gesprekken en tot slot personal branding en het optimaliseren daarvan (van de Wal, 2011).

4.4 Implementatie en integratie van social media in organisaties

Indien een organisatie kiest voor social media, kiezen zij ook voor een transparante manier van werken. Als zij dit naar de buitenwereld kenbaar willen maken, zullen zij dat allereerst intern moeten waarmaken (Koeleman, 2011). Wanneer zij dit niet doen, heeft de buitenwereld al snel in de gaten dat een organisatie nog niet klaar is voor social media. Wat veel organisaties uit het oog verliezen is dat niet alleen de samenleving actief is op social media, ook medewerkers hebben deze behoefte (zij zijn immers ook onderdeel van de samenleving). Diverse organisaties zijn de Gemeente Breda al voorgegaan als het gaat om het integreren van sociale media. Uit onderzoek (de Laat, 2010) is gebleken dat sociale media kunnen bijdragen aan een cultuurverandering en de manier van werken en managen. Het werken met sociale media vergt echter veel van een organisatie. Het management en de communicatieafdeling krijgen een totaal andere rol. Er zijn voldoende sociale platforms waar mensen aan deel kunnen nemen, de grootste uitdaging is echter om medewerkers te motiveren en te stimuleren om deel te nemen op sociale media. Er is dan ook gekeken naar diverse bedrijfscases² om inzicht te verkrijgen in het introduceren en integreren van sociale media in de praktijk. De belangrijkste punten op een rij:

- Als er sprake is van het ontwikkelen van intern sociaal netwerk zullen medewerkers betrokken moeten worden bij het ontwikkelen van een platform zodat het aansluit bij de wensen en behoefte van de medewerkers. Dit zorgt voor meer draagkracht binnen de organisatie. Laat vervolgens medewerkers uit verschillende lagen uit de organisatie gebruik maken van een bèta versie en gebruik hun feedback voor het verbeteren van het netwerk (de Laat, 2010).
- De innovators inzetten in een project (pilot) groep. Zij zullen als eerste gebruik maken van sociale media. Belangrijk is dat zij de ruimte hebben om te experimenteren en dat zij de resultaten delen

² Cases bij organisaties: Achmea, Belastingdienst, Gemeente Tilburg, KPN, Politie Brabant Zuid-Oost, Vodafone, Rijkswaterstaat

met collega's. Op die manier kunnen de change agents andere medewerkers enthousiasmeren, inspireren en begeleiden. Zo wordt een verandering bottom-up gestimuleerd en verminderd de weerstand (de Laat, 2010).

- Dwingen biedt geen uitkomst en veroorzaakt alleen maar meer weerstand. Toch zou “zacht dwingen” wel kansrijk zijn. Dit kan in de praktijk gebracht worden door bepaalde informatie en documenten alleen toegankelijk te maken op social media. Ook speciale acties via social media kunnen de medewerkers het gevoel geven dat zij iets missen wanneer zij zich niet op social media bevinden. Op die manier ontstaat er een wisselwerking tussen online en offline (de Laat, 2010).
- Samen regels bepalen met betrekking tot het werken met social media, zodat het meer draagvlak krijgt in de organisatie. Het is belangrijk hierbij niet te focussen op wat niet mag, maar juist aangeven wat je als organisatie graag zou willen (Frismakers).
- Laat medewerkers het nut van social media inzien door succesvolle voorbeelden uit de praktijk te laten zien. Op die manier krijgen zij inzicht in het belang van social media. Ook de nadelen van sociale media dienen naar voren te komen om zo een realistisch beeld te creëren over de werking van sociale media (de Laat, 2010).
- Ondersteunen en faciliteren door workshops, handleidingen, video's en een support team (de Laat, 2010).
- Maak het laagdrempelig en toegankelijk door tools aan te bieden. Bijvoorbeeld een smartphone zodat medewerkers overal gebruik kunnen maken van social media of het plaatsen van widgets op intranet (Frismakers).
- Aansluiting zoeken bij de organisatie, communicatiemix en werkprocessen. Op die manier wordt sociale media eerder opgenomen door de organisatie (Busch, 2012).
- Waarderen en belonen wanneer mensen deelnemen aan sociale media. Speel hierbij in op de beweegredenen voor deelname aan sociale media namelijk: macht, erkenning, waardering, profilering, kennisverrijking, entertainment en een netwerk opbouwen (Busch, 2012).
- Het management meenemen in het werken met social media. Het werken met social media moet in principe bottom-up verwezenlijkt worden maar dit kan echter niet zonder steun van het management (Busch, 2012).

Toch gaat het implementeren en integreren van sociale media niet vanzelf en hebben veel organisaties te maken gehad met weerstand. Weerstand wordt tegengegaan door medewerkers te overtuigen en het nut van social media te laten inzien. Het is van belang om in eerste instantie de focus te leggen op de medewerkers die wel mee willen gaan in het werken met social media. Er blijven namelijk altijd medewerkers die zich zullen blijven verzetten. Uit ervaring van organisaties blijkt dat weerstand vanzelf minder wordt wanneer men merkt dat steeds meer medewerkers meegaan in de verandering (de Laat, 2010).

4.4.1 Omgaan met weerstand

Er zijn echter ook enkele drempels voor medewerkers waarom zij niet deelnemen aan een (intern) sociaal netwerk (van Riet, 2012).:

- Medewerkers zijn bang dat het “hun kop kan kosten” wanneer ze iets verkeerd plaatsen op social media. Er kan op deze gevoelens worden ingespeeld door trainingen, gesprekken en campagnes.
- Medewerkers zijn vaak nog niet bekend met social media en de werking ervan. Vanuit de gedachte onbekend maakt onbemind maken zij geen gebruik van social media. Ervaring zorgt ervoor dan men de toegevoegde waarde inziet van sociale media. Voorlopers in social media kunnen hen stimuleren mee te doen en hen inspireren met voorbeelden.
- Het management heeft een belangrijke rol in het werken met social media. Wanneer een medewerker het idee heeft dat leidinggevenden het werken met social media ondersteunen en

stimuleren zal dit alleen maar versterkend werken. Bij managers heerst echter vaak angst dat zij geen controle meer hebben over de activiteiten van hun medewerkers en de informatie die zij verspreiden.

4.4.2 Competenties voor social media

Tot slot zijn er nog diverse competenties naar voren gekomen waarover een medewerker, maar ook een leidinggevende moet beschikken om het werken met sociale media te bevorderen:

- Samenwerking
- Vertrouwen
- Bereid zijn om kennis te delen
- Lef om te experimenteren
- Betrokkenheid
- Openheid
- Bereid zijn om te leren
- Risico's durven nemen
- Verantwoordelijkheid krijgen/weggeven

Wanneer medewerkers over de bovenstaande competenties beschikken zullen zij social media gemakkelijker kunnen inzetten voor bijvoorbeeld participatieprojecten, ambassadeurschap en dialoogvoering om zo het functioneren van de organisatie te verbeteren. Social media zijn middelen die de gemeente dichterbij de samenleving brengt, waardoor zij samen aan de stad en de diensten van de gemeente kunnen werken.

4.5 Slot

Een organisatiecultuur bestaat uit diverse lagen, de buitenste laag is de meest zichtbare laag van de organisatie. Hoe dichterbij de kern, des te moeilijker het is om deze elementen te herkennen en te veranderen. Wanneer men werken met social media verder wilt integreren in de organisatie dan zal men een verandering moeten aanbrengen in de diepste lagen van een organisatiecultuur, namelijk de rituelen en de waarden. Met andere woorden een verandering realiseren in de gedragspatronen en de opvattingen. Dit zijn dus de meest gevoelige en lastigste elementen om te veranderen. Wanneer gekeken wordt naar het type cultuur van de Gemeente Breda, kan gesteld worden dat zij op dit moment een hiërarchische organisatiecultuur hebben waar procedures, regels en beleidsstukken centraal staan. Gezien de streefpunten in het ontwikkeltraject en het feit dat de Gemeente Breda social media verder wilt integreren in de organisatie, zal er een verschuiving moeten plaatsvinden naar een adhocratiecultuur. Dit is echter het tegenovergestelde van de huidige situatie. Een hele opgave dus, helemaal omdat een organisatiecultuur al niet gemakkelijk verandert. Het is dan ook niet wenselijk om de gehele organisatiecultuur van de Gemeente Breda om te gooien als het gaat om werken met social media. In dit geval is het beter om aspecten/praktijken binnen de organisatie te veranderen die daarmee dus automatisch de organisatiecultuur laat mee veranderen. Het veranderen van bijvoorbeeld een werkproces via social media leidt dan tot ander gedrag en gedragspatronen, dit beïnvloedt dan automatisch ook een complete cultuur. Dit is wel een veranderproces, maar niet gelijk een cultuurverandering.

Er is een patroon te herkennen waarin een veranderproces tot stand komt en gevormd wordt. Allereerst moet er enige urgentie tot veranderen leven in de organisatie (draagt bij aan de attitude). Medewerkers en het management moeten de noodzaak inzien van een verandering. Medewerkers zullen moeten inzien dat hun belanghebbende zich op social media bevinden en dat samenwerking in deze tijden niet alleen voor de organisatie van groot belang zijn, maar ook dat daar vanuit burgers en andere stakeholders vraag naar is. Organisaties die kunnen verbinden hebben de toekomst. Eigen medewerkers met hun netwerk hebben daarin een steeds grotere rol. Wanneer de noodzaak tot een verandering wordt ingezien is men eerder bereid kennis op te doen ten behoeve van de verandering of verbetering. Deze fase draagt ook bij aan de tweede stap: het creëren van een gemeenschappelijke visie. Als men inziet dat er iets moet veranderen, zullen de medewerkers en het management samen moeten

werken om tot een oplossing of verbetering te komen. Op die manier ontstaat er meer motivatie, overtuiging en draagvlak voor de verandering. Vervolgens zullen er in de derde fase concrete korte- en langetermijn plannen gemaakt moeten worden die bijdragen aan het bevorderen van de verandering. In de laatste fase is het monitoren van de verandering belangrijk. Dit om te voorkomen dat men in oude patronen terugvalt. Betrokkenheid, herhaling en reflectie zijn in dit geval van belang. Randvoorwaarde tot verandering is dat het management de verandering steunt en dat een verandering vooral bottom-up wordt gebracht door middel van change agents. De change agents (ook wel de innovators) lopen voorop in de verandering door medewerkers te begeleiden, faciliteren en te coachen (dit draagt ook bij aan de subjectieve norm). Het management en change agents vormen daarbij ook de perifere prikkels om een verdere verandering in kennis, houding en gedrag te bevorderen.

Werken met social media zal eerst intern moeten leven voordat een organisatie dit ook extern kan uitdragen en waarmaken. Social media zijn immers middelen die het verhaal van een organisatie kunnen vergroten en samenwerking kan versterken. Social media moeten geen doel op zich worden. Wanneer de Gemeente Breda haar medewerkers wilt prikkelen om op social media te gaan bewegen zal men moeten inspelen op het vervullen van de behoeftes volgens de piramide van Maslow. Bovendien zijn er diverse organisaties die de Gemeente Breda al zijn voorgegaan met het integreren van social media. Deze praktijkervaringen hebben dan ook diverse handvatten opgeleverd die het integreren van social media kunnen bevorderen. De social media behoeftes, ervaringen van andere organisaties en de culturele waarden die belangrijk zijn voor social media zullen getoetst moeten worden in de praktijk. Op die manier kan er een passende advies komen voor het invoeren van een verandering.

5 RESULTATEN

5.1 Kennis

Allereerst is gekeken naar de huidige status van kennis op het gebied van social media. Facebook scoort het hoogst in de spontane naamsbekendheid. Facebook wordt namelijk door 144 respondenten genoemd van de in totaal 166 respondenten. Twitter wordt door 120 respondenten genoemd als een sociaal medium wat als eerste in hen opkomt. LinkedIn scoort iets lager, 62 respondenten gaven dit antwoord. Gekeken naar de interne sociale media, dan scoort Yammer het hoogst op spontane naamsbekendheid. Yammer werd door 35 respondenten geantwoord als medium wat als eerst in hen opkwam.

Bij geholpen naamsbekendheid liggen de antwoorden iets hoger, opnieuw komt Facebook als bekendste medium naar voren. 96,4% van de respondenten hebben aangegeven Facebook te kennen. 104 respondenten hebben vervolgens ook aangegeven te weten hoe Facebook werkt. Twitter volgt daarop, 89,2% van de medewerkers geven namelijk aan Twitter te kennen, waarvan 58 respondenten ook nog weten hoe het werkt. Hyves scoorde iets hoger dan LinkedIn, zo gaven 84,9% van de respondenten aan Hyves te kennen en 83,7% van de respondenten LinkedIn te kennen. Zoals te zien is in de onderstaande tabel, scoren ook YouTube en Wikipedia relatief hoog. Wat betreft de interne social media blijkt dat SharePoint door 124 van de 166 respondenten wordt aangeduid als een social medium dat zij kennen. Meer dan de helft van alle respondenten (53%) weten ook hoe SharePoint werkt. Yammer werd door 110 respondenten geantwoord als een social medium dat zij kennen. 42,8% van alle respondenten geven vervolgens ook aan te weten hoe Yammer werkt. Andere social media werden in dermate lage frequentie benoemd dat daar weinig over te zeggen is. In tabel 5.1 staat een overzicht van alle social media waarin te zien is in hoeverre de respondenten er bekend mee zijn. Zoals te zien is in de tabel, is ieder sociaal medium bekend bij een of meerdere medewerkers. Er is dan ook geen enkele medewerker die niet bekend is met een of meerdere vormen van social media. Er zijn wel vijf respondenten die van geen enkel sociaal platform wist hoe deze werkt.

	Kennen		Weet hoe het werkt	
Facebook	160	96,4%	104	62,7%
Twitter	148	89,2%	58	34,9%
Hyves	141	84,9%	80	48,2%
LinkedIn	139	83,7%	92	55,4%
YouTube	133	80,1%	112	67,5%
SharePoint	124	74,7%	88	53,0%
Wikipedia	120	72,3%	93	56,0%
Yammer	110	66,3%	71	42,8%
Google +	90	54,2%	46	27,7%
Flickr	58	34,9%	16	9,6%

Instagram	43	25,9%	23	13,9%
Pinterest	32	19,3%	13	7,8%
Foursquare	21	12,7%	7	4,2%
Wordpress	20	12,0%	6	3,6%
Mysite	18	10,8%	10	6,0%
Tumblr	18	10,8%	5	3,0%

Tabel 5.1 Kennis social media versus weten hoe social media werkt

5.1.1 Verhogen van kennis

88 respondenten geven aan meer te willen leren over social media. Met andere woorden, 53% van de 166 respondenten willen meer leren over social media. 26 respondenten hebben aangegeven niets te willen leren over social media, 47 respondenten twijfelen nog en hebben misschien geantwoord op de vraag of zij meer willen leren over social media. Enkele geïnterviewde ondersteunen die twijfel. Zij ervaren dat collega's wel meer willen leren over social media, maar dat men dan bang is er niet meer onderuit te kunnen komen. Dit terwijl de geïnterviewde medewerkers aangeven dat experimenteren met social media juist de beste manier is om een beeld te krijgen van social media.

56 respondenten geven aan via YourGoals meer te willen leren over social media, dit zijn 33,7% van de 166 respondenten. 32 respondenten geven aan via YourGoals niet meer te willen leren over social media en 73 respondenten twijfelen. De mate waarin men bekend is met YourGoals is niet doorslaggevend voor het wel of niet deelnemen aan een cursus social media. Zo zijn er 101 respondenten die eerder aangeven YourGoals te kennen, maar wanneer aan hen gevraagd wordt of zij via YourGoals dan ook de cursus social media zouden willen volgen, beantwoorden 37 respondenten dat zij dit willen en 40 respondenten twijfelen. In de cursus over social media kwam naar voren dat medewerkers nog steeds zoekende zijn waarvoor men welk medium wilt inzetten en dat er vooral waarde wordt gehecht aan de praktische kant van social media, dus hoe het werkt. De kennis en expertise op het gebied van social media ligt volgens de geïnterviewde ook nog maar bij enkele medewerkers in de organisatie. Dit is ook terug te zien op de afdeling communicatie. Een groot deel van de medewerkers binnen de afdeling communicatie doet volgens drie geïnterviewden vrijwel niets met social media en weet hier ook weinig van. Ook in de kick-off bijeenkomst van social media binnen de afdeling communicatie bleek dat er een groot verschil is in de kennis, houding en gedrag van de medewerkers.

5.2 Houding

44% van de respondenten hebben aangegeven dat zij vinden niet voldoende kennis te hebben over social media. 24,1% van de respondenten vinden dat zij wel voldoende kennis hebben van social media. De overige respondenten stonden neutraal tegenover de stelling "Ik heb voldoende kennis over social media". Dit ondersteunt dus het feit dat medewerkers aangeven meer te willen leren over social media. 44,6% van de respondenten denken overigens wel te weten wat social media voor hen kan betekenen. In de tabel op de volgende pagina is te zien dat er 30 respondenten zijn die denken weinig kennis te hebben over social media en daarbij ook aangeven dat zij niet goed weten wat social media voor hen kan betekenen. Er zijn daarnaast nog 30 medewerkers die zeggen voldoende kennis te hebben en ook te weten wat social media voor hen kan betekenen.

Tabel 5.2 Kennis social media * weten wat social kan betekenen

		Ik weet niet wat social media voor mij kan betekenen			
		Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Totaal
Ik heb voldoende kennis over social media	Mee oneens	13	30	30	73
	Neutraal	31	19	3	53
	Mee eens	30	6	4	40
	Totaal	74	55	37	166

Het percentage aan medewerkers dat zich bewust is van het bereik van social media ligt een stuk hoger. 74,7% heeft namelijk aangegeven zich bewust te zijn van het bereik van social media. De geïnterviewde medewerkers hebben in de gesprekken ook aangegeven dat er in het verleden al verschillende incidenten zijn geweest op het gebied van social media, die dan vervolgens in de media veelal negatief worden uitvergroot. Denk hierbij aan Project X in Haren en het sneeuwballengevecht in Breda. Dit soort gebeurtenissen worden volgens hen ook door medewerkers opgepakt.

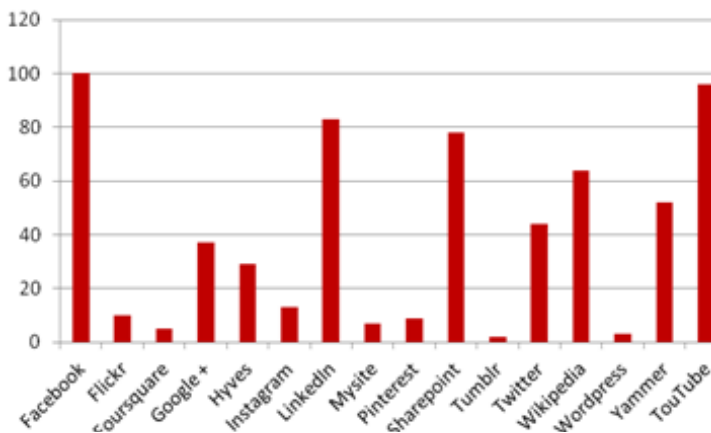
5.2.1 Social media binnen de Gemeente Breda

59,7% ziet social media als een meerwaarde voor de Gemeente Breda. 31,9% (53 respondenten), staat neutraal tegenover de stelling: “Ik denk dat social media een meerwaarde kunnen zijn voor de gemeente Breda”. Daarvan zijn er 44 respondenten die eerder al hebben aangegeven niet voldoende kennis denken te hebben over social media, of niet weten of ze voldoende kennis hebben. Volgens de geïnterviewde medewerkers begint men in de organisatie wel steeds meer in te zien dat social media belangrijk zijn. Er is dan ook gevraagd aan de medewerkers of zij in de toekomst gebruik zouden willen maken van social media. 46,4% van de respondenten hebben aangegeven dat zij in de toekomst gebruik willen maken van social media. Ongeveer een derde van de medewerkers, 34,3% staat neutraal tegenover het gebruik van social media in de toekomst. Er bestaat geen betekenisvolle relatie tussen de mate waarin men denkt voldoende/onvoldoende kennis te hebben over social media en de mate waarin men er in de toekomst gebruik van zou willen maken.

De geïnterviewde medewerkers verwachten dat het integreren van social media een geleidelijk proces is waar de organisatie vanzelf in mee zal gaan. Zij zijn van mening dat de organisatie geen keus heeft in tijden van bezuinigingen en dat social media dus in de toekomst een steeds grotere rol gaan spelen. Op dit moment wordt door 47,6% van de respondenten gedacht dat zij gebruik mogen maken van social media voor werkzaamheden. 36,1% geeft aan niet te weten of zij wel of geen gebruik mogen maken van social media. 16,3% zegt naar hun idee geen gebruik te mogen maken van social media voor werkzaamheden. De medewerkers die denken geen gebruik te mogen maken van social media werken tussen de 1 en 40 jaar bij de Gemeente Breda, het betreft 27 medewerkers waarvan er 9 medewerkers afkomstig van Directie Beheer, 8 van de Directie Dienstverlening en 5 van het Servicebedrijf. Volgens de geïnterviewde medewerkers wordt het ook niet gestimuleerd vanuit de leidinggevende om social media te gebruiken. Dit kan dus een verklaring zijn voor deze respons. Een derde van de respondenten, 33,2% heeft aangegeven ook geen tijd te hebben voor social media onder werktijd. 28,3% van de medewerkers staan wel open om tijd te maken voor social media in hun werkzaamheden. De overige respondenten bleven neutraal bij de stelling “Ik heb geen tijd voor social media tijdens mijn werkuren”. Hoe het verder zit met het gebruik van social media, komt in de volgende paragraaf aan bod.

5.3 Gedrag

84,3% van de 166 respondenten maakt gebruik van social media. Dit zijn 140 respondenten. Hiervan zijn er 50 respondenten die aangeven alleen voor privé doeleinden social media in te zetten, 5 doen dit voor werkdoeleinden en 85 doen dit voor beide doeleinden. 26 respondenten maken geen gebruik van social media. Er is gekeken naar welke social media men zoal gebruikt. Van de 140 respondenten die hebben aangegeven gebruik te maken van social media, zijn er 110 medewerkers die gebruik maken van Facebook. Over het geheel van alle respondenten kan gezegd worden dat 60,2% gebruik maakt van Facebook. Een ander sociaal netwerk dat relatief veel gebruik wordt door de respondenten is LinkedIn.



Tabel 5.3 gebruik social media

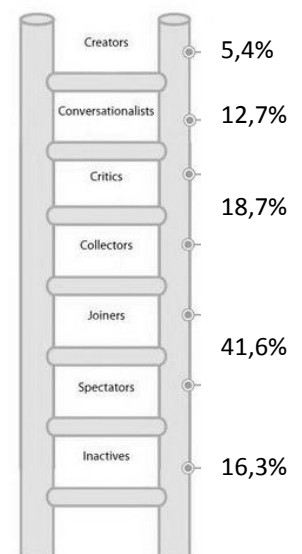
83 medewerkers geven namelijk aan gebruik te maken van LinkedIn. Andere sociale platforms waar de gebruikersaantallen relatief hoog liggen zijn YouTube (96 respondenten), Wikipedia (64) en Twitter (44). Wat betreft de interne social media is te zien dat SharePoint door 78 respondenten is aangegeven als een sociaal medium dat zij gebruiken. Dit betekent dat 47% gebruik maakt van SharePoint. 52 respondenten hebben aangegeven gebruik te maken van Yammer, dit zijn dan 31,3% van de respondenten. In tabel 5.3 is een overzicht te zien van het aantal respondenten dat gebruik maakt van een bepaald type social media.

5.3.1 Zakelijk versus privé gebruik

Vijf respondenten hadden eerder aangegeven social media uitsluitend in te zetten voor zakelijk gebruik. Daarvan zijn er vier respondenten die LinkedIn gebruiken. Maar ook Twitter, Facebook, Instagram, Mysite, SharePoint, Wikipedia en YouTube werden ieder eenmaal genoemd. Yammer werd tweemaal genoemd als sociaal medium dat uitsluitend zakelijk wordt ingezet. 50 respondenten hebben aangegeven social media alleen voor privé doeleinden in te zetten. Facebook werd door 40 respondenten aangeduid als sociaal medium dat uitsluitend voor privé gebruik wordt ingezet, YouTube werd door 35 respondenten aangegeven als medium dat zij privé gebruiken. Maar ook een zakelijk geïnterd sociaal platform als LinkedIn werd door 23 respondenten aangegeven als een medium dat alleen voor privé doeleinden wordt ingezet. Wikipedia werd door 23 respondenten genoemd, 17 medewerkers beschouwen SharePoint als sociaal medium voor privé gebruik en 7 respondenten maken gebruik van Yammer voor privé doeleinden.

5.3.2 Activiteiten op social media

70 van de 140 respondenten die actief zijn op social media, hebben daarbij aangegeven dit dagelijks te doen. 39 respondenten doen dit twee tot zes keer in de week. Er is ook gekeken naar de concrete activiteiten die de respondenten ondernemen op social media. Op de vraag: "Wat is uw primaire activiteit op social media?", antwoordden 69 respondenten dat zij vooral berichten bekijken en lezen zonder daarop te reageren. Op het figuur hiernaast is te zien dat dit 41,6% is. 18,7% gaf aan vooral te reageren op berichten van anderen. 5,4% van de respondenten zijn primair bezig met het creëren van eigen inhoud als filmpjes, artikelen, blogs of muziek.



Figuur 5.4 Social Technographics Profile versus medewerkers Gemeente Breda

5.3.3 Redenen om social media wel of niet te gebruiken

Ook werd gevraagd waarom men gebruik maakt van social media. De voornaamste reden dat medewerkers gebruik maken van social media is om op die manier in contact te blijven met vrienden en familie. 94 van de 140 respondenten gaven dit antwoord. 67 medewerkers geven aan gebruik te maken van social media om op die manier nieuwe kennis op te doen en 61 respondenten vinden het daarnaast ook belangrijk om op die manier bij te blijven met de tijd. Deze drie activiteiten werden het meest genoemd door de respondenten. Twee medewerkers geven aan dat zij social media inzetten om zich te onderscheiden.

Dan zijn er nog 26 medewerkers die hebben aangegeven geen gebruik te maken van social media. Er is onderzocht of er een verband is te ontdekken tussen de houding die men heeft ten aanzien van social media en het niet gebruiken van social media. Allereerst kan gezegd worden dat meer dan de helft van hen (15), niet goed weet of social media een meerwaarde kan bieden voor de Gemeente Breda. Twaalf respondenten geven ook aan niet goed te weten wat social media voor hen zelf kan betekenen. Daarnaast denken zes respondenten dat zij geen gebruik mogen maken van social media voor werkzaamheden, dertien medewerkers twijfelen hierover. Twaalf respondenten gaven daarbij ook aan dat zij geen tijd hebben voor social media binnen de werkuren. Ondanks dat deze medewerkers geen gebruik maken van social media, geven 16 van de 26 wel aan dat zij zich bewust zijn van het bereik van social media. Het laatste aspect wat bekeken is, of een gebrek aan kennis voor hen de drempel is om wel of geen gebruik te maken van social media. Wat hierin naar voren komt is dat 21 respondenten denken niet voldoende kennis te hebben over social media. Tot slot kan gezegd worden dat er geen concrete relatie te ontdekken is tussen de leeftijd van medewerkers en het wel of niet gebruiken van social media. Wanneer de leeftijd van de respondent hoger wordt, neemt het gebruik van social media niet toe of af.

5.3.4 Weten te gebruiken versus daadwerkelijk gebruiken

Eerder hebben 161 respondenten aangegeven dat zij van een of meerdere social media weten hoe deze werkt. Er is onderzocht of er een relatie bestaat tussen het “weten gebruiken” van een social medium en het daadwerkelijk gebruiken ervan. De opvallendste resultaten zijn meegenomen in dit hoofdstuk. Er zijn 92 respondenten die aangeven te weten hoe Facebook werkt, en ook gebruik maken van Facebook. Daarnaast zijn er nog zes respondenten die wel weten hoe Facebook werkt, maar zij maken hier geen gebruik van. Ook zijn er zes respondenten die geen gebruik maken van social media, maar die wel weten hoe Facebook werkt. Tot slot zijn er acht respondenten die eerder hebben aangegeven niet te weten hoe Facebook werkt, maar hier wel gebruik van maken.

Tabel 5.5 Kruistabel: Maakt gebruik van Facebook * Weet hoe Facebook werkt

		Maakt gebruik van Facebook			
		Geen	Ja	Nee	Totaal
Facebook, weet hoe het werkt	Ja	6	92	6	104
	Nee	20	8	34	62
	Totaal	26	100	40	166

Wat betreft LinkedIn en andere bekendere social media³ is hetzelfde patroon te ontdekken. Bij LinkedIn is te zien dat 72 respondenten hebben aangegeven zowel te weten hoe LinkedIn werkt en dit ook daadwerkelijk gebruiken. Veertien respondenten zeggen wel te weten hoe LinkedIn werkt, maar kiezen

³ Betreft sociale platforms die door de respondenten als bekend werden aangegeven: Twitter, Hyves, YouTube en Wikipedia

ervoor het niet te gebruiken. Zes respondenten zijn wel bekend met de werking van LinkedIn, maar gebruiken helemaal geen social media. Ook hier blijkt dat elf respondenten aangegeven wel LinkedIn te gebruiken, maar dat zij eigenlijk niet weten hoe het werkt. Dit verhaal kan verder ondersteund worden door het feit dat 37,1% van de social media gebruikers aangeven niet voldoende te weten over social media. 35% van de 140 social media gebruikers geven aan te twijfelen of zij wel voldoende kennis hebben over social media.

Bij de relatief onbekendere sociale platformen⁴, is dit patroon niet meer te ontdekken. Neem bijvoorbeeld Pinterest. Negen respondenten geven aan te weten hoe het platform werkt en er ook gebruik van te maken. Hier komt echter naar voren dat de respondenten die niet bekend zijn met de werking van Pinterest, er ook geen gebruik van maakt. De respondenten die helemaal geen social media gebruiken, zijn hier ook niet bekend met de werking van Pinterest. Tot slot is er gekeken naar de interne social media binnen de Gemeente Breda. Bij SharePoint hebben 61 respondenten aangegeven te weten hoe het werkt en het ook te gebruiken. Achttien respondenten weten wel hoe het werkt maar kiezen ervoor het niet te gebruiken. Zeventien respondenten hebben aangegeven niet te weten hoe SharePoint werkt, maar hier wel gebruik van te maken.

Tabel 5.6 Kruistabel: Maakt gebruik van SharePoint * Weet hoe SharePoint werkt

		Maakt gebruik van SharePoint			
		Geen	Ja	Nee	Totaal
Weet hoe SharePoint werkt	Ja	9	61	18	88
	Nee	17	17	44	78
	Totaal	26	78	62	166

Bij Yammer liggen deze aantallen iets lager. 46 respondenten hebben aangegeven te weten hoe ze Yammer moeten gebruiken en het dus ook gebruiken. 22 respondenten hebben aangegeven wel te weten hoe het werkt, maar het niet te gebruiken. Zes respondenten geven aan niet te weten hoe Yammer werkt, maar er wel gebruik van te maken. Wat bij Mysite vooral naar voren kwam, is dat er maar zeer weinig (5) respondenten zijn die zowel bekend zijn met de werking van Mysite en het ook daadwerkelijk gebruiken.

5.4 Communicatie@Breda

Vervolgens is er verder ingegaan op de communicatie intern, om zo te achterhalen in hoeverre dat social media hier een rol speelt. Er is allereerst gekeken via welke wegen de medewerkers geïnformeerd willen worden. 154 respondenten hebben hier aangegeven graag via e-mail benaderd te willen worden, 110 geven de voorkeur aan Intranet. Netpresenter werd door 109 medewerkers aangegeven als communicatiemiddel waardoor zij geïnformeerd willen worden. Deze drie media zijn het populairste. Wat betreft social media heeft 35,5% aangegeven informatie te willen krijgen via SharePoint, 12,7% wil via Yammer geïnformeerd worden.

Verder is gekeken welke communicatiemiddelen de medewerkers zelf gebruiken om informatie uit te wisselen met hun collega's. Ook hier blijkt dat e-mail het hoogste scoort, 157 medewerkers hebben aangegeven informatie uit te wisselen met collega's via e-mail. 146 respondenten doen dit via direct en persoonlijk contact, 127 doen dit telefonisch. SharePoint scoort hoger in onderlinge informatie-uitwisseling dan Yammer, 60 medewerkers geven aan informatie uit te wisselen via SharePoint, 17 respondenten doen dit via Yammer. In tabel 5.7 zijn het aantal medewerkers dat Yammer gebruikt,

⁴ Betreft sociale platforms die door de respondenten als relatief onbekend werden aangegeven: Foursquare, Flickr, Instagram, Pinterest, Tumblr, Wordpress

afgezet tegen het aantal medewerkers dat Yammer gebruikt om informatie uit te wisselen met collega's. Zo is te zien dat van de 52 medewerkers die Yammer gebruiken, er 16 medewerkers zijn die dit ook daadwerkelijk doen om informatie uit te wisselen. 35 medewerkers gebruiken wel Yammer maar niet voor dit doeleinde.

Tabel 5.7 Kruistabel: Maakt gebruik van Yammer * Gebruikt Yammer om info uit te wisselen

		Maakt gebruik van Yammer			
		Geen	Ja	Nee	Totaal
Yammer om info uit te wisselen	Geen	0*	1*	3*	4*
	Ja	0	16	1	17
	Nee	26	35	84	145
	Totaal	26	52	88	166

*Deze respondenten hebben eerder aangegeven wel/of juist geen gebruik te maken van Yammer, maar zijn bij de vraag of zij Yammer gebruiken om informatie uit te wisselen afgehaakt.

Ook is gekeken naar de verhoudingen bij het gebruik van SharePoint. Zoals in de onderstaande tabel te zien is, zijn er 46 respondenten die gebruik maken van SharePoint om informatie uit te wisselen met collega's. 30 medewerkers maken wel gebruik van SharePoint, maar niet om informatie uit te wisselen. Er zijn vier respondenten die eerder hebben aangegeven geen gebruik te maken van social media, maar hier dus wel zeggen informatie uit te wisselen via SharePoint. Een andere tegenstelling is dat er tien medewerkers eerder hebben aangegeven geen gebruik te maken van SharePoint, maar vervolgens wel zeggen SharePoint te gebruiken om informatie uit te wisselen.

5.5 Organisatiecultuur

Een organisatiecultuur is de basis die werken met social media mogelijk maakt. Aan de hand van een aantal vragen is in kaart gebracht of er ruimte en mogelijkheden zijn tot het werken met social media. Een belangrijke voorwaarde voor social media is dat men de behoefte heeft om dingen te delen. 86,4% zegt ervaringen te delen met collega's. Daarvan hebben 134 respondenten aangegeven ervaringen te delen via e-mail, 125 medewerkers doen dat direct een op een. 125 respondenten hebben aangegeven ervaringen niet te delen via Yammer, 86 medewerkers delen ervaringen ook niet via SharePoint. Bij de interviews kwam ook al naar voren dat men vooral met directe collega's informatie uitwisselt. Ook door de innovators worden organisatiebreed geen successen gedeeld. Een andere verklaring voor het niet organisatiebreed delen van informatie is dat medewerkers elkaar niet kunnen vinden. Bij een bijeenkomst van Kr8voer kwam naar voren dat medewerkers niet snel en gemakkelijk de juiste collega's kunnen vinden om informatie mee te delen.

Samenwerking scoort echter wel hoog, 86,6% van de medewerkers werken graag samen. De mening van collega's wordt bovendien door 79,6% ook als belangrijk beschouwd. De scheidslijn privé versus zakelijk werd door de geïnterviewde medewerkers als een struikelblok aangeduid. Privé en zakelijk zou door het werken met social media steeds meer verweven raken zo zeiden zij. Volgens hen moeten medewerkers zich bewuster worden van de verschillende rollen die men heeft wanneer zij zich op social media gaan bewegen. Dit blijft volgens hen een lastig en gevoelig punt waar de ene medewerker soepeler mee om gaat dan de ander. Bij de respondenten is dit ook enigszins terug te zien. 49,4% van de medewerkers geven aan een duidelijke scheidslijn te willen hebben tussen privé en werk. 32,5% van de medewerkers blijven neutraal tegenover deze stelling. 18,1% wilt geen duidelijke scheidslijn tussen werk en privé.

5.5.1 Innovatie en ontwikkeling

88,5% van de medewerkers staat open voor verbetering en vernieuwing. 71,4% is ook van mening dat het gewaardeerd wordt als men met nieuwe ideeën komt. 81,9% van de respondenten heeft ook het gevoel dat zij worden vertrouwd door hun leidinggevende. Op dit moment geeft 55,3% aan ook daadwerkelijk nieuwe methodes en technieken uit te proberen in hun werkzaamheden.

5.5.2 Gevolgen social media

Het werken met social media brengen nog gevolgen met zich mee. Zo is gekeken of medewerkers meer vrijheid willen hebben in hun werkzaamheden. Hierover zijn de meningen vrijwel gelijk gedeeld. 26,5% van de medewerkers zou meer vrijheid willen in hun werkzaamheden, 27,7% wil dit juist niet. De rest van de medewerkers staan hier neutraal tegenover. Bij de stelling: “ik wil meer verantwoordelijkheid krijgen”, is diezelfde verdeling van antwoorden te zien. Zo zou 25,9% wel meer verantwoordelijkheid willen dragen, 24,1% wil dit niet en 50% van de medewerkers staat neutraal tegenover deze stelling. Tot slot is ook nog gevraagd of men het moeilijk vindt om taken los te laten. Daar lopen de antwoorden al iets meer uiteen. 33,1% geeft aan er geen problemen mee te hebben om taken los te laten. 39,2% blijft neutraal tegenover deze stelling.

5.6 Innovators@Breda

Eerder is al gebleken dat er voor ieder sociaal platform een of meerdere medewerkers zijn die weten hoe het platform werkt en er ook daadwerkelijk gebruik van maakt. Niet iedere directie is representatief vertegenwoordigd, daarom zijn concrete uitspraken op directieniveau niet mogelijk. Er is wel even gekeken naar het gebruik van social media. Naar verhouding zijn er binnen het Servicebedrijf (23 van de 24 respondenten) en de directie Dienstverlening (40 van de 45 respondenten) de meeste social media gebruikers. Wanneer gekeken wordt of medewerkers bekend zijn met de werking van een sociaal platform, kan gezegd worden dat voor de platforms: Facebook, Google+, Hyves, LinkedIn, SharePoint, Wikipedia, Yammer, YouTube en Twitter geldt dat iedere directie over een of meerdere medewerkers beschikt die weten hoe het platform werkt. Wat betreft Facebook, Google+, Hyves, LinkedIn, SharePoint, Wikipedia, Yammer en YouTube kan gesteld worden dat er een of meerdere medewerkers zijn binnen iedere directe die het ook gebruikt. Niet alleen change agents of innovators zijn belangrijk om social media verder te integreren in de organisatie, ook de leidinggevende heeft invloed op het wel of niet werken met social media.

5.6.1 Leidinggevende en social media

In totaal zijn er twintig leidinggevende die de vragenlijst hebben ingevuld. Van iedere directie zijn er een of meerdere leidinggevende meegenomen. Alleen van de Directie Ontwikkeling is geen leidinggevende vertegenwoordigd.

Vijftien leidinggevende hebben aangegeven dat zij social media een meerwaarde vinden voor de Gemeente Breda. Tien leidinggevende geven daarbij ook aan in de toekomst graag meer gebruik te willen maken van social media. Er zijn twaalf leidinggevende die denken gebruik te mogen maken van social media voor hun werkzaamheden, drie leidinggevenenden geloven dat dit niet mag, vijf twijfelen. Wat betreft de kennis op het gebied van social media, hebben zes leidinggevende aangegeven voldoende kennis te hebben over social media, zes andere zeggen dit niet te hebben. Twaalf leidinggevende willen dan ook meer leren over social media. 17 van de 20 leidinggevende hebben gezegd gebruik te maken van social media. Vier leidinggevende posten op social media kleine berichten, vijf leidinggevende reageren voornamelijk op berichten van anderen en zes geven aan vooral berichten te lezen zonder daarop te reageren. Over het gebruik van interne social media, kan gezegd worden dat elf leidinggevende SharePoint gebruiken, Yammer wordt door tien leidinggevende gebruikt en Mysite wordt door hen

helemaal niet gebruikt. Er zijn tien leidinggevende die aangeven via SharePoint geïnformeerd te willen worden en via dit platform ook informatie uitwisselen met collega's. Er zijn drie leidinggevende die wensen via Yammer geïnformeerd te worden, maar er is geen enkele leidinggevende die Yammer inzet om informatie te delen.

Meer resultaten zijn terug te vinden in bijlage 11

6 CONCLUSIES

Welke ontwikkelingen moeten er plaatsvinden binnen de organisatiecultuur van de Gemeente Breda, zodat de medewerkers zich actief gaan bewegen op social media?

Wat is de status van social media onder de medewerkers van de Gemeente Breda?⁵

Kennis

Positief is dat er in de gehele organisatie medewerkers aanwezig zijn die van ieder sociaal platform kennis en ervaring hebben. Dit betekent dus dat er voor ieder sociaal platform vertegenwoordigers zijn waar de afdeling communicatie aansluiting bij kan zoeken. Opvallend is ook dat meer dan de helft van de medewerkers meer wil leren over social media, iets minder dan de helft van de medewerkers heeft ook aangegeven niet voldoende kennis te hebben als het gaat om social media. Een groot deel twijfelt ook nog of zij wel voldoende kennis hebben over social media. Hieruit kan geconcludeerd worden dat er vooral op kennisniveau nog veel te halen valt, mede omdat medewerkers ook aangeven behoefte te hebben aan meer kennis over social media. Er kan hierbij gedacht worden aan strategische en praktische kennis, maar wat in het onderzoek naar voren kwam is dat meer dan de helft van de medewerkers niet eens weten of zij gebruik mogen maken van social media voor hun werkzaamheden. Of zij denken zelfs helemaal geen gebruik te mogen maken van social media. Een kwalijk punt dat als eerste aangepakt moet worden. Ook de leidinggevende spelen hier een grote rol in want ook daar geeft een groot deel aan niet te weten of werken met social media mag voor werkzaamheden, of ze zeggen zelfs dat het helemaal niet mag. De grote vraag is dan: hoe kan er van een medewerker verwacht worden dat hij of zij zich op social media gaat bewegen, als de leidinggevende zegt dat het niet mag voor werkzaamheden. De kans is dus aanwezig dat veel medewerkers dit als een drempel zien voor het deelnemen aan een sociaal netwerk. Anderzijds is het ook opvallend dat vanuit de afdeling communicatie er de wil is om social media verder te integreren in de organisatie, terwijl daar nog maar enkele medewerkers zijn die de kennis hebben om daar actief mee bezig zijn voor hun werkzaamheden. Juist de afdeling communicatie kan hierin een voorbeeld zijn voor andere afdelingen.

Houding

Het gebrek aan kennis over social media vertaalt zich ook door naar de houding die medewerkers hebben ten opzichte van social media. Want zo bleek dat naarmate het kennisniveau over social media lager ligt, ook de mate waarin men social media betekenisvol vindt lager is. Maar aan de andere kant geeft bijna drie vierde van de medewerkers wel aan zich bewust te zijn van het bereik van social media. Dit is hoog, zeker in vergelijking met de antwoorden op de andere stellingen over social media. Dit valt wellicht te verklaren door het feit dat er in het verleden al veel incidenten zijn geweest op het gebied van social media. Deze zijn veelal negatief van aard zo omschreven de geïnterviewde, want successen op het gebied van social media worden intern vrijwel niet gedeeld. Dit terwijl het delen van successen een positieve houding kunnen realiseren ten opzichte van social media.

⁵ De overige deelvragen zijn in hoofdstuk 4, het theoretisch kader beantwoord. De antwoorden op deze deelvragen zijn in dit hoofdstuk dat ook alleen nog meegenomen in de slotconclusie

Het lijkt er ook op dat vooral door een gebrek aan kennis, men niet goed weet of social media een meerwaarde zijn voor zichzelf, voor de organisatie en of men gebruik wil maken van social media. Maar social media is een breed begrip dus het wel of niet gebruiken ervan hangt af van meerdere factoren. Neem bijvoorbeeld het type social media. SharePoint zal vooral intern als deelinstrument dienen en kan voor iedere medewerker meerwaarde bieden. Maar wanneer een medewerker vanuit zijn of haar functie bijvoorbeeld geen externe projecten uitvoert, dan zal een medewerker ook in de toekomst geen social media gebruiken voor dit doeleinde. Ditzelfde geldt eigenlijk ook voor het gegeven of een medewerker wel of geen tijd heeft voor social media tijdens de werkzaamheden. Het ene sociale platform kan betekenisvoller zijn dan het andere en om die reden zullen medewerkers dan ook de keuze maken er wel of geen gebruik van te maken onder werktijd. Al met al kan gesteld worden dat de wil tot werken met social media er is, men heeft veelal een positieve houding ten opzichte van social media.

Gedrag

Een groot deel van de medewerkers geven aan het gevoel te hebben dat zij niet over voldoende kennis beschikken als het gaat om social media, of men twijfelt hierover. Maar het aantal medewerkers dat gebruik maakt van social media ligt aanzienlijk hoger, er is dus sprake van een overlap. Er is gesignaleerd dat het grootste deel van de respondenten die aangeven bekend te zijn met het gebruik van een sociaal platform, het medium dan ook daadwerkelijk gebruiken. Maar er zijn ook nog genoeg medewerkers die bijvoorbeeld wel zeggen gebruik te maken van social medium X maar tegelijkertijd zeggen niet te weten hoe social medium X nu daadwerkelijk werkt. Dit terwijl eerder geconcludeerd werd dat het gebrek aan kennis een drempel is om geen gebruik te maken van social media. Het passieve gebruik van social media onder de medewerkers kan deze tegenstelling mogelijk verklaren. De meeste respondenten geven namelijk aan vooral berichten te lezen en te bekijken zonder daarop te reageren. Volgens de piramide van Maslow is dit te verklaren omdat mensen de behoefte hebben ergens bij te horen en dus onderdeel willen zijn van iets. Dit kan een drijfveer zijn om gebruik te maken van social media, en tegelijkertijd ook verklaren waarom men ondanks een gebrek aan kennis er toch gebruik van maakt.

Ook is nog ingezoomd op het puur zakelijk en privé gebruik van social media. Zoals verwacht hebben de meeste medewerkers die social media zakelijk inzetten, LinkedIn aangeduid als medium dat zij gebruiken. Opvallend is wel dat de netwerken LinkedIn (wat zich profileert als zakelijk netwerk), SharePoint en Yammer als social media voor uitsluitend privé gebruik worden bestempeld door medewerkers. De vraag is dus of men deze laatste twee netwerken wellicht niet inzet voor de Gemeente Breda maar juist voor andere activiteiten. Wat betreft het gebruik van Yammer en SharePoint komt naar voren dat het grootste deel van de gebruikers dit ook daadwerkelijk doet waarvoor het bedoeld is: namelijk informatie uitwisselen met collega's. Wel is het zo dat SharePoint door meer medewerkers werd aangeduid dan Yammer. Om deze redenen kan geconcludeerd worden dat SharePoint meer en intensiever wordt gebruikt.

Mindset

Er kan geconcludeerd worden dat medewerkers ervaringen wel delen met collega's, maar dit is zeker niet organisatiebreed doen. Kennis wordt vooral via directe collega's gedeeld. De drive om ervaringen te delen is er dus wel, maar deze vertaalslag is nog niet gevonden op de interne sociale netwerken. Ook aan samenwerking wordt veel waarde gehecht en de mening van collega's vindt men belangrijk. De sociale beïnvloeding kan dus groot zijn. Wat opmerkelijk is, is dat het grootste deel van de medewerkers open staan voor vernieuwing en verbetering, maar in die zin is social media een vernieuwing die men nog niet heeft omarmd. In de vorige koppen kennis, houding en gedrag zijn hiervoor al meerdere redenen benoemd. Wat bovendien ook nog een drempel kan zijn in de mindset van medewerkers is dat zij nog niet flexibel omgaan met de scheidslijn privé en zakelijk. De geïnterviewde medewerkers gaven namelijk

aan dat dit steeds meer verweven raakt en het grootste deel van de respondenten wenst juist een duidelijke scheidslijn te hebben.

Aan het vertrouwen tussen leidinggevende en medewerker kan het in ieder geval niet liggen, deze scoort zeer hoog. Wat betreft het loslaten van taken, meer vrijheid krijgen en meer verantwoordelijkheid krijgen, is te zien dat er geen duidelijke mening naar voren springt. Dit is wellicht toch afhankelijk van de situatie waarin de medewerker zich bevindt en om welke taken, verantwoordelijkheden en vrijheden het gaat.

Slotconclusie

Wanneer men werken met social media verder wilt integreren in de organisatie dan zal men een verandering moeten realiseren in de gedragspatronen en de opvattingen van medewerkers. Dit zijn de meest gevoelige en lastigste elementen om te veranderen. De Gemeente Breda streeft daarnaast ook nog naar een organisatiecultuur die precies het andere uiterste is van de huidige cultuur. Het is in dit geval dan ook niet wenselijk om de gehele organisatiecultuur van de gemeente Breda om te gooien als het gaat om werken met social media. Het is beter om aspecten/praktijken binnen de organisatie te veranderen die daarmee dus automatisch de organisatiecultuur laat mee veranderen. Het verder integreren van social media leidt dan tot ander gedrag en gedragspatronen. Dit beïnvloedt dan automatisch ook een complete cultuur. Er is dus wel sprake van een veranderingsproces, maar niet gelijk een cultuurverandering.

Vanuit deze gedachte zou social media dan ook eerst intern moeten leven, voordat dit ook extern uitgedragen kan worden. Er kan geconcludeerd worden dat de mindset en de houding ten opzichte van social media positief zijn. Toch vertaalt zich dit niet naar concreet gedrag. Namelijk het daadwerkelijk werken met social media in de praktijk. Gebrek aan kennis is vooral een drempel die medewerkers tegen houdt. Wanneer gekeken wordt naar het doorvoeren van een verandering, start dit bij de eerste stap: urgentie. Medewerkers bevinden zich nog niet massaal op social media ten behoeve van de gemeente en melden zich ook niet in groten getale aan voor de cursus social media, dus om die reden kan geconcludeerd worden dat men de urgentie van social media nog niet volledig inziet. Om de urgentie met betrekking tot social media verder te versterken is het belangrijk dat medewerkers het verband gaan zien tussen social media en hun taken/werkzaamheden. Juist dan wordt het betekenisvol. Anders gaan zij de noodzaak en meerwaarde tot veranderen niet voelen en worden social media voor zich uitgeschoven. Daarnaast zou het goed zijn om social media zichtbaarder te maken in de organisatie. Activiteiten op social media zijn namelijk nauwelijks verweven met de interne communicatiemiddelen.

Social media moeten overigens geen doel op zich worden, social media zouden juist als middel moeten dienen voor medewerkers om hun verhaal te versterken. Daarom is het belangrijk dat medewerkers weten vanuit welk visie social media een logische keuze zou zijn. Zeker voor de externe inzet van social media is het belangrijk dat de organisatie één beeld uitstraalt. De kernwaarden van de organisatie en de visie op social media zouden dan ook organisatiebreed tussen de oren moeten komen.

De derde stap voor het integreren van social media in de organisatie is mobilisatie. Sociale beïnvloeding lijkt groot te zijn, zo blijkt uit de resultaten. Bij het theoretisch kader kwam naar voren dat sleutelfiguren erg belangrijk zijn om een verandering te realiseren. De subjectieve norm, wat anderen vinden en doen, is van groot belang als het gaat om het uitvoeren van bepaald gedrag. Vooral de change agents/innovators en het management spelen hier een cruciale rol. Het management moet erkennen dat het werken met social media mag, en ook waarderen dat medewerkers dit doen. Waardering is immers een belangrijke drijfveer voor medewerkers om deel te nemen aan social media. Change agents zijn sleutelfiguren die de kennis en ervaring van medewerkers kunnen bevorderen door hen te ondersteunen en te informeren. Bovendien kunnen zij medewerkers inspireren. Deze change agents zijn aanwezig in de organisatie.

De laatste stap in verandering: monitoring, is belangrijk om ervoor te zorgen dat men dit gedrag ook vast houdt. Monitoring is niet alleen controleren wat de activiteiten zijn van medewerkers op social media. Maar dit vooral ook blijven stimuleren, motiveren en faciliteren. Op die manier kunnen knelpunten tijdig in kaart worden gebracht en blijft social media in ontwikkeling.

Al met al kan dus gezegd worden dat de grootste kansen te behalen zijn op het gebied van kennis. Dit betreft praktische kennis over social media, maar ook wat betekent social media voor mijn takenpakket, wie zijn wij als organisatie en hoe/waarom kan ik dit uitdragen middels social media. Door het kennisniveau te verhogen zal dit ook de positieve houding ten aanzien van social media versterken. Een hoog kennisniveau en een positieve houding dragen bij aan vertonen van concreet gedrag. Er kan dus gezegd worden dat er genoeg kansen en mogelijkheden zijn om social media verder te integreren, mits deze juist gekoppeld zijn en dus betekenisvol zijn voor een medewerker. Hoe dit te realiseren is, komt in het adviesplan verder aan bod.

DEEL II ADVIES



7 TERUGKOPPELING

7.1 Terugblik social media strategie

SocialMediaMeetlat.nl deed in 2012 onderzoek naar het gebruik van social media door gemeentes, hieruit bleek dat de Gemeente Breda op de 47^e plaats kwam te staan. Omliggende gemeenten liepen volgens dit onderzoek veel verder voor. Dit was voor de D66 aanleiding om vragen te stellen aan het college van burgemeester & wethouders. Zij stuurde bij hen aan op het verder verbeteren en uitbreiden van het gebruik van social media (Dichtbij Breda, 2012). Mede hierdoor heeft de afdeling communicatie vervolgens op basis van het herijkte communicatiebeleid een social media strategie ontwikkeld. De resultaten uit dit onderzoek kunnen deze strategie verder versterken, aanvullen en waar nodig ook wijzigen. In de strategie staat het volgende omschreven: de Gemeente Breda ziet in dat social media een steeds belangrijkere rol speelt in de samenleving en dat men als organisatie daarin mee zal moeten gaan om bestaansrecht te behouden. Het doel van social media voor de Gemeente Breda is: “het verbinden van mensen: inwoners, organisaties, instellingen, bedrijven, collegeleden, medewerkers en raadsleden” (Gemeente Breda, 2012). Dit doel willen zij bereiken via uitstekende informatievoorziening en dienstverlening, maar ook via uitwisseling en participatie. Subdoelen hierbij zijn onderzoek & monitoring en werving van personeel. Organisaties die kunnen verbinden hebben in hun ogen de toekomst. Zij zijn van mening dat hun eigen medewerkers met hun netwerk daarin een steeds belangrijkere rol gaan spelen. De ontwikkelingen op het gebied van social media gaan ontzettend snel, om die reden zijn de eerste experimenten op het gebied van social media dan ook al gedaan. Nu is het vooral noodzaak dat social media dagelijkse kost wordt. In de strategie starten zij bij de basis, het verhaal van de organisatie:

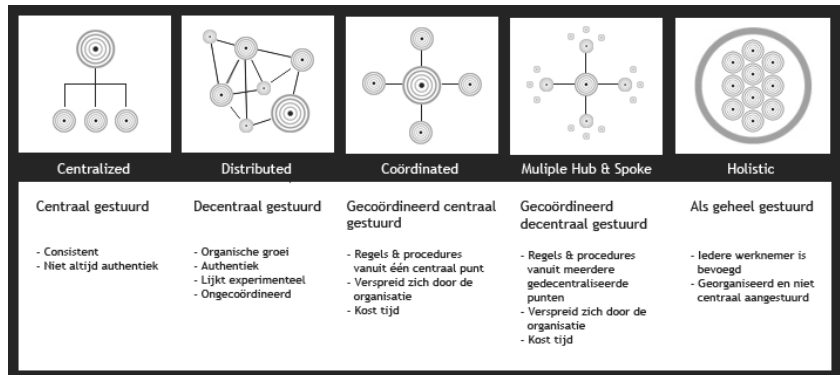
“Ingrediënten voor ons verhaal zijn:

- Wie zijn we? We zijn een organisatie van sfeer, eenvoud en vertrouwen.*
 - Waar zijn we van? Het verbinden. Gemeente Breda Verbindt: De wereld verandert, grenzen vervagen. Organisaties die kunnen verbinden hebben de toekomst. Dit past bij Gemeente Breda. Verbinden is onze 'hoofdrol'. De gemeente blijft nog steeds bestuurder, handhaver en beleidsmaker, in ieder geval de komende jaren. De verbindende rol is echter toekomstbestendig, deze speelt in op de huidige trends.*
 - Wat doen we? We werken met de stad, aan de stad” (Gemeente Breda, 2012)*
-

Dit verhaal moet leven in de organisatie om ervoor te zorgen dat alle neuzen dezelfde kant op staan. Bovendien geeft het structuur voor de manier waarop en waarover men kan communiceren via social media. Het verhaal vormt dus de basis voor een nieuwe manier van werken, waaronder het werken via social media. De volgende stap in de strategie is het voorbereiden van de organisatie op deze nieuwe manier van werken. Eerder heeft de Gemeente Breda al onderzoek laten doen door Sharonna Veenhof naar de organisatie van social media binnen andere gemeentes. In het onderzoek is gebleken dat werken met sociale media niet alleen om een structurele verandering vraagt, maar vooral een culturele omslag vereist. Daarom is in de volgende stap van de social media strategie een splitsing gemaakt in twee onderdelen: de organisatiecultuur en de organisatievorm. Op basis van het onderzoek van Sharonna Veenhof is voor de organisatievorm het Hub and Spoke model gekozen. Social media zouden volgens dit model gecoördineerd en decentraal gestuurd moeten worden (zie figuur 7.1 volgende pagina). Op social media is een onderscheid gemaakt tussen Breda-accounts en projectgebonden accounts. Persoonlijke accounts beschouwen zij als de aanvulling op de projectaccounts. Het beheer van deze accounts is op dit moment vooral ondergebracht bij communicatie en dienstverlening. Op den duur zal dit meer

verschuiven naar overige medewerkers. Bijvoorbeeld bij projecten komt de verantwoordelijkheid en beheer van een account bij de projectleider te liggen. Op basis van dit model wordt de strategie dan ook verder uitgewerkt. Zoals in paragraaf 2.1.2 al naar voren kwam wil men op basis van thema en onderwerp een (binnen de kaders van het communicatiebeleid) communicatiestrategie en social media strategie ontwikkelen. Zij gaan dus niet uit van een standaard aanpak maar gaan in samenwerking met de initiatiefnemer op zoek naar een op maat gesneden contentstrategie.

Figuur: 7.1 Organisatievormen voor social media



Na het onderzoek van Sharonna Veenhof was nog behoefte aan meer informatie over de status van de huidige organisatiecultuur ten aanzien van social media. Dit onderzoek was daar dus op gericht. In het onderzoek is getoetst hoe medewerkers tegenover social media en de eigenschappen van een sociale cultuur staan. Deze resultaten vormen de basis en daarmee de richting van het adviesplan. Er wordt uitgegaan van het feit dat het beter is om aspecten/praktijken binnen de organisatie te veranderen die daarmee dus automatisch de organisatiecultuur laat mee veranderen. Dus door social media structureel onderdeel te laten worden van communicatiemix in de Gemeente Breda, wordt gewerkt aan de juiste mindset in een netwerkorganisatie. Hoe social media onderdeel kan worden van de organisatie, komt in dit adviesplan aan bod.

7.2 Terugblik op de resultaten

In het onderzoek kwam vooral naar voren dat een gebrek aan kennis de drempel is tot het werken met social media. Onder het gebrek aan kennis zijn verschillende elementen te benoemen. Dit betreft bijvoorbeeld praktische kennis, maar ook weten wat de Gemeente Breda wel en niet wenst op het gebied van social media en waarom de organisatie waarde hecht aan social media. De houding van medewerkers ten opzichte van social media zijn veelal wel positief, dus een complete cultuurswitch lijkt niet nodig te zijn. Toch is er nog geen concrete doorvertaling zichtbaar in het gedrag van medewerkers. Daarom zal er een advies komen om de urgentie ten aanzien van social media te versterken en de kennis en houding ten opzichte van social media te verhogen.

8 DOELGROEP EN DOELSTELLINGEN

8.1 Doelgroep

Er werken 1670 medewerkers bij de Gemeente Breda⁶. De organisatie bestaat uit vijf directies, iedere directie is weer opgesplitst in diverse afdelingen. In totaal zijn er 24 afdelingen (zie bijlage 1). De grootste groep medewerkers die deelnam aan het onderzoek bevinden zich in de leeftijdsklasse van 46 tot 55 jaar en werkt gemiddeld 11 tot 20 jaar bij de Gemeente Breda. Niet iedere directie of afdeling heeft evenveel te maken met social media. Eerder is al gesteld dat de functie van een medewerker bepalend is voor het frequent in aanraking komen met social media of niet. Social media bieden in een gemeentelijke organisatie meerwaarde aan de volgende doeleinden (Actieprogramma Lokaal Bestuur, 2012):

- | | |
|------------------------------------|--|
| 1. Persoonlijke profilering | 6. Verbeteren van relaties |
| 2. Profilering gemeente | 7. Verbeteren van de dienstverlening |
| 3. Nieuws brengen | 8. Samenwerking en participatie |
| 4. Monitoren | 9. Ophalen en delen van kennis, ervaring, meningen en ideeën |
| 5. Onderwerpen op de agenda zetten | |

Op basis hiervan is een opsplitsing gemaakt naar een primaire, secundaire en tertiaire doelgroep.

8.1.1 Primaire doelgroep

De primaire doelgroep bevat alle medewerkers die aan social media een grote toegevoegde waarde hebben vanwege hun takenpakket en functie. Alle bovenstaande doeleinden kunnen voor hen van belang zijn. De doelgroep bestaat uit beleidsadviseurs & beleidmedewerkers, projectmanagers & projectmedewerkers, procescoördinatoren, medewerkers dienstverlening en collegeleden. Binnen iedere afdeling zijn een of meerdere van deze functies terug te vinden. Dit betekent wel dat er binnen de functie van bijvoorbeeld een beleidsmedewerkers/beleidsadviseurs weer verschillen taken te vinden zijn. Een beleidsadviseur op de afdeling communicatie heeft immers weer andere taken als een beleidsadviseur op de afdeling vastgoed & ontwikkeling. Er zijn echter wel raakvlakken te vinden in taken en doeleinden. Om een verdere indruk te krijgen welke raakvlakken deze functies hebben zie bijlage 13. In totaal bestaat deze doelgroep uit ongeveer 580 medewerkers. Medewerkers binnen deze doelgroep zijn professionals die vanuit hun takenpakket en functie veel contact hebben met interne en externe partijen. Om die reden moeten zij open staan voor ideeën en inbreng van anderen. Op die manier kunnen zij hun werkzaamheden namelijk beter uitvoeren en hun doelen bereiken. In het onderzoek kwam dan ook al naar voren dat er medewerkers zijn die vanuit deze functies initiatieven hebben ontwikkeld op het gebied van social media. Dit heeft zich echter nog niet verder verspreid onder collega's. Vooral op kennisniveau valt bij deze medewerkers nog veel te halen. De houding van deze medewerkers is veelal positief wanneer wordt uitgegaan van de resultaten van het onderzoek. Maar er moet zeker rekening worden gehouden met het feit dat er nog een groep medewerkers zijn die een neutrale of zelfs een negatieve houding hebben ten opzichte van social media. Dit komt voort uit een gebrek aan kennis en geen gevoel van urgentie.

⁶ Hierin zijn ook de medewerkers meegenomen als inhuurkrachten, stagiaires en externe medewerkers. Dit in tegenstelling tot de onderzoekspopulatie van 1492 medewerkers. Daar zijn medewerkers gefilterd op onder andere deze eisen + medewerkers moesten een e-mail adres hebben van de Gemeente Breda

8.1.2 Secundaire doelgroep

Bestaat uit alle overige medewerkers die behoefte hebben aan persoonlijke profilering, profilering van de gemeente, monitoren wat er over de organisatie of henzelf gezegd wordt, of graag kennis, ervaring, meningen en ideeën met anderen deelt en ophaalt. Deze doelgroep heeft vanuit deze behoeftes de drang meer met social media te werken en hebben dus een positieve houding ten opzichte van social media. Bij hen ontbreekt het echter aan volledige kennis over social media en visie vanuit de organisatie om daadwerkelijk aan de slag te gaan.

8.1.3 Tertiaire doelgroep

Dit zijn de leidinggevenden van alle afdelingen, er zijn ongeveer 80 leidinggevende in de organisatie. Initiatieven moeten bottom-up gaan groeien maar kunnen nooit een succes worden wanneer deze niet top-down worden ondersteund en gestimuleerd. Leidinggevende zullen moeten loslaten in taken en verantwoordelijkheden. Daar komt bij dat wanneer zij social media gaan ondersteunen en stimuleren, men wel moet begrijpen wat het is, hoe het werkt en wat de richtlijnen en visie is op social media. In die zin hebben zij dan ook veel raakvlakken met de primaire doelgroep. Het kennisniveau bij hen moet dus omhoog. De houding tegenover social media is bij hen ook wisselend.

8.2 Communicatiedoelstellingen

De percentages en de doelstellingen zijn gebaseerd op de vragen uit het kwantitatieve onderzoek. De percentages zijn dan ook doorberekend vanuit de resultaten van het onderzoek.

8.2.1 Doelstellingen social media

KENNIS

- 100% van de gehele organisatie weet binnen een jaar dat men gebruik mag maken van social media voor werkzaamheden
- 70% van de primaire doelgroep weet binnen een periode van een jaar social media te koppelen aan zijn of haar functie en takenpakket
- 75% van de primaire doelgroep is binnen een periode van een jaar bekend met alle actuele en relevante social media, 70% weet vervolgens ook van alle platforms hoe het werkt
- 70% van de secundaire doelgroep is binnen een periode van een jaar bekend met de prominente social media als Facebook, LinkedIn en Twitter en eventueel andere relevante platforms. 60% weet vervolgens ook hoe het werkt
- 75% van de tertiaire doelgroep is binnen een jaar bekend met alle actuele en relevante social media, 50% weet vervolgens ook van alle platforms hoe het werkt
- 80% van de gehele organisatie is binnen een periode van een half jaar bekend met het interne sociale platform, 65% weet vervolgens ook hoe het werkt

HOUDING

- 90% van de gehele organisatie ziet binnen een periode van een jaar de meerwaarde en noodzaak in van social media voor de Gemeente Breda
- 75% van de primaire doelgroep wil in de toekomst meer gebruik maken van social media in hun werk, voor de secundaire doelgroep is dit 90%.

- 75% van de primaire doelgroep vindt na een jaar dat hij/zij voldoende kennis heeft over social media, voor de secundaire doelgroep is dit 75%. Voor de tertiaire doelgroep geldt 65%.
- 70% van de primaire doelgroep is bereid tijd te maken voor social media in de werkzaamheden, voor de secundaire doelgroep is dit 75%. Voor tertiaire doelgroep is dit 50%
- 60% van de tertiaire doelgroep heeft een positieve houding ten aanzien van social media voor werkzaamheden

GEDRAG

- 65% van alle doelgroepen maakt binnen een jaar gebruik van het interne sociale platform om informatie uit te wisselen met collega's.
- 60% van de primaire en secundaire doelgroep maakt binnen een periode van een jaar in ieder geval gebruik van social media voor zakelijk gebruik.
- 50% van de primaire en secundaire doelgroep deelt ervaringen via (interne) social media

9 STRATEGIE

Het social media beleid van de Gemeente Breda staat vast, de volgende stap is medewerkers binnen de organisatie hierin meenemen. De onderstaande strategie is gevormd vanuit de gedachte dat social media eerst intern bij de medewerkers moet leven, voordat men social media organisatiebreed voor extern gebruik gaat inzetten. Want wat men intern niet kan waarmaken, kan men extern ook niet uitdragen. Vooral intern valt er nog een hoop winst te behalen, zo bleek uit het onderzoek. Met name op kennisniveau kan veel gebeuren. Het is van belang dat medewerkers inzicht krijgen in de eerder genoemde functies van social media, maar daarbij ook kennis opdoen van de werking van social media. Op die manier zijn zij zich meer bewust van het belang van social media en kunnen zij, indien dat nodig mocht zijn ook zelf gebruik maken van social media. Maar kennis alleen is niet voldoende, medewerkers moeten het verband zien tussen social media, het verhaal van de organisatie en de functie die men bekleedt. Juist dan worden social media betekenisvol en zal de houding ten opzichte van social media aanzienlijk verbeteren. Op die manier zullen initiatieven zich sneller bottom-up gaan ontwikkelen, maar dit kan echter niet zonder steun van hogerop.

Belangrijke kanttekening hierbij is werken met dat social media geen doel op zich moet worden. Social media kunnen wel als middel dienen om het verhaal van een organisatie uit te vergroten, samenwerking en informatie-uitwisseling te bevorderen en de mindset van een organisatie ten aanzien van een sociale cultuur en een netwerkorganisatie te veranderen of te versterken. De content en het doel is dus leidend voor de keuze om wel of geen gebruik te maken van social media. Zoals in de terugkoppeling al staat omschreven, is een standaard contentstrategie niet gewenst. Er wordt per situatie samen met de initiatiefnemer gezocht naar een op maat gesneden strategie.

9.1 Urgentie

Deze fase is de belangrijkste stap in het doorvoeren van een verandering. Voor deze fase is in het onderzoek al een inventarisatie gemaakt om te achterhalen in hoeverre social media leven in de organisatie. Hieruit bleek dat men social media wel belangrijk vindt voor de organisatie. Maar de echte noodzaak tot veranderen leeft niet voldoende in de organisatie. Als dit wel zo zou zijn dan hadden medewerkers zich namelijk al massaal ingeschreven voor social media cursussen, waren overal in de organisatie al initiatieven uit de grond geschoten waar social media een rol in speelt, en waren er al duidelijke ambassadeurs voor de organisatie. Geen van allen is al realiteit dus men moet de noodzaak en de meerwaarde van social media nog (meer) gaan inzien. Er is een duidelijke doelgroep afgebakend, juist voor hen zijn social media van belang en vanuit hen zouden nieuwe initiatieven moeten komen waar social media eventueel een rol in spelen. Het urgentiegevoel tot het werken met social media kan bij hen via verschillende wegen verstrekt worden:

9.1.1 Zichtbaarheid

De eerste kans om urgentie te versterken, is de zichtbaarheid van social media in de organisatie te vergroten. Er zijn al experimenten uitgevoerd, initiatieven bedacht en ervaringen opgedaan met social media. Deze worden intern nauwelijks organisatiebreed gedeeld. Ook is er nog geen wisselwerking tussen activiteiten op interne social media en de berichten op interne traditionele media. Ditzelfde geldt ook voor de externe communicatie. Door een wisselwerking te creëren zullen medewerkers ervaren dat zij dingen missen wanneer zij niet op social media zitten. Dan wordt de kans groter dat zij zullen overstappen naar social media. Iedereen wil immers ergens onderdeel van uitmaken. De theorie van Maslow (paragraaf 4.3) ondersteunt dit.

9.1.2 Relevantie social media

De relevantie van social media voor de organisatie moet bekend zijn bij medewerkers en het management. De noodzaak tot veranderen gaat men namelijk pas echt ervaren op het moment dat het direct betrekking heeft op henzelf. Met andere woorden, men zal social media alleen omarmen als social media concreet effect hebben op de taken van een medewerker of meerwaarde kunnen bieden aan werkzaamheden. Als die relatie niet direct zichtbaar wordt voor een medewerker dan heerst de gedachte: “dat doet een ander wel”.

9.1.3 Organisatieverhaal

Een helder organisatieverhaal maakt het voor medewerkers duidelijk wat men vanuit de organisatie van hen verwacht en hoe zij (via social media) kunnen communiceren. Op het moment dat kernwaarden niet genoeg leven in een organisatie, kan men als organisatie niet als één front naar buiten treden en hebben doelgroepen direct in de gaten dat er iets niet klopt. Daarom speelt het ontwikkeltraject, wat zich bezighoudt met het uitrollen van de kernwaarden: sfeer, eenvoud en vertrouwen, een grote rol bij het integreren van social media. Het leefbaar maken van een verhaal en bijbehorende kernwaarden vraagt echter tijd. Reden genoeg dus om per direct de kernwaarden, visie en missie van de organisatie te vormen, te laden en bekend te maken in de organisatie. Deze zijn namelijk op dit moment nergens terug te vinden in de organisatie. Er is namelijk tot op twee jaar geleden nooit aandacht besteed aan de kernwaarden van de organisatie. De reden hiervoor is onbekend, pas bij de aanvang van de reorganisatie is dit gaan lopen. Omdat er nog geen concrete invulling is gegeven aan de kernwaarden, is zinvol om op korte termijn hiermee aan de slag te gaan want dit werkt dan ook weer bevorderend voor het werken met social media. Het maakt social media dan namelijk een logische keuze in de gedachtegang en gedrag van medewerkers. Werken met social media is echter een klein onderdeel in het verankeren van de kernwaarden sfeer eenvoud en vertrouwen. Het is een werkproces, communicatieproces en middel wat bijdraagt aan het groter geheel. Om kernwaarden leefbaarder te maken in de organisatie is veel meer nodig, om die reden is dit aspect meegenomen in de overige aanbevelingen.

9.2 Visie

Zoals in 9.1.3 al vermeld, zijn kernwaarden en het verhaal van een organisatie belangrijke vertrekpunten om werken met social media te realiseren en te bevorderen. Maar dit vraagt echter om meerdere disciplines en is dan ook een complex traject waar niet alleen de afdeling communicatie een rol in heeft. Om die reden is dit aspect opgenomen in de overige aanbevelingen.

Maar zoals in de terugkoppeling al naar voren kwam, is er in samenwerking met interne en externe partijen een visie gecreëerd vanuit de afdeling communicatie over hoe zij social media zien in de organisatie van de Gemeente Breda. Deze visie is opgenomen in het communicatiebeleid en de social media strategie. De visie is gedeeld met de verantwoordelijke wethouder en het centraal management team, en wordt door deze partijen ook gedragen. De visie op social media kan dus wel direct gedeeld worden met de medewerkers. Het is daarbij extra belangrijk om in de communicatie over deze visie de directe relatie te leggen tussen wat de organisatie wenst van de medewerkers als het gaat om werken met social media, en welke functie social media voor een medewerker kunnen hebben.

9.3 Mobilisatie

De volgende fase is het daadwerkelijk implementeren en integreren van social media in de organisatie. Het werken met social media zal eerst via een intern sociaal netwerk verder bevorderd moeten worden. De reden voor deze keuze is dat de kennis, expertise en organisatie op het gebied van social media nog niet optimaal is. De vraag is of de Gemeente Breda wel klaar is voor tientallen ambassadeurs die enthousiast hun verhaal doen op Twitter. En nog belangrijker, wie coördineert dat. Het streep punt is

namelijk dat medewerkers zelf initiatieven bedenken en dat men als afdeling communicatie hierbij aanhaakt en initiatieven verbindt. De eerste valkuil die een initiatiefnemer anders kan tegenkomen is dat hij of zij onvoldoende gefaciliteerd of geadviseerd wordt vanuit de afdeling waar men werkzaam is of vanuit de afdeling communicatie. Dit zou een gemiste kans zijn want hierdoor neemt het enthousiasme van een initiatiefnemer al af. Daarom zou de Gemeente Breda de volgende kansen moeten pakken:

9.3.1 Sociaal intranet

Vanuit de gedachte dat eerst intern social media moet leven voordat hiermee naar buiten getreden wordt, is hier nog verdere winst te behalen. Tot op heden is het zo dat er meerdere interne sociale platforms zijn. De ene is meer geïntroduceerd dan de andere maar om interne communicatie te bevorderen is het noodzaak om één sociaal platform te creëren. Op die manier wordt het overzicht behouden in informatiestromen en communicatiekanalen.

Door medewerkers één intern sociaal platform aan te bieden kunnen bovendien alle medewerkers aan de slag met social media ongeacht het takenpakket of functie. Een intern sociaal platform is daarnaast een stuk “veiliger” om te gebruiken. Het is afgeschermd en in een vertrouwde omgeving zodat men vrijer kan experimenteren en meer ruimte heeft om fouten te maken. Een goede introductie van dit netwerk is echter wel van belang zodat iedere medewerker weet hoe en voor welke doeleinden men het kan en mag gebruiken. Medewerkers krijgen op deze manier meer feeling met social media en het kan daarbij zelfs de mindset van medewerkers beïnvloeden of veranderen, zo bleek ook uit het theoretisch kader. Medewerkers leren namelijk middels het intern gebruik van social media meer over de kansen, mogelijkheden en werking van social media. Juist dat is belangrijk, door ervaring ontdekken wat social media kan betekenen. Vervolgens kunnen medewerkers social media ook voor extern gebruik gaan inzetten wanneer daar behoefte aan is.

Een intern platform op zichzelf is niet genoeg. Medewerkers zullen geprikkeld moeten worden om ook daadwerkelijk deel te nemen, zeker omdat uit het onderzoek blijkt dat er veel passieve social media gebruikers zijn. Om een intern netwerk aantrekkelijk te maken zullen er allereerst trainingen gegeven moeten worden. Er moeten daarnaast duidelijke afspraken zijn waarvoor het platform dient, de drempels tot deelname moeten laag zijn en medewerkers zullen het gevoel moeten krijgen dat zij iets missen wanneer zij niet deelnemen aan het platform. Belangrijk aandachtspunt is ook dat er daadwerkelijk iets gedaan moet worden met de informatie die wordt opgehaald op interne social media. Door deze punten te verbeteren, is de kans op meer participatie groter. In hoofdstuk 9.4 meer hierover.

9.3.2 Netwerk van change agents⁷

Het is van belang om social media bottom-up te laten ontwikkelen in de organisatie. Daarom zal de verbinding gezocht moeten worden met medewerkers binnen de Gemeente Breda die voorop lopen in het gebruik van social media en dus inzicht, affiniteit en vaardigheden hebben op het gebied van social media. Deze change agents kunnen vervolgens andere collega's begeleiden, inspireren en enthousiasmeren. Door dwars door de organisatielagen heen medewerkers te verzamelen, is er voor iedere medewerker een laagdrempelig aanspreekpunt voor vragen over social media. Ook krijgt de afdeling communicatie hiermee extra ogen en oren in de organisatie om de ontwikkelingen van social media te monitoren. Met behulp van deze change agents legt de afdeling communicatie ook verbinding met diverse lagen en afdelingen in de organisatie. Streefpunt is om binnen iedere afdeling ten minste één change agent te vinden op het gebied van social media. Op die manier kunnen social media op afdelingsniveau worden uitgerold (later in paragraaf 9.3.3 meer hierover). Al met al betekent dit dat er

⁷ Wordt door de afdeling communicatie het buddynetwerk genoemd. Men is namelijk al bezig met het opzetten van een dergelijk netwerk. Het netwerk aan change agents is hier een aanvulling op

minimaal 24 medewerkers zijn die change agent zijn doordat zij ervaring hebben met social media of enthousiast zijn over social media en daardoor bereid zijn hier meer over te leren en meer mee te doen.

9.3.3 Training

De kennis en ervaring op het gebied van social media is laag, zo blijkt uit het onderzoek. Het kennisniveau moet dus omhoog. Dit kan gedaan worden middels trainingen en cursussen. Dit geldt voor alle drie de doelgroepen. Op dit moment is het zo dat cursussen op het gebied van social media via YourGoals lopen, maar de aanmeldingen voor deze cursus zijn wisselend. Zoals in paragraaf 9.1 al naar voren kwam leeft de urgentie op het gebied van social media nog niet voldoende. Daarom zou dit gevoel van urgentie verder gestimuleerd moeten worden door een training.

Training primaire doelgroep

Urgentie gaat pas echt leven wanneer iets betekenisvol is voor een individu. In dit geval zullen medewerkers dus moeten voelen en weten waarom en in hoeverre social media een toegevoegde waarde zijn voor hun functie en takenpakket. De change agents per afdeling bieden hier uitkomst. Zij krijgen de opdracht om op zoek te gaan naar kansen en mogelijkheden op het gebied van social media voor hun functie en takenpakket. Deze bevindingen koppelt de change agent door naar het team social media van de afdeling communicatie. Op basis van de bevindingen van change agents en de aanvulling van het team social media, wordt een training op maat gecreëerd. Hierdoor is er een concrete vertaalslag gerealiseerd naar de eigen afdeling en werkzaamheden. Door vraag gestuurd te werken is betrokkenheid van medewerkers hoger en worden social media sneller als betekenisvol beschouwd.

Het onderstaande schema is een handvat om deze training vorm te geven. Kanttekening is wel dat de keuze voor een medium afhankelijk is van de doelgroep en de aard van de boodschap. Daarom zijn in dit schema alleen de meest voorkomende en gebruikte social media media opgenomen.

DOEL	SOCIAL MEDIA DIE MEERWAARDE BIEDEN
1. Persoonlijke profilering	Facebook, LinkedIn, SharePoint, Twitter, Wordpress, Yammer en YouTube
2. Profilering gemeente	Facebook, LinkedIn, SharePoint, Twitter, Wordpress, Yammer en YouTube
3. Nieuws brengen	Facebook, Twitter, LinkedIn, SharePoint en Yammer
4. Monitoren	Facebook, Google +, LinkedIn, Twitter en Yammer zijn relevante platforms om te monitoren. Andere media werken niet of nauwelijks met tekst en zijn om die reden lastiger om grootschalig te monitoren. De monitoring tool biedt bovendien wel uitkomst met monitoren van het gehele internet
5. Onderwerpen op de agenda zetten	Facebook, Twitter, Wordpress, en Yammer
6. Verbeteren van relaties	Facebook, LinkedIn, SharePoint, Twitter, Wordpress en Yammer
7. Verbeteren van de dienstverlening	Facebook en Twitter
8. Samenwerking en participatie	Facebook, LinkedIn, SharePoint, Twitter en Yammer
9. Ophalen en delen van kennis, ervaring, meningen en ideeën	Alle sociale platforms

Tabel 9.1: communicatiedoel versus social media

Het overzicht geeft echter alleen een indruk. Want zoals al eerder gezegd zijn er binnen de primaire doelgroep bijvoorbeeld beleidsadviseurs maar iedere beleidsadviseur heeft weer eigen specifieke taken

en werkzaamheden. Een beleidsadviseur binnen de afdeling communicatie houdt zich weer met hele andere dingen bezig dan een beleidsadviseur binnen de afdeling vastgoed en ontwikkeling. In bijlage 13 is een uitgebreide matrix te vinden die ook de relatie legt met de diversie functies en taken van medewerkers. Om een indruk te geven hoe een training eruit kan zien, hieronder een voorbeeld voor de beleidsmedewerkers en beleidsadviseurs binnen de afdeling communicatie.

Voor hen geldt: social media zijn geen tijdelijke ontwikkeling en om die reden krijgen deze een blijvende plek in het medialandschap. Daarmee zijn social media dus ook een belangrijk (en voor sommige nieuw) onderdeel in het communicatievakgebied. In het onderzoek is gebleken dat de kennis en expertise op het gebied van social media nog niet optimaal zijn bij communicatieadviseurs en communicatiemedewerkers. Dit zou eigenlijk wel moeten, zeker vanuit het vakgebied. Er wordt van een communicatieadviseur of communicatiemedewerker verwacht in deze tijd dat men kan adviseren over social media en tot op een bepaalde hoogte het kan gebruiken en ook daadwerkelijk gebruikt. Het wil niet zeggen dat alle communicatiemedewerkers actief moeten zijn op ieder sociaal platform, maar wel dat zij in dermate de kennis en het inzicht hebben om andere medewerkers te adviseren, begeleiden en te stimuleren wanneer men bepaalde content via een sociaal platform wilt delen. Want wanneer een communicatieadviseur of communicatiemedewerker social media al schuwt, hoe kan men dan ooit andere medewerkers enthousiast krijgen. Basiskennis is dus vereist, maar ook affiniteit en enthousiasme zijn belangrijk.

Daarnaast komt er ook een verandering in de rol van de afdeling communicatie. Aan de ene kant zal de afdeling communicatie de medewerkers moeten faciliteren door drempels weg te nemen en beweging op het gebied van social media te bevorderen. Ook zullen zij meer moeten gaan monitoren in plaats van de leiding nemen. Tot slot moeten zij de verbindingen zoeken zowel intern als extern. Zodat externe informatie intern wordt opgepakt, maar ook dat er iets gedaan wordt met de informatie die intern wordt opgehaald. Op deze rol moeten medewerkers worden voorbereid (zie ook paragraaf 9.4).

Training secundaire doelgroep

Deze medewerkers krijgen een andere training dan die van de primaire doelgroep. Hier ligt de focus meer op de kernwaarden van de organisatie, de visie op social media, de meest gebruikte social media en monitoring. Deze facetten zijn namelijk van belang wanneer men behoefte heeft aan persoonlijke profilering, profilering van de Gemeente Breda, of graag contact zoekt met externe partijen middels social media. Het netwerk aan change agents hebben hierbij een sleutelrol om deze doelgroep zowel voor, tijdens en na de training te inspireren, enthousiasmeren en te begeleiden.

Training tertiaire doelgroep

Deze doelgroep bevat alle leidinggevende in de organisatie. Hoewel initiatieven bottom-up van de primaire doelgroep moeten komen, kan dit niet zonder de steun van de top. Om die reden zullen deze leidinggevende voor hun eigen afdeling ook dezelfde training krijgen als de primaire doelgroep. Bovendien fungeren leidinggevende in veel gevallen ook als rolmodel en inspiratiebron voor medewerkers. Ook om die reden is het dan belangrijk dat zij up-to-date zijn als het gaat om social media.

9.4 Monitoring

9.4.1 Bedrijfsvoering

Wanneer een grote hoeveelheid medewerkers actiever aan de slag gaan op social media, zal er een vast proces moeten zijn zodat er allereerst nog actiever gemonitord wordt. Deze monitoring tool is er al, maar met de toename aan social media activiteiten is een heldere takenverdeling van belang zodat duidelijk is wie welke informatie oppakt en doorzet in de organisatie. De organisatievorm hiervoor is al

vastgesteld en uitgewerkt. Deze vorm is in hoofdstuk 7 al kort toegelicht. Voor praktische vragen over social media worden primair de change agents ingezet, maar ook de afdeling communicatie heeft hier in de beginfase een rol in. Later verschuift de rol voor de afdeling communicatie naar meer advisering.

9.4.2 Evaluatie

Evaluatie is daarnaast een belangrijk onderdeel om het gebruik van social media in stand te houden en verder te bevorderen. Evaluatie is op twee elementen in te delen, op afdelingsniveau/organisatieniveau en op individueel niveau. Op afdelingsniveau/organisatieniveau kunnen change agents onderling en met de afdeling communicatie ervaringen uitwisselen om kansen en bedreigingen in beeld te brengen. Kansen kunnen gegrepen worden en indien deze succesvol uitpakken is dit een mooie manier om social media verder te promoten in de organisatie. Bedreigingen kunnen tijdig getackeld worden.

Evaluatie op individueel niveau kan door te kijken wat een medewerker heeft bijgedragen op social media en of zij voldoen aan de competenties die belangrijk zijn voor een netwerkorganisatie. Denk hierbij aan: samenwerking, bereidheid om kennis te delen en dit ook te doen, lef om te experimenteren, betrokkenheid en bereidheid om te leren. Dit allemaal vanuit het oogpunt dat goed gedrag beloond wordt. Medewerkers die mee doen op social media krijgen extra waardering. Maar social media is een middel, geen doel. Het is dus geen probleem dat medewerkers niets doen met social media. Zij krijgen in ieder geval handvatten aangereikt om eventuele deelname op social media te bevorderen.

9.5 Terugblik theoretisch kader

Tot slot een korte terugblik op het theoretisch kader, met name op het Elaboration Likelihood Model en de theorie van gepland gedrag. Er kan gezegd worden dat middels deze strategie zowel van de centrale route als van de perifere route gebruik wordt gemaakt. Door een wisselwerking te creëren tussen social media en huidige traditionele media zal niet alleen het urgentiegevoel toenemen, maar ook de mate waarin men geïnteresseerd raakt om meer te leren over social media. Op die manier wordt de attitude van de medewerker positief beïnvloedt. Daarnaast versterken change agents deze wisselwerking door hun ervaringen en bevindingen in een training maar ook buiten de training om te delen met collega's. Dit draagt tevens bij aan de subjectieve norm. Om de eigen effectiviteit van de medewerker te vergroten bieden trainingen en coaching uitkomst. Kortom de bovenstaande fases dragen bij aan het realiseren van daadwerkelijk gedrag. Ook het pad van Diffusion of Innovation wordt door deze strategie bewandeld. Door per afdeling een change agent (innovator) aan te stellen worden ook de Early Adopters enzovoort beïnvloed. Tot slot hebben de ervaringen van andere organisaties input geleverd aan deze strategie.

10

INSTRUMENTEN EN MIDDELEN

Op basis van deze strategie kan de Gemeente Breda zich doorontwikkelen tot een netwerkorganisatie en worden social media fundamenteel onderdeel van de organisatie. De onderstaande middelen dragen hier aan bij.

10.1 Social media team

Wanneer de gehele organisatie wordt meegenomen in social media, zal daar ook een team/organisatie achter moeten staan die dit gaan coördineren en faciliteren. Als deze organisatie niet staat, zal een medewerker te veel drempels tegen komen om op een goede en leuke manier aan de slag te gaan op social media. Het social media team bestaat uit medewerkers van de afdeling communicatie, zij worden ondersteund door de change agents.

10.1.1 Team communicatie

De afdeling communicatie wordt als het ware de verbinder in de organisatie en brengt hiermee mensen en initiatieven bij elkaar. Voor social media betekent dit dat er een concreet team moet komen. Dit team bestaat al maar zal op langere termijn wellicht aangevuld moeten worden. Dit team zal gericht zijn op de taken: monitoren, modereren, informeren & adviseren, interacteren en stimuleren. Deze taken samen maakt hen een verbinder in de organisatie.

- **Monitoring:** steeds meer medewerkers zullen zich op den duur gaan begeven op social media. Het is goed om hier overzicht over te houden om hen te begeleiden indien nodig, maar ook zeker een stukje coaching is van belang. Dit werkt namelijk weer ondersteunend en stimulerend voor de medewerker. Daarnaast behoudt de afdeling communicatie op die manier het overzicht van initiatieven en kan men eventueel initiatieven aan elkaar knopen.
- **Modereren:** dit is een logisch gevolg op monitoring. Het team zal zich bezig houden met modereren zodat gesprekken op sociale platforms blijven lopen maar ook worden doorgezet in de rest van de organisatie. Medewerkers die op social media zitten als ambassadeur of vanuit een project, halen informatie op die wellicht nuttig kan zijn voor de organisatie. Ditzelfde geldt ook andersom, op het intern netwerk worden ideeën gebracht waar de organisatie meer mee kan doen. De afdeling communicatie wordt de verbinder om deze informatie door te zetten naar de juiste plek in de organisatie of nog beter, geeft medewerkers net dat extra zetje om zelf ideeën voort te zetten. In dat geval biedt het social media team inzicht in de kansen, mogelijkheden en sleutelfiguren.
- **Informeren en adviseren:** zeker in de beginfase van het integreren van social media is de rol van het team informerend. Zoals eerder gezegd moeten er trainingen worden opgezet om het kennisniveau op het gebied van social media in de organisatie te optimaliseren. Daarna wordt de rol van informeren over praktische zaken steeds meer overgenomen door change agents. Het team binnen de communicatieafdeling gaat zich daarna uitsluitend inzetten voor het adviseren met betrekking tot complexere kwesties voor bijvoorbeeld het lanceren van projectaccounts, het ontwikkelen van een social media strategie bij een project of bij berichtgeving over politiek gevoelige kwesties.
- **Interacteren:** er zijn centrale social media accounts van de Gemeente Breda, tot nu toe is dit alleen Twitter. Het beheer hiervan blijft dus bij deze afdeling communicatie. Projectaccounts worden door de initiatiefnemer zelf beheerd, op die manier worden social media eigen gemaakt. Wel is het goed om vanuit dit centrale account verbinding te maken met deze projecten om interactie en bereik te versterken.
- **Stimuleren:** van medewerkers als change agents, de primaire, secundaire en tertiaire doelgroep.

Voorwaarde is wel dat de kennis en inzicht bij dit team optimaal moet zijn zodat zij kennis kunnen overbrengen en anderen daarin kunnen adviseren en stimuleren. Ook voor de overige communicatiemedewerkers geldt dat zij een basiskennis moeten hebben over social media, het is immers onderdeel van de communicatiemix. De cursus hiervoor staat in paragraaf 10.4 verder omschreven. Een andere voorwaarde is dat voor dit team uitsluitend de medewerkers zijn geselecteerd die van nature feeling hebben met social media en hier ook enthousiast over zijn. Medewerkers komen namelijk het best tot hun recht wanneer de werkzaamheden passen bij de kwaliteiten en interesse van de medewerker. Dit werkt dan alleen maar inspirerend en motiverend voor anderen. Mede door de ontwikkelingen op het gebied van social media zullen er uiteindelijke nieuwe functies en specialisaties ontstaan, in de overige aanbevelingen meer hierover.

10.1.2 Team change agents

Het streefpunt is om per afdeling minimaal één change agent te vinden om social media verder te integreren. Zoals in het theoretisch kader naar voren kwam, zijn er drie verschillende soorten change agents: experts, verkopers en verbinders. Op basis van deze eigenschappen zal een change agent gevonden moeten worden. Een change agent moet allereerst de kennis en expertise hebben over social media. De masterclass en cursus bieden hier uitkomst. Daarnaast moet hij/zij van nature een invloedrijk persoon zijn binnen de afdeling, zodat men het verhaal van social media beter kan overbrengen. Ook moet de change agent een sterk netwerk hebben binnen de afdeling om social media verder op poten te zetten. Er zijn bij het kwalitatieve onderzoek al enkele medewerkers naar voren gekomen die hiervoor in aanmerking komen. Deze medewerkers kunnen direct, persoonlijk benaderd worden. Medewerkers op andere afdelingen zijn het beste via leidinggevende te benaderen omdat zij inzicht hebben in welke medewerker wel of niet geschikt is. Het zou ook zomaar kunnen dat de leidinggevende zelf een goede change agent is. Bij het werven en selecteren van change agents is het belangrijk hen een indruk te geven wat deze benoeming inhoudt. Globaal zal de change agent zich bezig houden met: begeleiden, ondersteunen, inspireren en informeren van medewerkers binnen de eigen afdeling. Iedere change agent is vrij in hoe hij of zij hier invulling aan geeft. Op die manier voelt de functie als change agent minder als een verplichting maar meer als een verrijking van de eigen functie. Daarnaast zullen change agents de input geven voor de masterclass, later meer hierover.

Om deze change agents te motiveren is intrinsieke motivatie belangrijk. Change agents moeten vanuit zichzelf al de behoefte hebben om zich meer te profileren en meer verantwoordelijkheid te krijgen. Ze nemen namelijk echt een sleutelpositie in en dit moet medewerkers aantrekken. Maar ook erkenning en waardering voor hun deelname is een belangrijke stimulans. Dit moet uitgedragen worden door het afdelingshoofd maar ook door de afdeling communicatie. Erkenning en waardering kan middels complimenten, vrijheden in werkzaamheden en een gadget om werken met social media te versoepelen.

10.2 Sociaal intranet

In het onderzoek kwam naar voren dat SharePoint de grootste achterban heeft qua gebruikers. Daar komt bij dat dit platform ook daadwerkelijk wordt gebruikt voor het delen van informatie. Dit moet dus verder worden opgepakt, want men maakt nu eenmaal gemakkelijker gebruik van een platform als men er al bekend mee is. SharePoint dient dus als basis voor het sociaal intranet.

10.2.1 Over SharePoint

SharePoint kenmerkt zich als een platform dat digitaal samenwerken mogelijk maakt. Het is een werkomgeving waar medewerkers samen kunnen werken aan gedeelde documenten, ze kunnen links delen, met elkaar communiceren, discussiëren en zo op die manier informatie uitwisselen. SharePoint zou de basis moeten zijn voor de nieuwe landingspagina waar alle medewerkers:

- Direct toegang hebben tot e-mail en agenda
- Via verschillende tabbladen terecht komen op de pagina van projectgroep, afdeling of relevante werkhema's
- Via RSS feed alleen de relevante informatie ontvangen op de landingspagina
- Documenten kunnen delen
- Informatie en ideeën kunnen uitwisselen via wiki's, blogs en het discussieforum
- Samen werken aan documenten
- Snel en gemakkelijk collega's kunnen terug vinden

Binnen SharePoint is het mogelijk een eigen profielpagina in te vullen: My Site. My Site heeft een persoonlijk gedeelte en een publiek gedeelte. In eerste instantie vormt My Site de persoonlijke startpagina. Vanuit deze startpagina kan men bijvoorbeeld in de agenda kijken, persoonlijke documenten bewerken, een wiki starten en een discussieforum openen. Het publieke gedeelte is voor alle medewerkers. Hier kan een medewerker via zijn persoonlijke profiel kenbaar maken wie hij/zij is, wat de functie is en met welke werkzaamheden hij/zij zich bezig houdt. Op die manier kunnen medewerkers elkaar gemakkelijk vinden en documenten met elkaar delen.

SharePoint heeft een zakelijke insteek, dit betekent dat er vooral werk gerelateerde informatie gedeeld moet worden. De informatievoorziening wordt voor een gedeelte nog gedaan door de afdeling communicatie, maar kan door dit platform ook steeds meer worden opgepakt door medewerkers zelf. Zij kunnen dan zelf content creëren en plaatsen. Dit betekent echter niet dat er geen ruimte is voor fun (tips hierover in 10.2.2), want ook dat werkt verbindend en creëert waardevolle content. Om die reden zouden andere onderdelen aan dit basisplatform kunnen worden toegevoegd waaronder Yammer en een digitale ideeënbox. Er is een projectgroep binnen de afdeling communicatie die zich bezig houdt met het bevorderen van interne communicatie. Zij zijn momenteel bezig met het verder ontwikkelen van kansen en mogelijkheden hiervoor en kunnen deze gegevens meenemen als input voor het sociaal intranet.

10.3 Internal branding

Zoals gezegd in hoofdstuk 9, vormen het organisatieverhaal en kernwaarden de basis voor een organisatie. Het probleem is alleen dat het volledig verankeren van een visie, missie en kernwaarden in een organisatie lang duurt. Dit terwijl de ontwikkelingen op het gebied van social media in een sneltreinvaart aan de organisatie voorbij gaan. Daarom is het zinvol om parallel aan het verder integreren en implementeren van social media, ook op korte termijn te inventariseren welke invulling de medewerkers geven aan de kernwaarden: sfeer, eenvoud en vertrouwen. Hiermee start dan een internal branding traject. Er zal een samenwerking moeten komen tussen de interne communicatie, citymarketing, HRM en strategie & kaderstelling om dit traject te realiseren. Omdat hier meerdere disciplines bij komen kijken dan alleen de afdeling communicatie, zal dit verder worden doorgezet in de overige aanbevelingen.

Om social media verder te integreren kan er in ieder geval bij de medewerkers de visie op social media worden meegegeven. Dus dat de organisatie streeft naar het worden van een verbindende netwerkorganisatie, dat zij meer samenwerking en verbinding willen zoeken met inwoners, organisaties, instellingen, bedrijven, collegeleden, medewerkers en raadsleden. En dat de medewerkers daarin een belangrijke rol spelen. Deze visie kan in ieder geval direct met de organisatie gedeeld worden middels trainingen voor social media. Maar om werken met social media echt succesvol te implementeren is op lange termijn de merkbeleving van grote toegevoegde waarde.

10.4 Masterclass social media

De masterclass is gericht op de primaire en tertiaire doelgroep. De masterclass is speciaal voor deze groep medewerkers, juist omdat zij vanuit hun taken en werkzaamheden aan social media een toegevoegde waarde hebben. Dus vanuit de content die zij genereren in hun werk, zouden social media kunnen bijdragen. Het doel van de masterclass is om deze medewerkers inzicht te geven in de kansen en mogelijkheden van social media, zodat zij daar in de toekomst gebruik van kunnen maken.

De masterclass wordt gevormd vanuit een samenwerking tussen change agents op de betreffende afdeling en het team social media van de afdeling communicatie. Iedere change agent gaat voor zijn of haar eigen afdeling op zoek naar de relevante social media die men kan inzetten vanuit het takenpakket of functie. Op basis van de doeleinden van social media die eerder in paragraaf 8.1 genoemd zijn, gaan deze change agents aan de slag. Hun bevindingen leggen zij vervolgens voor aan het team social media van de afdeling communicatie. Zo komen zij samen tot een op maat gesneden en vraag gestuurde masterclass. Hierdoor wordt er geen breed scala aan social media belicht, maar wordt het juist betekenisvol en herkenbaar gemaakt voor medewerkers door alleen de social media te behandelen die voor hen relevant zijn. Op die manier kan er een direct verband ontstaan tussen social media en de functie binnen de eigen afdeling. De masterclass bestaat uit drie delen:

1. Visie op social media en social media strategie: dit gedeelte wordt verzorgd door het team social media van de afdeling communicatie. Hierin komt gedachte achter social media aan bod, welke doeleinden het heeft voor de organisatie en waarom social media voor de Gemeente Breda als belangrijke toegevoegde waarde worden gezien. De strategie zoals deze in hoofdstuk 2 en 7 staan omschreven wordt hier kort uitgelegd.
2. De vertaalslag naar de eigen afdeling: de change agent deelt hier zijn of haar bevindingen. De change agent bespreekt hier welke content zij als afdeling en/of medewerker genereren en welke social media daar een toegevoegde waarde voor kunnen zijn. Tabel 9.1 in paragraaf 9.3.3. is hier een handvat voor. Dit kan vervolgens het beste worden toegelicht aan de hand van praktijkvoorbeelden van de eigen organisatie of van andere organisaties. Deze bevindingen zijn voorafgaand aan de masterclass besproken met het team social media van de afdeling communicatie. Door de change agent dit deel van de masterclass zelf te laten verzorgen wordt de betrokkenheid van zijn directe collega's bij de masterclass groter. Het is daarnaast ook betekenisvoller omdat het door "een van hen" is onderzocht.
3. Praktische mogelijkheden social media: op basis van de bevindingen van de change agent wordt praktische informatie verschaft over hoe een sociaal platform werkt. Deze invulling van de masterclass wordt gegeven door het team social media van de afdeling communicatie, maar ook andere change agents kunnen aanhaken bij de presentatie. Zeker wanneer het aansluit bij hun kennis en expertise over een bepaald sociaal medium. Het enthousiasme van een change agent kan namelijk alleen maar inspirerend werken. Op die manier blijft de masterclass interessant en betekenisvol. De opzet voor de masterclass ziet er dan als volgt uit:

VOORBEREIDING

Onderzoek change agents	Op basis van de doeleinden van social media en de content die een afdeling levert, gaan change agents op zoek naar social media die betekenisvol kunnen zijn voor de afdeling.
Bespreking afdeling communicatie	In overleg met de afdeling communicatie worden bevindingen bijgeschaafd waardoor er een complete masterclass tot stand komt.

MASTERCLASS

Deel 1	Visie en strategie op social media
--------	------------------------------------

Deel 2	De vertaalslag naar de functies van social media binnen de afdeling
Deel 3	Praktische mogelijkheden social media

Tabel 10.1 Opzet social media cursus

De duur van de masterclass is afhankelijk van de mate waarin social media belangrijk zijn voor een afdeling. Wanneer social media zeer betekenisvol zijn voor een afdeling dan zullen er meer platforms besproken worden dan wanneer deze minder betekenisvol zijn. In principe is het streefpunt de masterclass binnen een dagdeel van 3,5 tot 4 uur te doen. Aangezien er ook afdelingen zijn waar maar enkele medewerkers in aanmerking komen voor de masterclass, zullen de meest samenwerkende afdelingen samengevoegd worden voor de masterclass. Wanneer medewerkers behoefte hebben aan meer praktische kennis over andere social media ten behoeve van ambassadeurschap, dan kunnen zij deelnemen aan de cursus: “Ik (sociaal) netwerk”. Zie hiervoor de volgende paragraaf.

10.5 Cursus: “Ik (sociaal) netwerk”

De cursus “Ik (sociaal) netwerk” bereidt medewerkers voor op de verdere ontwikkeling tot een verbindende netwerkorganisatie. De cursus is in eerste instantie bedoeld voor de secundaire doelgroep. Maar omdat social media voor intern gebruik belangrijk zijn voor alle medewerkers, zal deze cursus op afdelingsniveau georganiseerd worden. Dit betekent dat deze cursus voor iedere afdeling georganiseerd wordt en dat men vrijwillig kan opgeven en deelnemen. De onderstaande cursus zal echter niet via YourGoals lopen. YourGoals lijkt namelijk geen cruciale rol te spelen voor medewerkers om wel of niet deel te nemen aan een social media cursus. Bovendien zijn de ontwikkeling tot netwerkorganisatie en het integreren van social media organisatiedoelstellingen, terwijl het bij YourGoals draait om het behalen van persoonlijke doelen. Er kan dan niet van de medewerkers verwacht worden dat zij zich inschrijven voor een betaalde cursus. Juist dan moet het laagdrempelig zijn. Maar voor deze cursus kan echter wel de basis worden gebruikt van de huidige YourGoals cursus.

De cursus wordt opgedeeld in twee onderdelen: intern netwerken en extern netwerken. Bij het eerste onderdeel komt de focus vooral te liggen op het intern sociaal platform. Bij het tweede onderdeel wordt de focus verlegd naar externe social media die kunnen worden ingezet voor ambassadeurschap. Hieronder vallen Facebook, Twitter, LinkedIn en het principe van bloggen via een platform als Wordpress. De cursus ziet er dan als volgt uit:

1. Visie op social media en social media strategie: dit gedeelte wordt verzorgd door het team social media van de afdeling communicatie. Hierin komt gedachte achter social media aan bod, welke doeleinden het heeft voor de organisatie en waarom social media voor de Gemeente Breda als belangrijke toegevoegde waarde worden gezien. De strategie zoals deze in hoofdstuk 2 en 7 staan omschreven wordt hier kort uitgelegd.
2. Intern netwerken via het intern sociaal platform: waarin door de afdeling communicatie wordt toegelicht wat men als medewerker allemaal met het platform kan, en hoe men dit vervolgens in de praktijk kan brengen. Dit ondersteund met een praktijkvoorbeeld. Na afloop van deze cursus krijgen medewerkers een handleiding als naslagwerk.
3. Extern netwerken: waarin over de belangrijkste platforms wordt verteld die zich lenen voor ambassadeurschap. Dit zijn Twitter, Facebook en LinkedIn. Aangezien bloggen het meest aansluit bij de behoefte van ambassadeurschap, zal ook Wordpress worden toegelicht. Er wordt in dit onderdeel ook direct de link gelegd naar het praktisch gebruik ervan. Medewerkers zijn overigens vrij in het medium wat zij willen inzetten en moeten iets vinden wat bij hen past. Het gebruik van social media moet namelijk wel een doel hebben. Er zijn al change agents die alles over ambassadeurschap en een bepaald platform kunnen vertellen. Zij kunnen de presentatie van dit onderdeel op zich nemen. De kans om op deze manier medewerkers te inspireren is dan groter dan wanneer “iemand van

communicatie” dit zou doen. De cursus voor change agents bestaat dus uit drie onderdelen. Medewerkers hebben de keuze zich op te geven voor deel 1 en 2. Of voor deel 1, 2 en 3. De totale cursus heeft dan de volgende indeling:

CURSUS: “IK (SOCIAAL) NETWERK”	
Deel 1	Visie en strategie op social media
Deel 2	Intern sociaal platform, wat is het en hoe te gebruiken
Pauze	Uitstroom van medewerkers die geen interesse hebben in social media voor externe doeleinden
Deel 3	Uitleg over Twitter, Facebook, LinkedIn en Wordpress. Informatie over wat het is, hoe het werkt en hoe men er mee om moet gaan

Tabel 10.2 Opzet cursus “ik (sociaal) netwerk”

De cursus is vrijwillig, maar aangezien het intern sociaal platform het belangrijkste interne communicatiemiddel wordt op langer termijn, moet duidelijk zijn bij de leidinggevende van iedere afdeling dat het noodzakelijk is dat hun medewerkers de training bijwonen. Daarnaast zal via promotie en handleidingen, het sociaal intranet verder worden geïntroduceerd en geïmplementeerd in de organisatie. Meer hierover in de volgende paragrafen.

10.6 Social media tools

De afdeling communicatie heeft al enkele handvatten ontwikkeld die medewerkers kunnen helpen bij het gebruik van social media. Zo is er een stroomschema wat medewerkers kunnen volgen zodat zij precies weten hoe zij op wat voor soort bericht moeten reageren. Ook is daarbij een lijst met tips en aandachtspunten opgesteld die medewerkers kunnen doornemen voor zij aan de slag gaan met social media. Deze tool is opgenomen in bijlage 12. In principe vormt dit middel al een basis, de volgende tools zijn hier een aanvulling op:

10.6.1 Wiki

Een aanvulling op dit handvat is een wiki op het sociaal intranet. Hier kunnen medewerkers op basis van hun eigen ervaringen tips en trucs delen. Zo kunnen zij elkaar verder helpen op social media. Daarnaast kunnen zij een wiki gebruiken om andere ideeën en initiatieven te verzamelen, op die manier ontstaat er als het ware een ideeënbox.

10.6.2 Gadgets

Wanneer medewerkers concreet aantonen met welk doeleinde zij social media willen gebruiken, moet er de afweging gemaakt worden of en welk apparaat men daarvoor nodig heeft. Zo zijn er nog steeds medewerkers die geen computer op hun werkplek hebben, neem bijvoorbeeld sommige buitendiensten. Men moet daar in dat geval wel in gefaciliteerd worden. Daarbij is een gadget voor change agents sowieso een mooie tool om hen verder te motiveren. Hiermee geef je hen de vrijheid via deze gadget kansen en mogelijkheden op het gebied van social media te ontdekken en hierin mee te gaan. Bij gadgets valt onder andere te denken aan een smartphone, laptop of tablet. Het gebruik van social media kan sowieso verder toenemen wanneer de gadget mobiel is. Op die manier kan met altijd en overal aan de slag op social media en is men niet tijd en plaats gebonden.

10.6.3 Wi-Fi

Het lijkt een open deur, een draadloos netwerk maar Wi-Fi is nog lang niet overal in de organisatie beschikbaar. Dit terwijl Wi-Fi het voor medewerkers een stuk gemakkelijker maakt om altijd en overal toegang te hebben tot social media. Dit is zeker voor social media zeer belangrijk omdat het real time werkt. Een medewerker moet dus niet afhankelijk zijn van het wel of geen verbinding hebben met internet want dat werkt al hinderlijk voor het goed gebruiken van social media.

10.6.4 Social media team overzicht

Zoals gezegd moet er een team komen binnen de organisatie van vertegenwoordigers die zich bezig houden met social media. Dit is dan niet meer alleen de afdeling communicatie, maar de afdeling breidt haar netwerk uit met change agents. Om het voor medewerkers laagdrempelig te maken om vragen te stellen en deze wegen voor hen ook duidelijk te maken, dient er een overzicht te komen van dit social media team. Op intranet, op de pagina van social media kan een document geplaatst worden met daarin de gegevens van deze sleutelfiguren. Er ontstaat dan als het ware een lijst aan profielgegevens. Ieder sleutelfiguur heeft in dit overzicht een profiel met daarin een foto, naam, functie, afdeling, e-mail, telefoonnummer, expertisegebied van social media en eventueel accountgegevens van het sociaal platform dat hij/zij beheert.

10.6.5 Handleidingen

Om gebruik met social media verder te ondersteunen zijn daar in eerste instantie de afdeling communicatie en de change agents. Om een overvloed aan vragen te voorkomen zijn goede handleidingen noodzakelijk. Zeker wanneer het gaat om de werking van het interne platform, is een handleiding ter ondersteuning noodzakelijk. Aangezien veel medewerkers gebruik maken van YouTube, zijn naast de standaard geschreven handleidingen ook tutorial filmpjes een aantrekkelijke manier om het gebruik van een platform uit te leggen.

10.7 Promotie social media

Op dit moment is er nog geen wisselwerking tussen activiteiten op social media en de traditionele interne berichtgeving. Om social media zichtbaarder te maken in de organisatie moet er op de interne middelen meer aandacht komen voor de activiteiten op social media. Dit kan op meerdere manieren:

- Twitterstream van het account @Breda op het sociaal intranet: op die manier wordt buiten naar binnen gebracht. Medewerkers zullen zich op deze wijze bewuster worden van de wereld buiten het stadskantoor en weten dat er over de organisatie gesproken wordt.
- Berichten met hoge nieuwswaarde als eerst via sociaal intranet of Yammer verspreiden. Medewerkers gaan hier samen over praten waardoor anderen geprikkeld worden richting social media. Nog een stapje verder is bepaalde berichten of documenten uitsluitend via interne social media verspreiden. Dit kan echter alleen als alle medewerkers de kans hebben gehad volledig geïnformeerd te worden over de werking van het interne sociale platform.
- Promotie van social media via het sociaal intranet. Dit kan op verschillende manieren. Een van die manieren is door sociale medewerker van de maand, sociale afdeling van de maand of sociale projectgroep van de maand te benoemen. Zij hebben dan in een periode van een maand de hoogste bijdrage geleverd aan social media (dit kan zijn op het interne netwerk maar ook op andere platforms als Twitter of Facebook). Dit kan dan gedeeld worden via het sociaal intranet.
- Ter bevordering van het gebruik van het sociaal intranet kan de afdeling die als eerste hun profielgegevens volledig hebben ingevuld, een leuke prijs winnen. Een andere manier om aandacht te wekken voor social media is door intensiever gebruik te maken van het intern sociaal platform bij

bepaalde aangelegenheden als een personeelsuitje of evenement. Medewerkers kunnen zich dan bijvoorbeeld via het interne platform opgeven voor een evenement.

- Promotie van externe social media via het sociaal intranet. Wanneer er bijvoorbeeld een nieuw social media account is gelanceerd voor een project en er worden successen mee behaald, dan zou een medewerker in de vorm van een blog zijn of haar ervaringen kunnen delen op intranet. Daarbij zou het ook zomaar kunnen dat er nog andere medewerkers zijn die willen bijdragen om dit nieuwe platform tot een succes te maken. Zij kunnen namelijk hun netwerk ook weer inlichten. Dit kan echter alleen als medewerkers van het bestaan van het social media account afweten.
- Verhoog de toegankelijkheid van het sociaal intranet door een directe verschijning en snelkoppeling te maken te maken op het bureaublad van de pc van een medewerker.

11 PLANNING EN IMPLEMENTATIE

PLANNING JUNI 2013 – JUNI 2014													
	JUNI	JULI	AUG	SEPT	OKT	NOV	DEC	JAN	FEB	MRT	APR	MEI	JUNI
Social media team													
Sociaal intranet													
Internal branding													
Masterclass													
Cursus													
Social media tools													
<i>Wiki</i>													
<i>Gadget</i>													
<i>Wi-Fi</i>													
<i>Team overzicht</i>													
<i>Handleidingen</i>													
Promotie social media													

VOORBEREIDEN

UITVOEREN

EVALUEREN

11.1 Toelichting op de planning

11.1.1 Team social media

- Voorbereiding: het team social media van de afdeling communicatie is al gevormd. Zij zullen in de voorbereiding op zoek gaan naar change agents die hen kunnen helpen in het verder implementeren en integreren van social media. Er zijn al enkele change agents bekend en zij zijn in het kwalitatieve onderzoek al gevraagd om deel te nemen aan dit netwerk. Zij zijn akkoord gegaan. Overige change agents kunnen het beste via de leidinggevende van de afdeling benaderd worden per e-mail.
- Uitvoeren: in het eerste blok gaan de change agents zelf aan de slag om eventuele kansen en mogelijkheden op het gebied van social media in kaart te brengen. De social media die de change agent vindt, zouden in de toekomst eventueel meerwaarde bieden voor de afdeling. In het tweede en derde blok uitvoering, zijn de afdeling communicatie en het team aan change agents beschikbaar voor advisering, coaching, begeleiding en training.
- Evalueren: de change agents en het team social media van de afdeling communicatie gaan in de eerste evaluatie overleggen wat de bevindingen zijn van het vooronderzoek. Op basis van deze bevindingen worden de masterclasses gevormd. In de tweede en derde evaluatie kan de tussenstand worden opgemaakt over kansen en drempels die zich voordoen bij het integreren van social media. Ook zullen nieuwe sociale platforms geïntroduceerd worden zodat iedereen blijft met de ontwikkeling van social media.

11.1.2 Sociaal intranet

- Voorbereiding: SharePoint is al een platform dat door de organisatie wordt gebruikt. In de voorbereiding zullen medewerkers van de afdeling Processen, Informatie en Ondersteuning ervoor moeten zorgen dat alle eerder omschreven toepassingen (zie het hoofdstuk 9) in het platform zijn

verwerkt. Het is hierbij zinvol om de medewerkers die al intensief gebruik maakten van SharePoint te betrekken. Zij weten als geen ander wat wel, en wat niet prettig werkt aan SharePoint. Aan de hand van de feedback van deze gebruikers kunnen er in de voorbereiding laatste aanpassingen gedaan worden.

- Evalueren: in de eerste evaluatie zullen de huidige gebruikers het aangepaste platform gaan testen om de gebruiksvriendelijkheid te optimaliseren. Daarna kunnen de laatste verbeteringen plaatsvinden. In de tweede evaluatie kan gekeken worden welke “winst” het platform de medewerkers en de organisatie heeft opgeleverd.
- Uitvoeren: het nieuwe interne sociaal netwerk wordt geïntroduceerd en gelanceerd.

11.1.3 Internal branding

- Voorbereiding: hier kan alvast geïnventariseerd worden welke teams zich gaan bezig houden met dit traject. Dit betreft dan medewerkers voor de interne communicatie, citymarketing, HRM en strategie & kaderstelling om dit internal branding traject te starten. Het team start vervolgens met een plan van aanpak.
- Uitvoering: hierin draait het vooral om onderzoek en inventariseren. Er zal intern een inventarisatie gemaakt moeten worden hoe de kernwaarden: sfeer eenvoud en vertrouwen worden beleefd, maar ook extern is een inventarisatie belangrijk om antwoord te vinden op de vraag wat burgers en andere belanghebbende partijen vinden van de organisatie. Deze moeten vervolgens op elkaar afgestemd worden om een geloofwaardig en herkenbare merkbeleving te creëren. Dit traject is echter veel complexer dan dat hier staat omschreven, om die reden is dit aspect verder opgenomen in de overige aanbevelingen.

11.1.4 Masterclass

- Voorbereiding: er zit vooral veel tijd in het inplannen en organiseren van de masterclasses. Op basis van de bevindingen van de change agents zullen eventueel afdelingen samengevoegd worden voor de masterclass. Zij hebben dan veel overeenkomsten in de bevindingen. Streefpunt is om ongeveer 20 masterclasses te houden. Op die manier ontstaat er een masterclass voor circa 35 medewerkers.
- Uitvoering: start van de masterclasses
- Evaluatie: hierin wordt opgemaakt hoe medewerkers de masterclass hebben ervaren en of zij na aanleiding van de masterclass al initiatieven hebben ontwikkeld, of van plan zijn dit mee te nemen in de toekomst.

11.1.5 Cursus

- Voorbereidingen: er zit vooral veel tijd in het inplannen van deze cursus. Er zullen altijd medewerkers afwezig zijn op de dag van de gegeven cursus. Daarom zal er in eerste instantie ruim van tevoren voor iedere afdeling een datum geprikt worden. Wanneer deze data vast staat kunnen deze in een overzicht gezet worden, zodat medewerkers eventueel bij een andere afdeling kunnen aanschuiven. Daar komt bij dat sommige afdelingen dusdanig groot zijn dat de afdeling opgesplitst moet worden.
- Uitvoering: Er zijn in totaal 24 afdelingen, in het bovenstaande overzicht staan 27 weken gepland voor het geven van de cursus. Hierbij is rekening gehouden met feestdagen en vakantieperiodes. Dit betekent dat er periodes zullen zijn dat er iedere week één cursus wordt gegeven. Wanneer er veel vraag is naar de cursus dan zou de periode ook kunnen worden opgerekt.
- Evaluatie: in het evaluatie moment krijgen medewerkers de gelegenheid een terugkoppeling te geven wanneer het gaat om werken met social media. Hier dient dan geïnventariseerd te worden of

de cursus heeft kunnen bijdragen aan het wel of niet actiever zijn op social media. Wellicht dat er na deze periode nog vraag is naar de cursus, in dat geval kunnen er extra cursussen worden ingepland.

11.1.6 Social media tools

- Wiki: deze staat op het sociaal intranet en kan continu gebruikt worden. Periodiek kan dan in een evaluatie gekeken worden naar het verder implementeren van ideeën in deze wiki.
- Gadget: evalueren met change agents welke gadget het meest geschikt is voor de doeleinden van de medewerker, en of hij/zij hier al over beschikt. Indien nodig kunnen deze in de voorbereiding worden aangekocht.
- Wi-Fi: voorbereiden betreft aankoop van routers, en uitvoering is het installeren van deze routers.
- Team overzicht: voorbereiding zit hem in het aanmaken van de profielen en het samenvoegen daarvan in een compact bestand. Uitvoering is plaatsen ervan op intranet.
- Handleidingen: voorbereiden is het schrijven en ontwikkelen van de handleiding in de vorm van tekst en beeld. Uitvoeren betekent in dit geval het verspreiden op interne communicatie kanalen als intranet en e-mail.

11.1.7 Promotie social media

Dit blijft een continu proces van voorbereiding, uitvoering en evaluatie.

12 BUDGET

ACTIVITEIT	UREN	EURO'S
SOCIAL MEDIA TEAM (afdeling communicatie)		
Werven en selecteren van change agents	14	
Bijeenkomsten met change agents <i>Uren voor het organiseren van de bijeenkomsten en het evalueren met de change agents</i>	5	
Masterclasses <i>Uren voor het voorbereiden van de masterclass (denk hierbij aan indeling, inplannen, vinden van sprekers en het maken van de presentatie + het presenteren van de masterclass = 20 masterclasses x 4 uur</i>	86	
Advisering en stimulering <i>Uren voor advisering en stimulering met betrekking tot nieuwe projecten en initiatieven ± 4 uur per week x 52 weken (let op dit is een ruwe schatting, is geheel afhankelijk van hoeveelheid initiatieven)</i>	200	
Modereren <i>Uren voor het gaande houden van conversaties op interne social media en het stimuleren van change agents. Geschat op gemiddeld 30 minuten per dag.</i>	130	
Monitoring <i>Betreft de uren voor de extra monitoring na het verder integreren van social media. Het gaat hier dan om het monitoren van nieuwe projecten en ambassadeurs op externe social media maar ook monitoring van medewerkers op intern sociaal platform. Wordt uitgegaan van 1 uur per dag.</i>	365	
Cursus social media <i>Uren die gaan zitten in de voorbereiding van de cursus (denk hierbij aan indeling, inplannen, vinden van sprekers en het maken van de presentatie + het presenteren van de ± 30 cursussen van 4 uur</i>	126	
CHANGE AGENTS		
Masterclass <i>Uren die alle 24 change agents bij elkaar kwijt zijn aan vooronderzoek & doorbespreking van de masterclass en het voorbereiden & presenteren van de masterclass</i>	195	
Inspireren, begeleiden en stimuleren van collega's <i>Na schatting zal dit voor iedere change agent 1 uur per week zijn, 52 weken x minimaal 24 change agents</i>	1248	
SOCIAL INTRANET		
Verbeteren en vernieuwen platform	500	
MASTERCLASS SOCIAL MEDIA		
Vorbereiding en uitvoering <i>Deze kosten zijn reeds berekend bij de bovenstaande categorieën. Ruimtes en materiaal als beamer en pc voor de masterclass kunnen binnen de organisatie gereserveerd worden, dit is gratis. Ook drinken is gratis.</i>	-	

CURSUS: "IK (SOCIAAL) NETWERK"		
Voorbereiding en uitvoering		
<i>Deze kosten zijn reeds berekend bij de bovenstaande categorieën. Ruimtes en materiaal als beamer en pc voor de masterclass kunnen binnen de organisatie gereserveerd worden, dit is gratis. Ook drinken is gratis.</i>		
SOCIAL MEDIA TOOLS		
Wiki	-	
<i>Het aanmaken hiervan is gratis en kost niet dusdanig veel tijd dat deze doorberekend dient te worden. Eventuele kosten die gemaakt kunnen worden zijn terug te vinden in het ophalen van informatie door de afdeling communicatie. Deze is echter al berekend in die categorie.</i>		
Gadgets		€ 11.496
<i>De meeste medewerkers bij de gemeente hebben een eigen smartphone en kunnen dus daar mee aan de slag. Change agents krijgen een Ipad 4 ter waarde van € 479,- (aangekocht bij bol.com)</i>		
Wi-Fi		€400,-
<i>Routers, voor iedere twee verdiepingen 1 router voor zowel gebouw A als B. Gemiddelde kosten van een router is €100,- (kieskeurig.nl).</i>		
Team overzicht	4	
<i>Aantal uur om dit overzicht in elkaar te zetten, bij te werken en te plaatsen</i>		
Handleidingen	15	
<i>Uren die gaan zitten in het schrijven en maken van (nieuwe) handleidingen. Dit kan met tekst maar ook met beeld via http://camtasia-studio.nl.softonic.com/. Kosten van dit programma zijn gratis, maar er zijn ook genoeg betaalde programma's voor het maken van tutorials</i>		
PROMOTIE		
<i>Er hoeven geen nieuwe promotiemiddelen aangemaakt te worden, wel kost het tijd om processen in gang te zetten. Kost ongeveer 1 uur per week.</i>		
TOTAAL IN UREN/EURO'S	2940	€11.896

13

OVERIGE AANBEVELINGEN

13.1 Nameting social media

Dit onderzoek is als het ware de nulmeting in de organisatie voor het gebruik van social media. Het zou goed zijn om na het uitvoeren van het adviesplan nogmaals hetzelfde onderzoek uit te voeren, maar dan hierbij onderscheid te maken in eerder opgestelde doelgroepen. Dit wordt dan de nameting. Op die manier is goed te zien in hoeverre social media daadwerkelijk is geïntegreerd in de organisatie. Daarnaast kunnen er weer nieuwe knelpunten in beeld worden gebracht. In het vervolgonderzoek zou ook aandacht besteed moeten worden aan de relatie tussen social media en de functie die een medewerker bekleedt. Zeker omdat daar in de masterclass de nadruk op wordt gelegd. Daarnaast kunnen de evaluaties met change agents ook een goede inschatting geven van de status van social media.

13.2 Doorontwikkeling social media

Het medialandschap verandert continu. In dit adviesplan zijn de cursus social media en de masterclass gericht op de sociale platforms die er nu zijn. Maar deze ontwikkelingen gaan zo ontzettend snel dat dit continu blijft doorontwikkelen en veranderen. Deze ontwikkeling wordt in de evaluaties bijgehouden.

Maar een ander feit is dat de behoefte van burgers en andere belanghebbende partijen zich ook verder ontwikkelen (van der Veer, Buitinga, & Duchateau, 2013). Men zal op den duur niet meer tevreden zijn met het feit dat “de gemeente” op Twitter is. Men zal kritischer worden over wat de gemeente doet op social media. Het is dan ook raadzaam om nader te onderzoeken op welke wijze de Gemeente Breda haar burgers kan verrijken middels social media in plaats van alleen maar bereiken (van der Veer, Buitinga, & Duchateau, 2013). De gemeente zal moeten gaan kijken welke toegevoegde waarde zij hun volgers geven op social media en op welke relevante content de doelgroep zit te wachten. Op die manier leveren de sociale media kanalen meer op en kan er gewerkt worden aan duurzame relaties met de doelgroep(en). In dit onderzoek kan dan gekeken worden naar het algemeen account van de Gemeente Breda maar ook naar de projectaccounts of accounts van ambassadeurs.

13.3 Doorontwikkeling afdeling communicatie

De rol van communicatie adviseur verschuift. Waar zij voorheen zelf content aanleverde voor interne en externe sociale netwerken, zullen andere partijen als burgers en medewerkers hier een steeds groter aandeel in krijgen. Belangrijk is dat de afdeling communicatie hen hierin gaat faciliteren en begeleiden en daarmee hen meer vrijheid en controle geven. De afdeling communicatie zal continu waakzaam moeten zijn op nieuwe ontwikkelingen in het medialandschap en het vakgebied. Eerder in het adviesplan is al aangeduid dat de afdeling communicatie basiskennis moet bevatten over social media. Maar social media is onderdeel van een nog groter geheel, namelijk online communicatie. Daar valt nog een hele doorontwikkeling te maken. Om het overzicht niet te verliezen, zullen medewerkers zich moeten specialiseren als het gaat om online media. Denk hierbij bijvoorbeeld aan: monitoring van social media, community management, e-participatie, conversation management, content marketing en SEO. (Verloop, 2012). Allemaal specialisaties die steeds belangrijker worden maar waar tot op heden weinig mee is gedaan.

13.4 Werving en selectie

In het onderzoek is naar voren gekomen dat het werken met social media vraagt om bepaalde eigenschappen en mindset van medewerkers. De instroom van nieuwe medewerkers is dan een goede basis om hen te toetsen aan de visie van de organisatie. Zo zijn er organisaties (zoals Interpolis en Deloitte), die medewerkers werven en selecteren op basis van kenmerken die voor een organisatie belangrijk zijn. Voor de Gemeente Breda zou dit betekenen dat zij nieuwe medewerkers moeten toetsen op de kernwaarden: sfeer, eenvoud en vertrouwen, de bereidheid om kennis te delen en te vergaren, te netwerken, het werken via social media, lef hebben om te experimenteren en te innoveren. Groot voordeel is al dat de nieuwe generatie medewerkers meer feeling en behoefte hebben aan het werken met social media. Dus ook voor de toekomst zal de Gemeente Breda hierin mee moeten gaan om een aantrekkelijke werkgever te blijven.

13.5 Internal branding

Internal branding zorgt ervoor dat intern het merk hetzelfde wordt beleefd als dat het naar buiten wordt gedragen. Internal branding leidt naar een versterkte merkbeleving van de doelgroep. Een merk komt namelijk pas echt sterk over wanneer dit wordt gedragen door medewerkers. Andersom geldt ook dat medewerkers zo meer betrokken en gebonden raken bij het merk en de organisatie. Een internal branding traject bestaat grofweg uit vijf fases (Hemminga, 2010):

1. Bepalen van het merk: hierbij wordt gekeken welke waarden er leven binnen en buiten de organisatie. Deze worden vervolgens op elkaar afgestemd om te komen tot heldere en gedeelde kernwaarden.
2. Verklaar van het merk: doorvertalen van de kernwaarden in een helder organisatieverhaal
3. Laden in gedrag: medewerkers moeten zelf invulling gaan geven aan wat de kernwaarden voor hen persoonlijk gaan betekenen vanuit hun functie, takenpakket of persoonlijkheid
4. Beleven in praktijk: de kernwaarden vormen de rode draad voor de dagelijkse werkzaamheden. Dit vertaalt zich dus in dit geval naar werken met social media.
5. Verankeren in de organisatie: hier wordt gekeken hoe bepaald gedrag doorzet naar automatisch gedrag. Procedures en systemen moeten binnen de beleving van de kernwaarden passen.

In principe is de eerste fase nog in ontwikkeling. De kernwaarden staan al vast alleen het verhaal en invulling van deze kernwaarden is nog niet helemaal gemaakt. Uit de derde, vierde en vijfde fase is al op te maken dat internal branding om meerder disciplines vraagt in de organisatie. Er zal een samenwerking moeten komen tussen de interne communicatie, citymarketing en HRM en strategie & kaderstelling om dit te realiseren. Er moeten dus zowel interne analyses worden gedaan ten aanzien van de merkbeleving in de organisatie, als ook externe analyses. Het advies is dan ook om een onderzoek uit te voeren naar de interne en externe merkbeleving om op die manier de kernwaarden en organisatieverhaal succesvol te vormen en te implementeren.

WOORDENLIJST

Bottom-up	Betekent letterlijk ‘van onderen naar boven’ en verwijst naar een benadering of methode waarbij de dingen van onderaf groeien
Buddy	Maatje of vrijwilliger die meehelpt
Change agent	Sleutelfiguren in de organisatie die voorop lopen in een verandering
Community management	Houdt zich bezig met het onderhouden en uitbouwen van een of meerdere sociale netwerken
Content	Informatie-item binnen een bepaalde context, bijvoorbeeld tekst, afbeeldingen, geluid, video en animaties
Content marketing	Het maken, aanbieden en verspreiden van content dat aansluit op de behoefte van de doelgroep om zo op die manier duurzame relaties op te bouwen
Conversation management	Discipline die zich bezighoudt met het faciliteren van de dialoog tussen de klant en het merk
Eigen effectiviteit	De mate waarin iemand zichzelf in staat stelt een bepaald voornemen daadwerkelijk uit te voeren
E-participatie	Middels informatie- en communicatietechnologie burgers of andere belanghebbende partijen betrekken bij de organisatie met als doelinde verbetering
Gestratificeerde steekproef	Steekproef waarbij de gehele onderzoekspopulatie wordt opgedeeld in vergelijkbare deelpopulaties. Uit iedere deelpopulatie wordt vervolgens een random steekproef getrokken. Deze aantallen worden dan samengevoegd tot een grotere steekproef
Mindset	Een attitude die iemands reactie of interpretatie bepaald binnen een bepaalde situaties
Real time	Directe communicatie van teksten, beeld, geluid of andere content zonder wachttijd. Op social media betekent dit dus interactie zonder vertraging of wachttijd
SEO	Afkorting voor Search Engine Optimization. Ook wel zoekmachineoptimalisatie genoemd, zodat men op die manier hoger in de zoekresultaten terecht komt van een zoekmachine
Subjectieve norm	Geeft aan wat anderen van bepaald gedrag vinden
Top-down	Richting van beslissingen van de hogere niveaus van een organisatie naar de lagere. Het tegenovergestelde is de bottom-up
Tutorial	Vaak een digitale vorm van informatieoverdracht waarbij een persoon stapsgewijs kennis maakt met een nieuw werkgebied of programma
Twitterstream	Geeft een overzicht van de belangrijkste en meest populaire Tweets
Widgets	Betekent letterlijk dingetje in het Nederlands. Is te vergelijken met snelkoppeling, gadget of applicatie dat leidt naar een andere gebruiksomgeving
Wiki	Een wiki is een applicatie of webtoepassing, waarmee webdocumenten gezamenlijk kunnen worden bewerkt.

LITERATUURLIJST

Aarts, N., & van Woekrum, C. (2010). *Strategische communicatie. Principes en toepassingen*. Assen: van Gorcum.

Actieprogramma Lokaal Bestuur. (2012). *Sociale Media praktijkervaringen van en voor gemeentebestuurders*. Opgeroepen op April 18, 2013, van Actieprogramma.nl: http://www.gemeenteschoon.nl/media/249264/boekje_socialmedia_gemeentebestuurders_apr2012.pdf

Alles over Marktonderzoek. (2012). *Steekproefcalculator*. Opgeroepen op februari 12, 2013, van Alles over Marktonderzoek: <http://www.allesovermarktonderzoek.nl/Steekproef-algemeen/steekproefcalculator>

Busch, R. (2012). *Sociaal Kapitaal*. Opgeroepen op Januari 17, 2013, van Sociale Media Meetlat.nl: <http://www.socialmediameetlat.nl/?p=311>

de Laat, S. (2010, Juni 17). *Afstudeerverslag. De kracht van social media voor interne communicatie*. Opgeroepen op Januari 9, 2013, van Writeaholic: <http://www.writeaholic.nl/2010/06/28/de-kracht-van-social-media-voor-interne-communicatie/>

Dekkers, M. (2012, Februari 9). *Innovatie: speel erop in met de juiste marketingdoelstelling*. Opgeroepen op Januari 15, 2013, van Frankwatching: <http://www.frankwatching.com/archive/2012/02/09/innovatie-speel-erop-in-met-de-juiste-marketingdoelstelling/#more-143305>

Dichtbij Breda. (2012, Oktober 12). *D66 stelt raadsragen social media-gebruik Breda na berichtgeving Breda Dichtbij*. Opgeroepen op Mei 21, 2013, van Dichtbij.nl: <http://www.dichtbij.nl/breda/regionaal-nieuws/artikel/2483485/d66-stelt-raadsragen-social-mediagebruik-breda-na-berichtgeving-breda-dichtbij.aspx>

Frismakers. (sd). *Hoe activeer je je medewerkers om actief te zijn op de Social media?* Opgeroepen op Januari 16, 2013, van Frismakers: <http://www.frismakers.com/cms/community/DigitalWorkshopper>

Gemeente Breda. (2010). *@Breda Coalitieakkoord 2010-2014*. Breda: Gemeente Breda.

Gemeente Breda. (2012). *Breda Verbindt Social media strategie*. Breda: Gemeente Breda.

Gemeente Breda. (2011). *Communicatie@Breda Herijking communicatiebeleid gemeente Breda*. Breda: Gemeente Breda.

Hemminga, M. (2010, februari 25). *Wat is internal branding?* Opgeroepen op april 16, 2013, van Communicatiecoach.com: <http://www.communicatiecoach.com/branding/wat-is-internal-branding/>

Hofstede, G., & Hofstede, G. J. (2008). *Allemaal andersdenkenden*. Amsterdam/Antwerpen: Uitgeverij Contact.

Koeleman, H. (2011). *Twitteren op je werk. Social media voor interne communicatie*. Deventer: Kluwer.

Kr8voer. (2013, Januari 22). *Kr8voer*. Opgeroepen op Februari 1, 2013, van Intranet: <http://intranet.breda.nl/personeel/personeelszaken/actueel/kr8voer>

Li, C., & Bernoff, J. (2011). *Social Technographics Profile*. Opgeroepen op Januari 15, 2013, van Social media modellen: <http://www.socialmediamodelen.nl/weergavemodellen/social-technographics-profile-forrester-model/>

Maloney, C. (2010, Mei 10). *The secret to accelerating Diffusion of Innovation: the 16% rule explained*. Opgeroepen op Januari 15, 2013, van Innovate or Die: <http://innovateordie.com.au/2010/05/10/the-secret-to-accelerating-diffusion-of-innovation-the-16-rule-explained/>

Marcus, J., & van Dam, N. (2009). *Een praktijkgerichte benadering van organisatie en management*. Houten: Noordhoff Uitgevers.

Nieuwenhuis, M. (2010). *Welke cultuurtypes zijn er?* Opgeroepen op December 17, 2012, van the Art of Management: http://123management.nl/0/030_cultuur/a300_cultuur_02_typering.html

OCAI online. (2010, Februari 22). *Sector Openbaar bestuur, overheidsdiensten en deelsector Gemeenten*. Opgeroepen op December 2012, 17, van OCAI online: <http://www.ocai-online.nl/downloads/documenten.htm>

Overheid.nl. (sd). *Wat is de gemeente*. Opgeroepen op 12 12, 2012, van Overheid.nl: <http://www.overheid.nl/zowerktdeoverheid/wievormendeoverheid/degemeente>

Quinn, R., & Cameron, K. (2011). *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur*. Den Haag: Academic Service.

Raad voor het openbaar bestuur. (2012, September). *Actieve openbaarheid sleutel tot vertrouwen in democratie*. Opgeroepen op December 17, 2012, van Rob: http://www.rob-rfv.nl/rob/publicaties_rob/publicatie_rob/180/Actieve+openbaarheid+sleutel+tot+vertrouwen+in+democratie

Swankhuisen, C., Pol, B., & van Vendeloo, P. (2009). *Nieuwe aanpak in overheidscommunicatie. Mythen, misverstanden en mogelijkheden*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.

van de Wal, B. (2011, November 6). *Over Maslow en social media*. Opgeroepen op Maart 27, 2013, van Brenda: <http://www.brendavandewal.nl/over-maslow-en-social-media/>

van der Veer, N., Buitinga, S., & Duchateau, I. (2013, Februari 18). *Social Media Onderzoek 2013*. Opgeroepen op April 9, 2013, van Newcom Research & Consultancy: <http://www.newcomresearch.nl/socialmedia>

van Es, R. (2008). *Veranderen van organisatiecultuur. Veelvoudigheid in denken en doen*. Amstelveen: Lenthe Publishers.

van Es, R., Boonstra, J., & Tours, H. (2009). *Cultuurverandering. Mythe en realiteit*. Deventer: Kluwer.

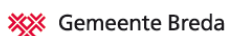
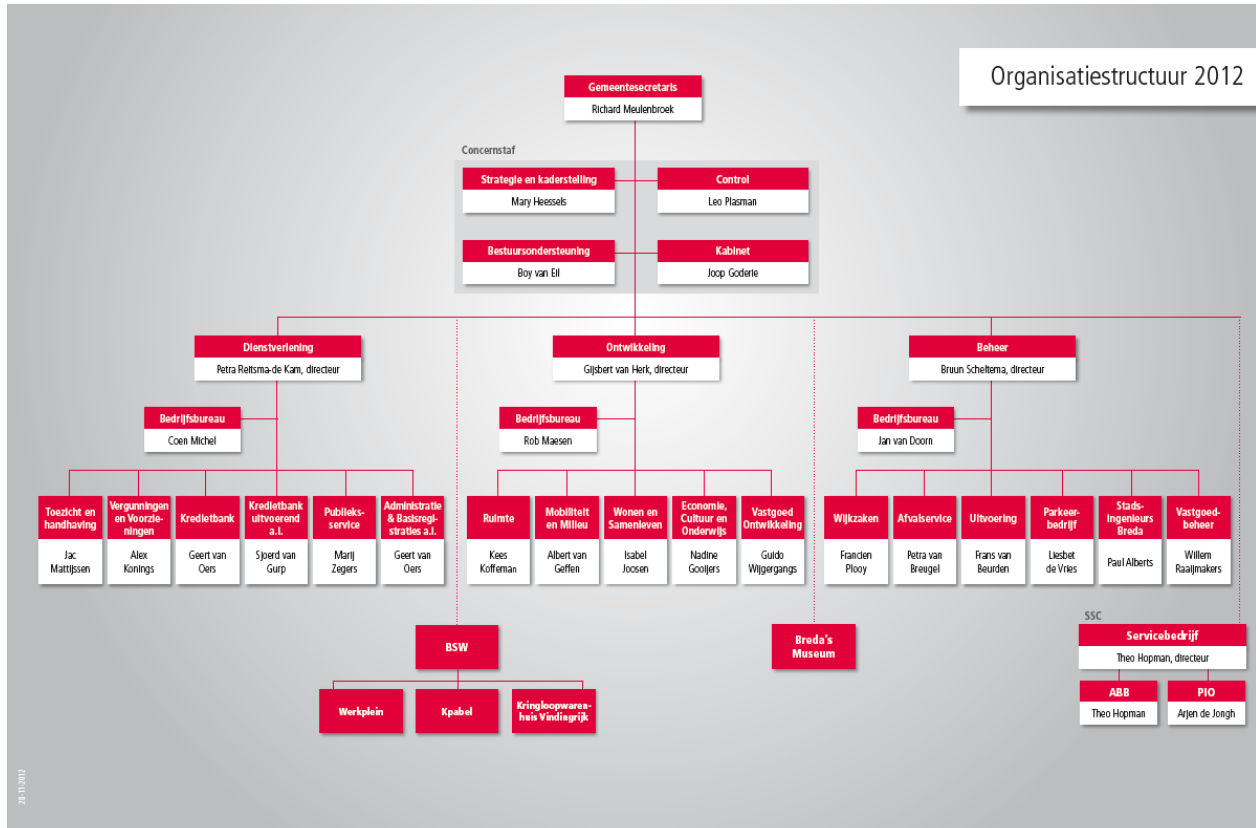
van Riet, F. (2012, Februari 27). *Social intranet: organisatiecultuur grootste uitdaging*. Opgeroepen op Januari 17, 2013, van Frankwatching: <http://www.frankwatching.com/archive/2012/02/27/social-intranet-organisatiecultuur-grootste-uitdaging/>

Verloop, R. (2012, Oktober 11). *De impact van 'online' op de afdeling Communicatie*. Opgeroepen op April 12, 2013, van Frankwatching: <http://www.frankwatching.com/archive/2012/10/11/de-toekomst-van-de-afdeling-communicatie/>

* *Opmerking: naast de bovenstaande bronnen is ook gebruik gemaakt van de antwoorden van medewerkers op de enquête, interviews en bijeenkomsten. De volledige gegevens van deze personen en bijbehorende informatie zijn opgenomen in de bijlage.*

BIJLAGEN

Bijlage 1. Organogram



Concernstaf: Strategie & Kaderstelling, Control, Bestuursondersteuning en Kabinet

Servicebedrijf: Advies en Beleid Bedrijfsvoering (met teams: juridische zaken en inkoop, financiën, personeel & organisatie en communicatie) en afdeling Processen Informatisering en Ondersteuning (met teams: administratie, informatievoorziening, document management, archief en interne dienstverlening)

Directie Ontwikkeling: Bedrijfsbureau, Ruimte, Mobiliteit & Milieu, Wonen en Samenleving, Economie Cultuur & Onderwijs en Vastgoed en Ontwikkeling

Directie Dienstverlening: Bedrijfsbureau, Toezicht en Handhaving, Vergunningen en Voorzieningen, Kredietbank, Publieksservice en Administratie & Basisregistraties

Directie Beheer: Bedrijfsbureau, Wijkzaken, Afvalservice, Uitvoering, Parkeerbedrijf, Stadsingenieurs en Vastgoedbeheer

Bijlage 2. Typologie van Handy & Harrison

Typologie van Handy & Harrison (Marcus & van Dam, 2009)

Harrison stelt dat een organisatie rekening moet houden met tegenstrijdige belangen tussen het individu en een organisatie. De oplossing die zij vervolgens vinden voor deze tegenstrijdige belangen, bepaalt de organisatiecultuur. Op basis daarvan zijn er vier verschillende type organisatieculturen: de machtscultuur, rollencultuur, taakcultuur en personencultuur.

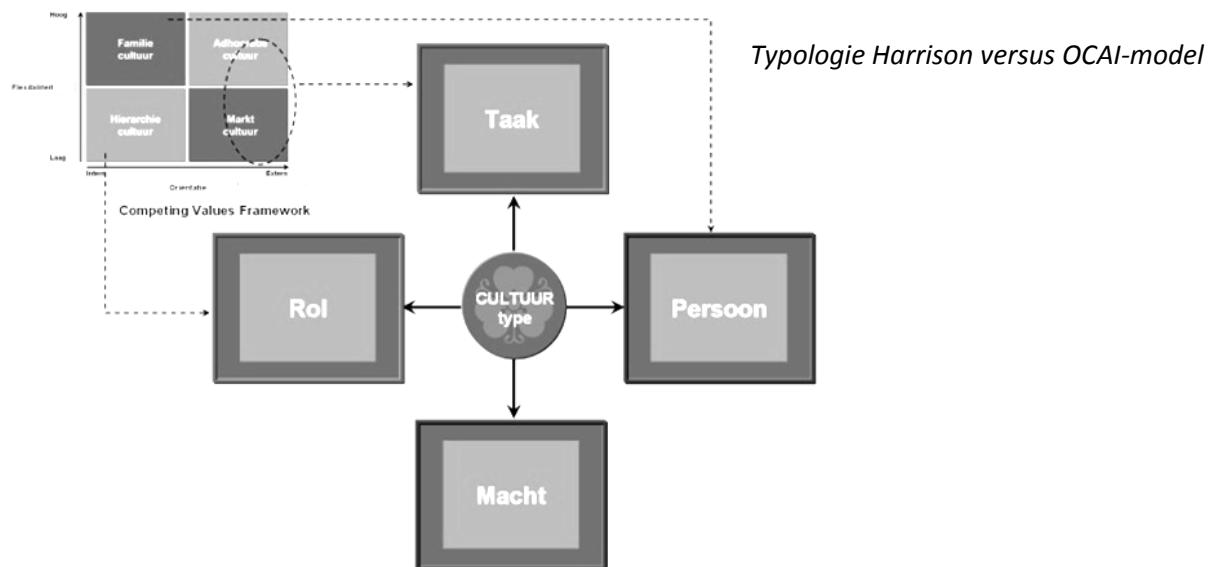
Machtscultuur: in deze cultuur is een sterke leider aanwezig. Kenmerkend aan deze cultuur is dat er weinig regels zijn, het individu staat centraal en men is zelfbewust. Het draait om het verkrijgen van macht en invloed, dit krijgt

men op basis van de functie. Het gevolg hiervan is het ontstaan van machtspeletjes en intriges. Deze cultuur is te vinden in kleine en beginnende bedrijven, bijvoorbeeld een familiebedrijf.

Rollencultuur: organisatiecultuur die wordt gevormd door regels, afspraken, procedures en hiërarchie. Rol en status van een medewerker zijn belangrijker dan de prestatie. Macht en invloed zijn afhankelijk van de positie in de organisatie, hoe hoger in de organisatie des te hoger de macht en invloed. Organisaties met een rollencultuur zijn vaak niet flexibel. Deze cultuur is terug te vinden in bureaucratische organisaties zoals overheidsinstanties.

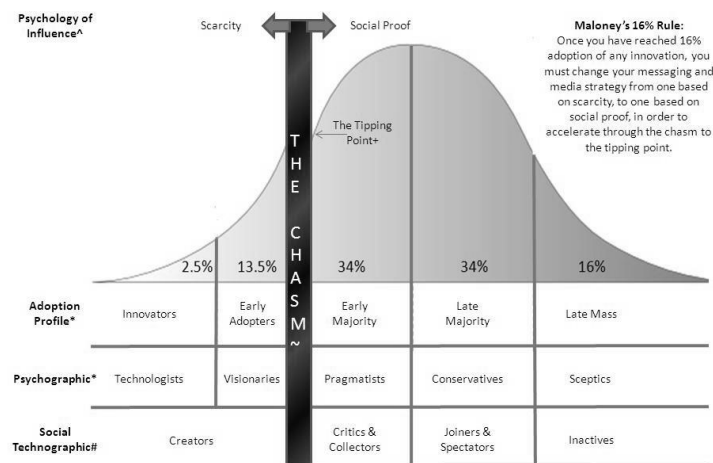
Taakcultuur: hier draait het om taakgerichtheid en deskundigheid. Resultaten zijn belangrijker dan regels, macht of persoonlijke behoeften. Mensen werken met name in teamverband in flexibele eenheden, dit type organisatie ziet er uit als een soort netwerk. Deze cultuur is terug te vinden in kleine organisaties die zich inzetten voor een gemeenschappelijk doel.

Personencultuur: het individu staat centraal in deze organisatiecultuur. Iedereen is in deze cultuur gelijk aan elkaar. De behoefte van de medewerker staat centraal. Wanneer men in het management zit, betekent dit geen hogere status, leiding geven moet gewoon gebeuren. Er zijn dan ook weinig regels of procedures. Hiërarchie is dus ook vrijwel niet aanwezig en gewenst. Persoonlijkheid, expertise en prestatie zijn belangrijke factoren om invloed te krijgen. Voorbeelden van met een personencultuur zijn professionele organisaties met hoogopgeleide medewerkers zoals adviesbureaus, advocatenkantoren en maatschappen.



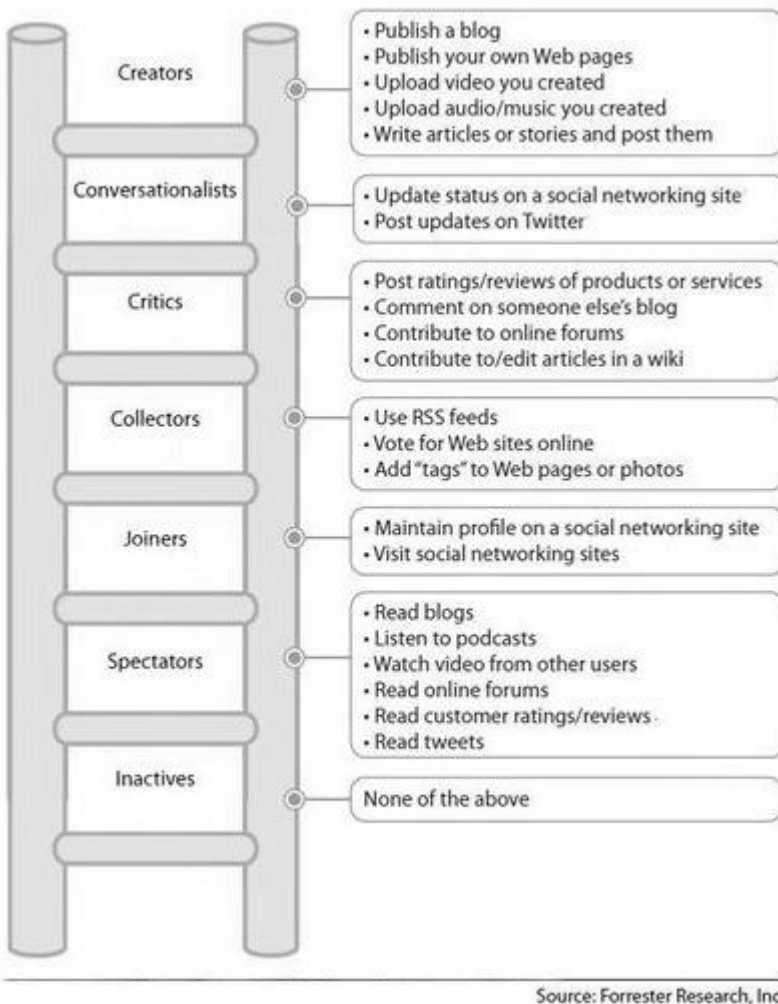
Bijlage 3. Diffusion of Innovation model

Accelerating Diffusion of Innovation: Maloney's 16% Rule®



^a Robert Cialdini ^{*} Everett Rogers [#] Forrester [~] Geoffrey Moore + Malcolm Gladwell

Bijlage 4. Social Technographics Profile



(Li & Bernoff, 2011)

Bijlage 5. Factoren veranderproces

Er zijn nog aanvullende factoren die kunnen bijdragen aan het bevorderen van een veranderingsproces namelijk:

- Verleiding door argumenten
- Verleiding door geld
- Overtuigen door succesvolle businesscases
- Voorbeeldgedrag: rol van leidinggevenden is cruciaal
- Draagvlak: zowel vanuit de top als lager in de organisatie
- Inspireren en vertrouwen wekken door middel van projecten en succesverhalen, zowel top-down, maar vooral bottom-up
- Kwestie van leren: collectief leren is nodig om een cultuurverandering te bewerkstelligen, vertrouwen, verantwoordelijkheid en leren zijn begrippen die daaraan verbonden zijn
- Sterke punten benadrukken en versterken in plaats van zwakke punten als streefpunt hanteren
- Onderzoek: Wanneer er bepaalde veranderingen gaan plaatsvinden in de organisatie is het van belang te meten hoe de medewerkers van de organisatie hier tegenover staan. Op die manier kan er optimaal worden

ingespeeld op de belevingswereld van de medewerkers. De eerste stap tot verandering is urgentie creëren, dit ontstaat vaak al doordat medewerkers bevraagd worden over een bepaalde kwestie. Er zijn diverse methodes die gehanteerd kunnen worden voor het bevragen van medewerkers. Allereerst is in vertrouwensgroepjes te peilen hoe er over een verandering wordt gedacht en besproken. Deze gesprekken vinden op een informele manier plaats en kunnen door het bijwonen van discussies gemeten worden. Een andere methode is organisatiebreed te inventariseren hoe men tegenover een verandering staat. Tot slot biedt observatie uitkomst als het gaat om het meten van gedrag van medewerkers, vragenlijsten en discussies kunnen namelijk leiden tot sociaal wenselijke antwoorden. Een evaluatie, terugkoppeling of een tweede meting na aanleiding van de verandering kan vervolgens dieper ingaan op knelpunten en ontwikkelingen. Wanneer er een complete cultuurmeting wordt gedaan is het noodzakelijk niet alleen binnen in de organisatie te kijken, maar ook daarbuiten bij burgers en belangrijke externe partners. Het veranderen van een organisatiecultuur is en blijft een complexe en lastige opgave. Dit proces verloopt alles behalve soepel. Om die reden blijft het een kwestie van experimenteren om een weg te vinden die werkt voor de organisatie.

Bijlage 6. Model verandermanagement

Verandermanagement (*John Kotter*) (Marcus & van Dam, 2009)

Kotter heeft acht fasen ontwikkeld om een verandering succesvol door te voeren.

1. Urgentie: men moet de noodzaak van een verandering inzien. Wanneer dit niet het geval is zal men ook niet geactiveerd worden om er tijd en energie in te steken.
2. Coalitie van leiders: het is van belang dat er een team wordt gevormd die het veranderingsproces begeleiden. Een directeur of manager kan dit namelijk niet alleen.
3. Visie en strategie: een visie die gericht is op de verandering. De vraag waarom een verandering doorgevoerd moet worden staat hierin centraal. De strategie geeft vervolgens aan hoe deze visie geïmplementeerd moet worden.
4. Communicatie: deze verandervisie moet uitgedragen worden door de coalitie van leiders.
5. Structuren en systemen: er moet ruimte gecreëerd worden voor nieuwe ideeën, activiteiten en acties waardoor medewerkers de vrijheid krijgen te experimenteren.
6. Resultaten: op korte termijn resultaten of verbeteringen zichtbaar maken. Personen die hebben bijgedragen aan de verandering dienen hiervoor ook erkenning en beloning te krijgen.
7. Versterken resultaat: door nieuwe projecten of personen in te zetten die tot verdere verandering kunnen leiden.
8. Verankering in cultuur: het nieuwe gedrag moet vastgelegd worden in de organisatiecultuur. Het succes van het nieuwe gedrag dient uitgedragen te worden in de organisatie.

Bijlage 7. Vragenlijst interview

Introductie

Mijn naam is Ilse Aarts, ik ben een vierdejaars studente communicatie aan de Fontys Economische Hogeschool in Tilburg. In de laatste periode van mijn studie loop ik stage op de afdeling communicatie.

Voor mijn afstudeerscriptie doe ik onderzoek naar de status van kennis, houding en gedrag van medewerkers ten opzichte van social media. Met uiteindelijk doel een passend advies te geven hoe social media verder geïntegreerd kan worden in de organisatie.

Ik heb begrepen dat u voorop loopt binnen de organisatie als het gaat om werken met social media. Ik ben dan ook erg benieuwd naar uw ervaringen.

Het interview neemt ongeveer een half uur tot drie kwartier van uw tijd in beslag.

Profielschets expert

1. Wat is uw functie?
2. Wat zijn uw primaire werkzaamheden/kerntaken?
3. Hoe lang bent u al werkzaam voor de Gemeente Breda?

Ervaring social media

4. Welke activiteit of activiteiten heeft u ondernomen binnen uw werkveld op het gebied van social media?
 - a. Zakelijk
 - b. Privé
 - c. Hoe maakt u daar onderscheid in
 - d. Welke social media
5. Wat heeft u gemotiveerd om juist met social media aan de slag te gaan?
 - a. Wordt dit gestimuleerd/ondersteund vanuit de organisatie of juist niet? Waarom wel/niet?
6. Welke successen heeft u bereikt met social media?
 - a. Deelt u deze successen met collega's? Waarom wel/niet?
7. Welke drempels bent u tegen gekomen?
 - a. Hoe bent u daar mee om gegaan?
8. Wat waren de reacties vanuit de organisatie?
 - a. Indien negatief, hoe gaat u daar mee om? Waar ligt volgens u de oorzaak?
 - b. Indien positief, merkt u dat men geïnspireerd raakt om zelf te experimenteren?

9. Welke capaciteiten of eigenschappen hebben medewerkers volgens u nodig om te werken met social media?
10. Hoe ziet u de toekomst van social media binnen de Gemeente Breda?
11. Heeft u nog tips ten aanzien van het integreren van social media in de organisatie?
12. Tot slot: de afdeling communicatie wilt graag een buddynetwerk opzetten waar mensen die al veel kennis en ervaring hebben op het gebied van social media worden ingezet om andere medewerkers te begeleiden wanneer zij vragen hebben over social media. Ben je bereid hier aan mee te werken?

Slot

Dit was het einde van het interview, hartelijk dank voor uw tijd!

Opmerking: de bovenstaande vragen zullen de rode draad vormen van het interview, afhankelijk van de ervaringen zal er verder worden doorgevraagd.

Bijlage 8. Transcripten interview

Interview Jolanda de Jong

Profielschets innovator



Mevrouw J.M. (Jolanda) de Jong

Functie: communicatieadviseur Gemeente Breda

Kerntaken: Jolanda de Jong houdt zich vooral bezig met de uitvoering van de opgestelde social media strategie. De Gemeente Breda zet Twitter in en Jolanda is verantwoordelijk voor het monitoren van Twitter, berichten versturen namens de gemeente en berichten van volgers beantwoorden.

Werkzaam bij de Gemeente Breda: 23 jaar

Ervaring social media

1. Welke activiteit of activiteiten heeft u ondernomen op het gebied van social media?

Op het gebied van social media houd ik mij bezig met het Twitter. Twitter wordt voor de Gemeente Breda ingezet voor twee punten, op het gebied van service/dienstverlening maar ook berichten vanuit het college (politieke kwesties). Ik monitor berichten vanuit het Twitter account van de Gemeente Breda, ik stuur Twitter berichten vanuit de Gemeente Breda en probeer ook vragen van volgers te beantwoorden namens de Gemeente Breda. Op dit moment is het zo dat ik dat samen met Karin Neijenhuis doe, dit betreft dan zowel dienstverlenende berichten als berichten vanuit het college. De gewenste situatie is dat vragen met betrekking tot dienstverlening, die normaliter bij de servicebalie gesteld worden, straks dus direct bij dienstverlening terecht komt. Vaak is het zo dat er vragen worden gesteld via Twitter, die ik niet kan beantwoorden als communicatieadviseur aangezien dat niet mijn kennisgebied is. Dit zijn dat vragen/opmerkingen als: "Er zit een gat in de weg" of "de papiercontainer is vanochtend niet geleegd". Ik moet dan vervolgens gaan rondbellen om antwoord te krijgen op mijn vraag. Dit kan effectiever. Wat betreft de politieke vragen die gesteld worden, deze willen wij wel graag in het beheer van de afdeling communicatie houden. Hier hebben wij het beste zicht op en het zijn vaak gevoeliger kwesties. Vanuit het communicatiebeleid hebben we ook het click call face principe geïntroduceerd, die click moet social media worden in de vorm van vragen beantwoorden via Twitter. Komen we er dan niet uit dan is telefonisch contact nodig en dan pas vanuit servicebalie direct face to face contact met de burger. Het beste zou zijn dat medewerkers vanuit dienstverlening dus ook meer gaan monitoren. We zijn wel bezig met een Twitter outlook adres waar men vragen en verzoeken over Twitter kunnen stellen maar dit is vooral nog binnen in de afdeling in ontwikkeling en is nog niet op andere afdelingen uitgezet.

Ik maak privé geen gebruik van social media. Ik ben wel van plan Facebook aan te maken. Maar goed dat roep ik ook al maanden maar dat moet er maar eens van komen. Twitter heb ik wel maar dat doe ik eigenlijk alleen om te volgen. Op werkgebied ben ik heel nieuwsgierig omdat je ziet dat het ook concreet iets kan opleveren. Ik vind ook vaak dat er heel veel onzin op social media staat, vooral op Twitter. Maar ik wil dat toch gebruiken want er speelt zich gewoon zoveel af op sociale netwerken dat moet je gewoon bijhouden om niet achter te blijven. Ik wil dat toch bijhouden om te weten wat er allemaal gebeurt. Maar om nou te zeggen dat ik Facebook als een vriendenboekje ga beschouwen nee, het is meer omdat ik wil weten wat er gebeurt, om te volgen. Zakelijk en privé loopt in principe door elkaar heen. Ik zou in eerste instantie niet vanuit mijn persoonlijke account Twitteren over mijn werkzaamheden maar dat is voor iedere medewerker weer anders. Je hebt als medewerker een eed afgelegd en die zou in principe voor een medewerker leidraad moeten zijn om te weten wat wel kan en wat niet kan. Medewerkers hebben hiermee afgesproken dat ze integer omgaan met informatie dus wanneer zij te ver gaan op social media dan kunnen ze dat onder hun neus geschoven krijgen. Hoewel misschien als het project of onderwerp erom vraagt dat ik wel weer vanuit persoon een bericht zal sturen dat weet ik eigenlijk niet. Ik weet eigenlijk nog niet goed hoe ik met privé en zakelijk moet omspringen, ze zijn eigenlijk al verweven. Maar blijft een lastig iets, hoe

ga je daar mee om. Ik geloof niet echt dat er een scheidslijn is, je merkt het zelf al aan de vrienden die je hebt op Facebook. Het loopt allemaal door elkaar. Je hebt collega's op Facebook, vrienden, studiegenoten, familie en de ene keer plaats je een berichtje over je studie en de andere keer gaat het weer over iets anders dat loopt zo door elkaar heen.

2. Wat heeft u gemotiveerd om juist met social media aan de slag te gaan?

Vanuit mijn vakgebied vind ik het een uitdaging om een Twitter bericht te maken in 140 tekens. Ik monitor zelf ook wanneer ik thuis ben. Ik weet dat mijn collega Karin Neijenhuis dat ook doet, dus ik probeer dat ook bij te houden. Ik lees de berichten dan wel en beantwoord deze alleen als het echt nodig is. In de bibliografie van het Twitter account staat ook aangegeven dat het alleen actief is onder werktijden. Ik monitor dit zowel tijdens werktijd en na werktijd vooral omdat ik toch nieuwsgierig ben naar wat er speelt. Ik voel me daarbij ook verantwoordelijk, omdat ik weet dat anderen het anders niet doen en dan gebeurt er dus ook niets. En dat zou eigenlijk niet moeten kunnen, ik ga straks anderhalve week op vakantie dus dan kan het niet zo zijn dat het Twitteren stil komt te liggen. Vanuit hogerop in de organisatie wordt er wel gezegd: we willen meer doen met social media en daarmee de dienstverlening verbeteren maar we krijgen er geen extra mankracht voor dus we moeten het doen vanuit de middelen en mogelijkheden die we hebben.

3. Welke successen heeft u bereikt met social media?

Ja dat is het mooie van Twitter en dat vind ik er ook zo leuk aan, je ziet echt dat het werkt en dat het effect heeft. Neem nu de gladheid van de afgelopen periode en je hebt het zelf gezien met het sneeuwballengevecht*. Doordat we actief vragen monitoren over de gladheid en zoveel mogelijk vragen proberen te beantwoorden, merk je dat er een stuk minder klachten en meldingen binnen komen bij dienstverlening/servicebalie. En dat is het principe waar we naartoe willen: click-call-face. Digitaal klikt men als het ware eerst via Twitter om de vraag beantwoord te krijgen, is daarmee de vraag niet beantwoord dan kan men pas echt bellen. Doordat we actief Twitterde met de hashtag gladheid, hebben we tot nu toe minder dan 100 vragen binnen gekregen. Dit waren er vorig jaar ongeveer 700. Dat is toch gewoon een absolute winst voor dienstverlening. Het succes wordt niet organisatiebreed gedeeld.

**15 januari 2013 had er een jongen via Facebook een evenement aangemaakt voor een sneeuwballengevecht in het Valkenberg park in Breda. Er waren meer als duizend mensen die aan dit evenement deel wilde nemen, waardoor de jongen in paniek raakte en de Gemeente Breda en de politie had ingelicht. Mede doordat de communicatieafdeling de ontwikkelingen op social media ging monitoren, konden zij op een passende manier inspelen op de gebeurtenis en bleef het een aangename aangelegenheid.*

4. Welke drempels bent u tegen gekomen?

Mensen zien Twitteren vaak als een extra taak, wat dus veel tijd kost. Twitteren kost wel even tijd maar niet dusdanig dat je er de hele dag mee bezig bent. Op een normale dag komen er niet gek veel berichten binnen en gaat het maar om berichtjes van 140 tekens, dus de meeste tijd gaat nog zitten in het bedenken van een pakkende tekst. Mensen zien het belang wel in van social media, zeker als je dan gaat kijken naar de mensen binnen de dienstverlening. Maar toch ondernemen zij zelf geen actie. Waarom weet ik eigenlijk niet het kan gebrek aan kennis zijn. Maar misschien is het ook wel gemakzucht, zo van Jolanda doet het toch wel. En ze hebben misschien toch andere prioriteiten.

5. Wat waren de reacties vanuit de organisatie?

Medewerkers van dienstverlening zien wel dat social media belangrijk is, maar om nou te zeggen dat ze er zelf mee aan de slag gaan, nee. Ik moet zeggen dat ik denk dat het Twitteren ook eerst eigen moet worden van de afdeling communicatie voordat het echt doorgezet kan worden naar dienstverlening. Binnen de afdeling doen alleen Karin en ik dit nog maar en ik ben van mening dat je ook binnen de afdeling een heldere taakverdeling moet hebben voordat je dit bij dienstverlening gaat neerleggen. Ik denk dat mensen zich ook nog niet echt bewust zijn van het bereik van social media. Maar aan de andere kant, je moet ook inzien dat het niet de bedoeling is dat iedere medewerker zelf gaat Twitteren. En dat wilt soms ook nog wel eens gebeuren dat ze bijvoorbeeld voor de eigen afdeling een Twitter account aanmaken en dat zij zich dan als afdeling apart gaan profileren. Dat willen we niet. Dan krijg je een wirwar een netwerken terwijl we juist als één organisatie naar buiten willen treden. Dus die angst is er wel.

6. Welke capaciteiten of eigenschappen hebben medewerkers volgens u nodig om te werken met social media?

De kwaliteiten die medewerkers nodig hebben voor bijvoorbeeld te Twitteren zijn: klantvriendelijk en dienstverlenend. Je krijgt via Twitter vaak ook emotioneel geladen berichten binnen, als medewerker moet je dan ook weten hoe je daarmee om moet gaan en je daarin kunnen inleven. Ook een politieke antenne is belangrijk, men moet accuraat zijn, gevoel voor taal want dat is vooral bij Twitter van belang. En een streefpunt van de organisatie is ook samenwerking.

7. Hoe ziet u de toekomst van social media binnen de Gemeente Breda?

Geloof dat de toekomst er weer totaal anders uit ziet, dan zijn er weer totaal andere social media. Social media zoals we die nu kennen bestaan dan niet meer. Ik geloof wel dat je in de toekomst uitklapbare televisies hebt bijvoorbeeld en je ziet zelfs nu al dat kindjes de neiging hebben om door een boekje heen te scrollen in plaats van in een boekje te bladeren. Dat komt gewoon met de nieuwe generatie mee. De oude generatie gaat dan gewoon door een leerproces heen. In het begin toen ik hier kwam werken, hadden heel veel werkplekken nog niet eens een pc. Toen werkte we nog met typemachines en moesten we nog inbellen op een modem. Die ontwikkelingen gaan zo snel. Kijk maar naar Hyves, vroeger was er niks anders dan Hyves. Facebook had je toen alleen als je toevallig vrienden in het buitenland had zitten. En net zoals nu dan komt Pinterest er weer bij, maar ooit verdwijnt dat ook weer. Dan is er weer een hele andere manier van werken. Dat proces gaat vanzelf.

8. Heeft u nog tips ten aanzien van het integreren van social media in de organisatie?

Medewerkers moeten gewoon mee, ze hebben geen keuze dat zijn nu eenmaal de ontwikkelingen. Zoals ik al zei dat proces dat verloopt vanzelf dat is vergelijkbaar met ontwikkelingen als telefoon en computer. Nieuwe jonge medewerkers hebben daar ook invloed op want die hebben al een hele andere manier van denken en werken. Ik denk dat als medewerkers zelf initiatieven gaan ontwikkelen op het gebied van social media, dat zij dan ook naar de afdeling communicatie moeten komen. Wij kunnen hen wijzen op kansen, mogelijkheden en zicht geven op wat wel kan en wat niet kan. Het is al eerder gebeurt dat er initiatieven zijn ontwikkeld en dan zie je dat sommige medewerkers niet alle kennis en expertise hebben om kansen optimaal te benutten. Dan kan het mis gaan en dat is zonde.

9. Tot slot: de afdeling communicatie wilt graag een buddynetwerk opzetten waar mensen die al veel kennis en ervaring hebben op het gebied van social media worden ingezet om andere medewerkers te begeleiden wanneer zij vragen hebben over social media. Ben je bereid hier aan mee te werken?

Ja ik ben wel heel nieuwsgierig naar de ontwikkelingen van social media en ik vind Twitter heel interessant. In principe wil ik hier wel aan meewerken maar het moet voor mij wel duidelijk zijn wat er van mij verwacht wordt.

Profielschets innovator



Mevrouw G.A. (Geertje) Jacobs

Functie: strategisch adviseur

Kerntaken: houdt zich bezig met marketing concepten en ontwikkelingen rondom YourGoals. Maar brengt ook trendontwikkeling op het gebied van innovatie in kaart voor de organisatie

Werkzaam bij de Gemeente Breda: 4 jaar

Ervaring social media

1. Welke activiteit of activiteiten heeft u ondernomen binnen uw werkveld op het gebied van social media?

Ik word gezien als innovator binnen de Gemeente Breda. Ik heb de basis gelegd voor het huidige social media plan waar op dit moment Karin Neijenhuis mee bezig is. Mijn gedachtegoed is daar de basis voor. Daarnaast maak ik gebruik van Twitter om als ambassadeur van de organisatie berichten te plaatsen en te delen. Ik vind dat je als medewerker van de Gemeente Breda trots mag zijn op je organisatie en op wat we doen. We doen hele mooie dingen maar de meesten blijven te lang hangen in de negatieve kanten. Ik heb er voor gekozen om mij als ambassadeur van de organisatie in te zetten, dit doe ik via Twitter. Ik zet Twitter vooral in voor zakelijk gebruik en pik hiermee dingen op voor de Gemeente Breda die positief zijn en deze deel ik weer. Of ik plaats zelf berichten over mooie ontwikkelingen of gebeurtenissen. Ik probeer ook mijn oude werkgevers te inspireren door actief te bewegen op social media. Ik ben van mening dat eigenlijk iedere ambtenaar zich als ambassadeur van de organisatie moet profileren. Ik ben dit in eerste instantie gaan doen omdat ik niet meer werkzaam ben binnen de afdeling communicatie sinds de reorganisatie dus ik moet nu wel vanuit mijzelf Twitteren. Maar aan de andere kant denk ik dat als je onderdeel bent van een organisatie dat je dit ook mag of moet uitdragen. Mijn statement is ook vooral de nadruk leggen op de dingen die wel lukken, in plaats van de nadruk te leggen op de dingen die niet lukken. Ik heb het idee dat heel veel mensen binnen de organisatie dit wel doen. Dat is jammer. Ik maak wel onderscheid in zakelijk en privé gebruik van social media. Twitter is voor mij vooral om te netwerken en zakelijk in te zetten. Facebook is voor mijn vrienden, daar plaats ik meer berichtjes op over bijvoorbeeld mijn kinderen. Ik heb ook wel andere contactpersonen op Twitter als dat ik op Facebook heb. Ik heb wel een paar collega's op Facebook maar dat zijn dan de mensen waar ik ook een goed contact mee heb. Ik maak me niet zo druk over wat anderen van mij denken, ik bedoel ik blijf ook nog gewoon de persoon Geertje. Nu is het wel zo dat het niet in mij zit om bij wijze van feestfoto's op Facebook te plaatsen, maar als een vriend of vriendin een foto van mij op Facebook zou plaatsen dan denk ik ook so be it. Het is niet zo dat als ik een feestje heb gehad dat ze dat dan niet mogen weten.

2. Wat heeft u gemotiveerd om juist met social media aan de slag te gaan?

Ik moet zeggen dat ik Twitter in het begin helemaal niks vond. Ik vond het allemaal maar onzin en rotzooi wat er aan berichten werd geplaatst. Totdat ik iemand tegen kwam die het eerste Twitter feest in Eindhoven ging organiseren. Hij had toen in een zeer korte periode heel veel mensen kunnen verzamelen die meehielpen. Er waren faciliteiten en locaties geregeld en alleen de drank moest nog zelf betaald worden. Toen was ik toch wel verbaasd. Ik heb mijn mening toen maar even aan de kant geschoven en ben het maar gewoon gaan proberen. Zo kon ik zelf ervaren en kijken wat Twitter voor mij kan betekenen. Dit vanuit de gedachte dat ik het account altijd nog kon verwijderen als ik het niks vond. Ik ben er toch wel achter gekomen dat het vooral een kwestie is van proberen en ervaren. Dat ik als ambassadeur voor de organisatie ben gaan Twitteren wordt overigens totaal niet gestimuleerd. Ik denk dat dat vooral niet gebeurt omdat er toch een bepaalde angst leeft dat het fout kan gaan, denk hierbij aan een groot imago probleem. Alles gaat natuurlijk ontzettend snel op social media dus maak je één fout dan kan het fataal zijn voor je imago en dat kan weer jaren duren voordat je dat weer opgepoetst krijgt. Kijk maar naar dat feest

toen in Haren. Mensen blijven vooral in die gevaren hangen. Nu moet ik zeggen dat het één wethouder wel opvalt dat ik berichten plaats op Twitter maar het is niet zo dat daar complimenten voor worden uitgesproken. Ik moet zeggen dat ik dat zelf ook niet nodig heb hoor, dat komt bij mij toch vanuit mezelf. Ik ben sowieso wel een autonoom persoon dus dat zit wel in mij. Maar ik kan me voorstellen dat mensen vanuit zichzelf niet hebben en dat er mensen zijn die wel een extra stimulans nodig hebben. Bij innovators komt die motivatie vanuit henzelf.

3. Welke successen heeft u bereikt met social media?

Deelt succes van de organisatie dus wel als persoon (ambassadeur van de organisatie) via Twitter.

4. Welke drempels bent u tegen gekomen?

Mensen denken nog te vaak in problemen. Angsten als: iedereen kan het zien, het is anders dan we gewend zijn, of als ik er iets op zet en het is niet goed dan wordt er als het ware een kruisje achter mijn naam gezet. Als ik over social media begin dan reageren collega's van: dat is echt iets voor jou, dat hoort bij jou, je bent nog jong. En zelf geven ze dan aan: ik ben zo niet, ik kan dat niet. Zij verschuilen zich dan achter argumenten als ik heb er geen behoefte aan of ze leggen dus vooral nadruk op de gevaren van social media. Ik denk dat dat voorkomt uit angst, onwetendheid, angst om dingen fout te doen. Ik geloof trouwens ook niet dat het leeftijd gebonden is aan het gebruik met social media. Het kan sowieso niet met de doorstroom van jongere medewerkers bevordert worden want er is een vacaturestop. Bovendien zijn er bij de reorganisatie met name de jongere medewerkers uitgegaan. Ik heb daarnaast ook stagiaires gehad, ook van communicatie maar die deden echt helemaal niets met social media en sommige hadden niet eens een account op social media of kende het niet. Ik verbaas me daar erg over.

5. Wat waren de reacties vanuit de organisatie?

Zie bovenstaande reacties, ze vinden het wel allemaal goed en belangrijk maar de stap om zelf iets te doen is er niet. Het wordt ook niet gestimuleerd vanuit de organisatie.

6. Welke capaciteiten of eigenschappen hebben medewerkers volgens u nodig om te werken met social media?

Sowieso zullen medewerkers flexibel moeten zijn in kennis, houding en gedrag. Daarmee bedoel ik ook open minded te zijn en dus open staan voor ideeën van anderen en open zijn in het delen. Het klinkt misschien hard maar ook 24/7 en dan bedoel ik ook weer niet per se altijd online maar toch proberen het een beetje bij te houden. Dus niet in de zin van: oh het is 7 uur, nu reageer ik niet meer op een berichtje. Ook moet een medewerker eigenwijs zijn en grenzen durven opzoeken. Ik geloof wel dat je daarvoor regels nodig hebt. Dat denk ik wel vooral om de groep die twijfelt mee te krijgen. Je werkt altijd vanaf een bepaalde basis en dan zal er misschien 20% over de kaders heen gaan en 60% hebben houvast aan het kader en 20% doet dan misschien niet mee. Door een kader te stellen kun je als je ziet dat het goed gaat, die kaders breder maken. Gaat het fout dan kun je die kaders weer inkrimpen. Maar ik geloof wel dat je die kaders moet opstellen door en voor de medewerkers, op basis van hun ervaring. Het is net als wanneer je net leert koken. Als je dan al gaat zeggen dat je dit en dit en dit niet mag doen dan is het ook niet leuk meer dus de regels moeten niet volledig ingekleurd worden.

7. Hoe ziet u de toekomst van social media binnen de gemeente Breda?

Het besef dringt wel steeds verder door in de organisatie maar ik denk dat we weer 10 jaar verder zijn eerder dat de organisatie aan social media gewend is. Zeker met de huidige ontwikkelingen binnen de organisatie denk ik dat een inhaalslag ook niet mogelijk is. Daar ben ik heel hard in. Tegen de tijd dat we zo ver zijn, dan zijn er al lang weer andere ontwikkelingen dus je blijft er achter aan lopen ben ik bang. Maar dat zie je vaker bij overheidsinstellingen en non-profit organisaties.

8. Heeft u nog tips ten aanzien van het integreren van social media in de organisatie?

Een buddynetwerk lijkt me een mooi middel om dat verder te integreren, ik denk ook zeker dat je hard moet inzetten op de successen die je behaald met social media door deze te benadrukken en te delen. Net zoals het initiatief van kr8tvoer*, er zijn dan toch weer 70 mensen aanwezig geweest dus je ziet dat de wil er wel is om te ontwikkelen en te innoveren. Wat mij wel opvalt, is dat daar dan opnieuw niemand bij is van communicatie. Dus ik denk ook dat een ander vibe binnen de afdeling communicatie een hele grote rol speelt. 1/3 van de medewerkers binnen de afdeling is niet bezig met social media en komen nog steeds op cursus. Hoe kun je nou als specialist iets

verkoopen als je zelf niet op Twitter zit? Ik verbaas me daarover, dat mensen dat nog steeds niet doen. En als ze dan op cursus komen voor social media zijn zij alleen geïnteresseerd in hoe het werkt. Dat begrijp ik niet want als je een Nespresso apparaat koopt, heb je daar ook een gevoel bij dan denk je ook heerlijk hier kan ik straks lekker een kopje koffie mee zetten. Dan denk je ook niet eerst aan de gebruiksaanwijzing. Dus ik denk dat het stukje “waarom social media” ook heel belangrijk is, het verhaal rondom social media. Het is overigens ook gek dat communicatie totaal geen samenwerking heeft met P&O. Communicatie is alleen maar verkondiger van, terwijl het eigenlijk steeds meer de verbinding zou moeten gaan zoeken met medewerkers die al initiatieven hebben en met hen gaan meedenken en adviseren. Communicatieadviseurs zijn de experts en kunnen met de initiatieven van innovators meedenken, hen inspireren en adviseren door de kansen en mogelijkheden te laten zien. Dit is een wisselwerking, medewerkers zullen met ideeën naar communicatie moeten komen, maar ook zeker andersom.

**kr8tvoer: “Om de organisatie in tijden van nieuws over ‘krimp’, ‘tegenvallers’ en ‘bezuinigingen’, maar ook flexibiliteit, mobiliteit en kansen van wat energie en frisse wind te voorzien hebben wij het idee opgevat om in 2013, 12 inspirerende lunchsessies mogelijk te gaan maken. Sessies die ontstaan vanuit de eigen creativiteit van medewerkers en op hun eigen initiatief. Precies zoals we dat wensen van de Bredase medewerker”. (Kr8voer, 2013)*

- 9. Tot slot: de afdeling communicatie wilt graag een buddynetwerk opzetten waar mensen die al veel kennis en ervaring hebben op het gebied van social media worden ingezet om andere medewerkers te begeleiden wanneer zij vragen hebben over social media. Ben je bereid hier aan mee te werken?**

Dat is een in koppen, ja.

Interview Martijn Geervliet

Profiel schets innovator



Heer M. (Martijn) Geervliet

Functie: verkeersplanoloog (beleids) Adviseur

Kerntaken: houdt zich bezig met alles wat rijdt binnen de Gemeente Breda. Maar vooral juist met de beïnvloeding daarvan. Ook is hij bezig met het ontwikkelen van verkeersveiligheidcampagnes en verkeerscampagnes.

Werkzaam bij de Gemeente Breda: 13 jaar

Ervaring social media

- 1. Welke activiteit of activiteiten heeft u ondernomen binnen uw werkveld op het gebied van social media?**

Ik houd mij vooral bezig met het beïnvloeden van het gedrag in het verkeer. Dit doe ik door in campagnes vooral de nadruk te leggen op het positieve, door goed gedrag te belonen. De afgelopen periode tot op heden zijn wij vooral bezig met fietspromotie. Daarvoor zijn initiatieven ontwikkeld om fietsen meer te promoten in de stad. De eerste drie jaar dat ik werkzaam was voor de Gemeente Breda heb ik mij altijd bezig gehouden met verkeersplannen maken. (Martijn is een voorloper in social media maar met name als het gaat om het ontwikkelen, bedenken en uitvoeren van nieuwe en onderscheidende initiatieven loopt hij voorop). Zo is hij medebedenker en initiatiefnemer van een verkeersapplicatie genaamd: Positive Drive*. (Hij maakt zelf ook gebruik van social media, vooral Facebook. Persoonlijk ziet hij niet echt een scheidslijn tussen privé en zakelijk en ziet zichzelf niet als een ambassadeur voor de organisatie). Maar ik zet wel berichten op mijn Facebook pagina bijvoorbeeld over de ontwikkelingen van de Positive Drive applicatie, omdat ik daar zelf bij betrokken ben. Ik deel eigenlijk vooral de dingen die ik zelf leuk vind.

Op het gebied van social media hebben we zelf al eens een alcoholcampagne gedaan, een brede campagne waar we posters ophingen bij horeca aangelegenheden in Breda. Het jaar daarop hebben er we er een gedaan binnen sportverenigingen, daar hadden we de posters toen opgehangen. De posters verwezen naar een Facebook pagina. We bedachten leuke Facebook acties voor deze pagina's. De eerste campagne was heel breed. Mensen konden zich aanmelden op de Facebook pagina en als ze dat deden dan maakte ze kans op een gratis taxirit of €2,50 korting op een taxiritje. Dit is dus vanuit de gedachte dat goed gedrag wordt beloond. Hier hebben we uiteindelijk maar 60 aanmeldingen gehad. De tweede campagne was gericht op mensen in sportverenigingen. Leden van de sportverenigingen konden een foto maken van hun derde helft en deze posten op onze Facebook pagina. Zo kregen ze shampoo voor een frisse derde helft maar bijvoorbeeld ook kans maken op een dagje NAC met het gehele team. En na afloop werden ze dan weer met een taxi naar huis gebracht. En dan zie je dat er maar 1 inzending komt. Deze actie heeft dan ook maar twee maanden gelopen. Beide campagnes waren overigens gericht op jongeren. We hebben de Facebook actie wel gepromoot met posters, maar je merkt gewoon dat een leuke actie op Facebook niet genoeg is. Een Facebook pagina opzetten, een actie bedenken, wat posters, het is op zich niet duur, maar als je dan zo weinig effect bereikt dan is dat natuurlijk ontzettend zonde van je geld. Dus het is blijven zoeken naar wat werkt wel en wat werkt niet. We moeten manieren gaan bedenken en iets brengen daar waar de (jongere) doelgroep zich bevind. Persoonlijk vind ik het wel interessant om te ontdekken hoe je mensen echt kunt bereiken, ik lees dan ook wel verschillende artikelen, en we hebben nu ook weer leerlingen van de Avans gevraagd om hier over na te denken dus ik ben heel benieuwd wat daar uit komt.

** Positive Drive is een applicatie voor op de smartphone. De app is ontwikkeld om samen met haar gebruikers de verkeersveiligheid te verbeteren. De gebruikers van de app worden beloond voor goed gedrag met punten en badges, maar ook met prijzen. Zo wordt je beloond met extra punten wanneer je de fiets pakt, maar ook beloond wanneer je je bijvoorbeeld aan de verkeerssnelheid houdt met de auto. Met deze applicatie hopen ze ook het fietsen verder te stimuleren. Met de punten die men verdient door goed gedrag te vertronen, maken mensen kans op prijzen die afkomstig zijn van lokale ondernemers. Zo kunnen ze kaartjes winnen voor NAC, of gratis hamburgers krijgen bij de Mc Donalds.*

2. Wat heeft u gemotiveerd om juist met social media aan de slag te gaan?

(Antwoord is niet zozeer gericht op social media, maar vooral om nieuwe dingen te bedenken, initiatieven te bedenken die buiten het huidige denkpatroon vallen). Ik ben zelf vaak erg enthousiast over nieuwe ideeën en daar stort ik mij dan ook volledig in. Als ik of wij van de afdeling vinden dat er gewoon echt iets moet komen dan ga ik dat gewoon doen. Ik denk wel dat je voor dergelijke initiatieven als het inzetten van social media, dat je dan niet moet denken als ambtenaar maar je vooral moet focussen op wat de doelgroep leuk en interessant vindt en vanuit daar gaan werken. Voor mij kwam de motivatie om iets met social media te gaan doen in de campagnes toen ik hoorde dat een collega met trots vertelde dat er weer een leuke campagne was ontwikkeld. De posters hangen buiten, allemaal heel mooi. En toen zat ik te denken ja, leuk die posters hangen daar wel maar als je aan iemand vraagt welke posters hij/zij gezien heeft buiten dan hebben ze werkelijk waar geen idee wat voor poster er hangt. Niemand die het ziet. En toen ben ik verder gaan aftasten met social media hoe je dat het beste kan inzetten. De initiatieven moeten echt vanuit jezelf komen. Sommige collega's kijken daar positief tegen aan en andere gaan er niet in mee.

3. Welke successen heeft u bereikt met social media?

De applicatie Positive Drive gaat redelijk goed. We hadden in het begin van de lancering 400 aanmeldingen. Maar toen was de applicatie alleen nog maar voor de iPhone beschikbaar. De applicatie is sinds kort ook op Android en dan zie je het aantal aanmelding tot wel 25 per dag stijgen. Nadeel is alleen dat het redelijk veel van je batterij vraagt waardoor het actieve gebruik op den duur wel weer afneemt. We gaan de Android versie wel verder promoten met posters in de stad. Bij de ontwikkeling van de applicatie hebben we er bewust voor gekozen om niet vanuit de Gemeente Breda een applicatie neer te zetten. Mensen denken dan oh Gemeente Breda, dat is overheid die vertellen alleen maar dingen die we al weten. Op de een of andere manier nemen ze dingen vanuit de overheid gewoon niet zo snel aan. En ook reclamebureaus zeggen gewoon dat een overheidscampagne ontwikkelen totaal geen nut heeft, dat je er een hoop geld in stopt maar dat het uiteindelijk geen effect heeft. Dus je blijft dan zoeken naar manieren om het op een andere manier aan te vliegen.

4. Welke drempels bent u tegen gekomen?

(zie antwoorden hierboven, de experimenten waren dus niet allemaal succesvol). Dus ik ben wel heel benieuwd naar hoe je social media gericht kan weg zetten. We hebben nu aan Avans studenten gevraagd om hier over mee te denken. We laten hun te vertellen hoe we dit het beste kunnen doen. We willen graag hun inzichten weten hierover.

5. Wat waren de reacties vanuit de organisatie?

Veel medewerkers reageren positief, maar dat kwam ook vooral omdat meer dan de helft toen destijds nog niet eens een smartphone had dus ze waren al helemaal enthousiast en verbaasd over het feit dat dit überhaupt allemaal mogelijk was.

6. Welke capaciteiten of eigenschappen hebben medewerkers volgens u nodig om te werken met social media?

Je moet enthousiast zijn, achter je idee staan en kunnen verbinden. Je moet ook niet alles voor zichzelf willen houden en juist bereid zijn dingen te delen. Wanneer jouw idee niet binnen de regels past, dan passen de regels zich maar aan aan jouw idee. Daarvoor is steun van meerdere collega's nodig die potentie zien in jouw idee. Ook contacten met hogerop zijn belangrijk om iets te bereiken. Daarbij moet je niet alleen beleid maken maar vooral laten zien waarom iets wel werkt en waarom je bepaalde keuzes hebt gemaakt. Je moet wel veel vanuit jezelf laten komen en echt achter een idee staan. Als het niet past binnen de regels, moet je mensen zoeken die jouw idee ondersteunen en misschien dat er dan wel meer ruimte voor is.

7. Hoe ziet u de toekomst van social media binnen de Gemeente Breda?

Dat vind ik echt een van de lastigste dingen om te voorspellen, hoe social media zich gaan ontwikkelen. Dat gaat zo ontzettend snel. Een jaar geleden zat iedereen nog aan de Wordfeud en nu zijn er weer hele andere applicaties. Ik denk dat de gemeente gewoon mee moet gaan in deze ontwikkelingen, daar ontkom je niet aan. Ik denk dat je in deze tijd geen keuze meer hebt en dat je op zoek moet naar andere en nieuwe dingen om als organisatie te blijven ontwikkelen. Ik heb wel de indruk dat er steeds meer medewerkers die richting op gaan denken en ruimte zoeken voor innovaties. Men moet wel in tijden van bezuinigingen en regels. Je moet dan wel vrijer en innovatiever gaan denken anders kom je er niet. Maar social media is naar mijn idee hetzelfde als computers. In het begin is er een hele grote groep tegen maar dat loopt vanzelf. Natuurlijk houd je altijd de mensen die niet willen maar hen moet je dan ook maar laten zitten. Zij zullen gewoonweg nooit iets op social media lezen of iets plaatsen. Denk dat je hen vooral ook niet moet dwingen of ze iets moet opleggen.

8. Heeft u nog tips ten aanzien van het integreren van social media in de organisatie?

Je moet veel vanuit jezelf laten komen en als je een idee hebt, moet je daar echt achter blijven staan. Past het idee niet binnen de regels dan moet je mensen zoeken die jouw idee ondersteunen en misschien dat er dan wel meer ruimte voor is. Wat ook bijdraagt is het delen van successen. De media schrijft natuurlijk al graag en gemakkelijk negatief, kijk maar naar de gebeurtenis in Haren. Maar als je dan kijkt wat wij gedaan hebben met dat sneeuwballengevecht in Breda. Dat is mede zo goed verlopen doordat wij daar als organisatie zo goed mee omgingen. Maar dat wordt dan weer niet gedeeld door de media. Als organisatie kun je daar juist wel op inspelen door de positieve dingen op te pakken. Ik denk daarnaast dat je social media zichtbaarder moet maken in de organisatie en daarbij ook successen moet delen. De media heeft al lang duidelijk gemaakt wat de negatieve kanten zijn van social media maar ik denk juist dat het belangrijk is om vooral in de organisatie te delen wat er allemaal wel kan. Daarnaast komen er heel veel medewerkers af op initiatieven zoals kr8voer. Ik denk dat je dan toch weer in de groep van de voorlopers blijft zitten en dat is jammer. Maar natuurlijk nemen die ook wel weer mensen daarin mee. Misschien moet je eens manieren gaan zoeken om op een of andere manier de groep die aanhaakt bij de voorlopers aan te vliegen in plaats van alleen via de innovators.

9. Tot slot: de afdeling communicatie wilt graag een buddynetwerk opzetten waar mensen die al veel kennis en ervaring hebben op het gebied van social media worden ingezet om andere medewerkers te begeleiden wanneer zij vragen hebben over social media. Ben je bereid hier aan mee te werken?

Ja

Profielschets innovator



Mevrouw J. (Jeannette) Eikelenboom

Functie: senior communicatieadviseur

Kerntaken: is communicatieadviseur van wethouder Alfred Arbouw. Hij heeft in zijn portefeuille stedelijke ontwikkeling zoals Via Breda, het NAC dossier, de Bavelse Berg. (alles wat te maken heeft met ruimtelijke ontwikkeling, stedelijke programmering, gebiedsontwikkeling, toezicht, handhaving en preventie). Ze adviseert en coacht hem in alles wat met communicatie te maken heeft. Zo verzorgt ze speeches maar ook tactische en strategische communicatie. Ze vormt samen met zijn secretaresse en bestuursadviseur in principe de schakel tussen ambtenaren en dhr. Arbouw.

Werkzaam bij de Gemeente Breda: 9 jaar

Ervaring social media

1. Welke activiteit of activiteiten heeft u ondernomen binnen uw werkveld op het gebied van social media?

Jeannette heeft zich bezig gehouden met de ontwikkeling van de structuurvisie. Een structuurvisie geeft een weergave over hoe de stad er in de toekomst uit moet komen te zien. Vragen als: “waar en hoe wonen we in 2030? Blijft onze stad bereikbaar? Zijn er nieuwe duurzame vervoersvormen? Studeren we alleen nog maar online?”, zijn vragen die in zo’n visie naar voren gekomen. Dit heeft zij vormgegeven via Breda 2030. Op basis van het herijkte communicatiebeleid heeft zij ervoor gekozen contact te leggen met burgers en belangenpartijen binnen de Gemeente Breda. Aan de hand van een aantal stellingen die gebaseerd zijn op ontwikkelthema’s in de stad, werd de stad gevraagd hun visie hier op te geven. Zij heeft dit gedaan door een sterke combinatie te bedenken tussen offline en online middelen. Zo waren er offline pizzasessies en open koffie. Mensen uit het bestaande netwerk werden uitgenodigd hier aan deel te nemen en samen met burgemeester en wethouders te praten over hun visie op 2030. Door de unieke elementen van deze sessies ontstaat er media aandacht en deze media aandacht wordt weer op internet gezet en verspreid zich via sociale media. De terugkoppeling van deze offline sessies komen ook weer online op sociale media en op de website terecht. Dit bracht weer nieuwe interesse met zich mee van mensen buiten de huidige netwerken, die op hun beurt ook weer online of offline werden uitgenodigd om deel te nemen. Op die manier kan er een structuurvisie ontstaan voor en door de stad. Breda2030 is te volgen via www.facebook.com/breda2030, www.twitter.com/breda2030 en Pinterest.

Ik denk dat de combinatie van offline en online interactie elkaar alleen maar meer versterken. Sommige bijeenkomsten waren ook ’s avonds en dan zul je natuurlijk na afloop van die bijeenkomst wel een berichtje moeten plaatsen om dat continu elkaar te laten versterken. Op die manier gaat iets echt lopen. Dus ik heb mij vaak buiten werktijd bezig gehouden met berichten op social media. Maar ik vind dat daar wel tegenover mag staan dat ik bijvoorbeeld tussendoor een keer mijn kinderen van school kan gaan halen. Het heeft ook heel erg te maken met je eigen houding die je hebt. Ik denk dat privé en zakelijk toch steeds meer verweven raken. Je gaat toch af en toe als je thuis bent ook nog je mail doorlezen en ik denk dat je daar toch steeds meer naartoe gaat. Dat hoort er gewoon bij. Je zult steeds meer moeten loslaten aan dat principe zakelijk – privé en kijken naar het resultaat wat je boekt. Vanuit mijn rol als communicatieadviseur ging ik ook op zoek naar sprekers en netwerken die konden aansluiten bij bijeenkomsten van Breda 2030. Ik maak vooral gebruik van Twitter om mij zakelijk te profileren. Laten we zeggen dat 90% zakelijk is wat ik op Twitter zet en 10% is persoonlijk. Maar Twitter is toch meer voor zakelijke dingen en net zoals Facebook dat zet ik dan weer in om vooral persoonlijke dingen op te zetten voor vrienden en familie. Ik vind Twitter het meest geschikt is om snel en vluchtig te communiceren. Facebook gebruikte ik eerst nog wel veel maar dat wordt steeds minder merk ik. Dat komt ook wel omdat ik eerst nog wel eens foto’s

van mijn kindjes erop zette bijvoorbeeld. Maar die worden nu ook ouder dus zij vinden dat ook niet meer leuk als ik dat doe. Zij gaan ook hun weg vinden op het digitale netwerk en ontwikkelen daarmee ook hun eigen identiteit. Dus ik ga dat nu ook gewoon minder doen, maar ik ga er door de jaren heen bewuster mee om in wat ik wil delen en met wie. Ik zit er aan te denken om al mijn Facebook contacten eens op te schonen en zo eens bewust te kijken met wie ik wat deel. Nu belemmert het mij soms in het delen omdat ik vroeger dan mensen heb bestempeld als mijn vriend maar dat ik daar nu geen berichten meer mee wil delen.

2. Wat heeft u gemotiveerd om juist met social media aan de slag te gaan?

Het stond voor mij gewoon als een paal boven water dat ik iets met social media moest gaan doen. Binnen één jaar moest er een structuurvisie klaar zijn, praktisch en doelmatig. Social media bieden daar dan de mogelijkheden. Ik denk bovendien dat je ook niet meer om social media heen kan. Toen ik begon met een aanpak hadden we nog niet eens een beleid voor social media. Ik heb besloten dat ik daar niet op wilde wachten tot daar een beleid voor gevormd zou worden, want dat ging nog wel even duren. Daarom heb ik toen mijn idee geformuleerd en ingebracht in het college. Ik had voorgesteld om daar eens mee te gaan experimenteren en dat werd door het college goedgekeurd. Nu leent het onderwerp als een structuurvisie zich daar ook wel voor. Toch moet ik ook zeggen dat het geheel afhankelijk is met welk type projectleider of bestuurder je te maken hebt. De bestuurder moet dat zien zitten en in het begin waren de meesten ook wel sceptisch zo van: hoe moet dat dan en wat nou als we negatieve reacties krijgen, hoe gaan we daar dan mee om. Ze waren in eerste instantie een beetje defensief. Maar ik heb gezegd we gaan het gewoon doen en we proberen het een en ander en we zien wel hoe het loopt. Op een gegeven moment toen het project begon te lopen toen merkte je wel dat er meer steun kwam.

3. Welke successen heeft u bereikt met social media?

Vooral Twitter en Pinterest lopen ontzettend goed, daar hebben we veel reactie en interactie op. De combinatie offline en online versterken elkaar ook heel erg. Door een combinatie te maken van verschillende media zijn alle lagen in de bevolking vertegenwoordigd. In totaal zijn er meer als 3000 mensen die deelnemen aan de structuurvisie, iets wat in mijn ogen heel veel is zeker gezien de vaagheid van het onderwerp. Ik deel successen en ervaringen die ik heb opgedaan wel met mijn directe collega's op de afdeling. En met de lijn maar dat is dan meer de ervaringen die ik heb opgedaan en kennis. Ik denk dat je zelf niet te hard moet gaan roepen dat iets een succes is want hoe harder je roept hoe harder je ook weer onderuit gaat als het niet lukt. Ik ben al lang blij voor mezelf als de politiek er blij mee is en ik ben eigenlijk nog blijer als de burger het een succes vindt. Dus ik deel de kennis en ervaring wel maar aangezien de aanpak van de structuurvisie ook politiek gevoelig is, zal ik er niet voor kiezen om hard te roepen dat het een succes is.

4. Welke drempels bent u tegen gekomen?

We zijn toen destijds begonnen vanuit het account van Gemeente Breda, maar dat werd toen alleen nog maar ingezet voor het zenden van berichten en dat kwam niet overeen met hoe wij Twitter eigenlijk wilde inzetten. We wilden vooral inspireren, prikkelen en interactief zijn. Dus toen zijn we met een eigen account begonnen. Soms komen er dan wel eens negatieve berichten binnen maar goed dat is dan maar zo en dan probeer je toch met een reactie de angel uit zo'n Tweet te halen en dan heb je die persoon toch weer gewonnen. Je hebt als gemeente gewoon heel veel te winnen bij de burger op het moment dat je op social media iets gaat doen. Dan maak je maar eens fouten dat heeft een burger liever dan wanneer je als gemeente helemaal niet op social media zit.

Vroeger schoten de bouwprojecten uit de grond en kon je tientallen van dit soort initiatieven opzetten maar de crisis is ook wel merkbaar dus dan krijg je ook minder van dit soort projecten als Breda 2030. Omdat de structuurvisie zo open was met vrije invulling had ik alle ruimte om te experimenteren en je kunt het ook niet zo snel fout doen. Maar dat is lang niet bij ieder onderwerp zo. Ik ben het gewoon gaan doen, ik had vanuit mezelf zoiets van ja fouten, so what. Wat voor fouten kan ik dan maken, wat kan ik nou echt fout doen. Burgers hebben veel liever dat je je als organisatie op social media bevindt, wat foutjes maakt en probeert toenadering te zoeken, dan wanneer je dat helemaal niet doet. Ik had vanuit mezelf al wel de kennis en feeling met sociale media. Maar het werken met social media gaat toch verder dan alleen kennis hebben over hoe het werkt. Je moet ook inzicht hebben in social media en weten wat de effecten zijn als je een boodschap verstuurt en hoe je een boodschap vorm geeft op een sociaal platform.

Ik denk ook dat veel ambtenaren er moeite mee hebben dat burgers ongevraagd en zichtbaar meedenken en meedoen en dat er bij hen dus ook een stukje expertise komt te liggen. Dat ligt bij veel ambtenaren ook nog gevoelig heb ik het idee. Net zoals bij de structuurvisie, de burgers brengen ook hun visie in en dan zie je dat ambtenaren daar niet meer zelf de controle en expertise over hebben. Dan voelen ze zich toch aangevallen in hun expertise.

5. Wat waren de reacties vanuit de organisatie?

In het begin is er nog wel angst, zo van wat doe je als je negatieve reacties krijgt. Maar ik ben gewoon gaan proberen en ik ben gewoon vrij gelaten om te proberen en experimenteren. En ik kreeg op en duur wel meer positieve reacties. (zie antwoord op vraag 2)

6. Welke capaciteiten of eigenschappen hebben medewerkers volgens u nodig om te werken met social media?

Je moet oog hebben voor de wereld om je heen en de ambtelijke deuren openen. Dus gaan kijken naar de wereld buiten de ambtelijke organisatie. Maar vooral ook de trends en de ontwikkelingen blijven volgen. Dat zie je nu ook beelden zijn de nieuwe woorden. Je moet vooral uit de organisatie kunnen stappen en kijken wat er buiten gebeurt. Een ander belangrijke eigenschap is dat je niet bang moet zijn om te proberen en om fouten te maken. Natuurlijk moet je ook in je achterhoofd houden dat niet iedere medewerker dit hoeft te kunnen, het past bij je of niet. Niet iedereen heeft daar die feeling mee.

7. Hoe ziet u de toekomst van social media binnen de Gemeente Breda?

Ja, social media zullen een steeds grotere rol gaan spelen. Maar anderzijds platforms veranderen ook steeds weer. Toen ik net begon met Breda 2030 zat ik alleen nog maar op Twitter en ineens begonnen ze allemaal over Pinterest dus dan wilde ik daar ook weer echt iets mee gaan doen. Naar mijn idee zijn social media in de toekomst ook niet te overzien. Ik denk niet dat je kan inschatten wat er dan weer allemaal gebeurt. Facebook begint ook steeds minder te worden heb ik het idee en net zoals Google+ komt nog niet echt van de grond. Die ontwikkelingen gaan zo ontzettend snel dat het tegen die tijd weer totaal anders is.

8. Heeft u nog tips ten aanzien van het integreren van social media in de organisatie?

Ik denk dat we nog veel meer uit Twitter kunnen halen. Door echt meer na te gaan denken over hoe vorm je nou een boodschap, welk effect wil ik er mee bereiken en waarom maak ik die of die keuze. Ik kan gerust 10 minuten bezig zijn met het vormen van één Twitter bericht. Datzelfde geldt ook voor berichten op de website. En dan kom ik ook bij het volgende punt: hoe vinden mensen nou onze boodschap. Daar wordt volgens mij nog helemaal niks mee gedaan. SEO wordt volgens mij nog helemaal niet toegepast. Ik vind dat we als communicatieadviseurs ons vak nu echt verder moeten gaan doorontwikkelen.

Om social media verder te integreren in een ambtelijke organisatie moet je ruimte bieden om te experimenteren en daarbij flexibel zijn. Maar het komt ook vooral vanuit jezelf, je moet zelf initiatief nemen om actief te zijn op social media. Dat begint bij de ambtenaren zelf. De ontwikkelingen binnen de organisatie zijn maar traag naar mijn idee. En er moet een cultuur worden ontwikkeld waarbinnen dat experimenteren mogelijk is. Je moet medewerkers de ruimte geven om te proberen en social media moet dus niet alleen van de afdeling communicatie zijn, maar van iedereen. Wat ook nog belangrijk is is dat er ook echt concreet iets gedaan wordt met de informatie die we ophalen. Ik denk dat dat nog de grootste uitdaging is. De processen intern en extern moeten dus meer synchroon gaan lopen. Als je extern iets ophaalt moet dat intern ook besproken worden en vice versa, dat moet continu op elkaar aansluiten.

9. Tot slot: de afdeling communicatie wilt graag een buddynetwerk opzetten waar mensen die al veel kennis en ervaring hebben op het gebied van social media worden ingezet om andere medewerkers te begeleiden wanneer zij vragen hebben over social media. Ben je bereid hier aan mee te werken?

Ja

Profielschets innovator



Functie: projectmanager vastgoed ontwikkeling

Kerntaken: houdt zich binnen de afdeling vastgoed en ontwikkeling onder andere bezig met woningbouwontwikkeling, maar ook met bouwprojecten als: Via Breda (bouw van het nieuwe stationsgebied). Hij is op dit moment bezig met een project van het Amphia ziekenhuis. Het ziekenhuis gaat van 2 locaties naar 1. Er moet dan veel gebeuren, denk hierbij aan nieuwe voorzieningen en faciliteiten als nieuwe wegen enzovoort.

Dit doet hij samen met andere specialisten zoals medewerkers van milieubeheer en openbare ruimte, om uiteindelijk tot één plan te komen. Zijn opdrachtgever is het college. Voor het realiseren en uitvoeren van bouwprojecten heeft hij ook contact met de afdeling communicatie over hoe hij een plan moet neerleggen in het college en hoe hij persberichten het beste kan brengen. Hij vormt eigenlijk de schakel tussen het college en het Amphia ziekenhuis.

Werkzaam de Gemeente Breda: 6 jaar

Ervaring social media

1. Welke activiteit of activiteiten heeft u ondernomen binnen uw werkveld op het gebied van social media?

Is in eerste instantie ben ik begonnen met Twitter omdat ik het zag als een mooie manier om informatie in te winnen. Ik begon het te gebruiken om geïnformeerd te worden. Eerst was dat informatie vanuit het college en de politiek. Ik kan namelijk niet altijd aanwezig zijn bij de bijeenkomsten en het mooie is dat je dan op Twitter ziet dat er tijdens een vergadering al een tweede discussie ontstaat op Twitter. Op die manier blijf ik toch op de hoogte van wat er in het college is besproken. Ook vanuit mijn hobby fietsen vind ik het heel leuk om het wielrennen en fietsen te volgen. Twitter is ook een heel groot informatienetwerk als je interesse hebt in het wielrennen. Dit is ooit begonnen met Lance Armstrong en dat heeft zich zo verder uitgebreid. Twitter is ideaal om kort en snel alle relevante berichten bij elkaar te krijgen, ik had geen krant meer nodig. Maar daarna ben ik ook steeds meer begonnen met contact onderhouden met mensen met een bepaalde kennis en expertise die voor mij relevant was. Ik zet ook duidelijk in mijn profiel dat ik medewerker ben van de Gemeente Breda en probeer dan ook te vertellen aan mijn volgers waar ik allemaal mee bezig ben als ambtenaar. Vaak zie je dat journalisten alleen maar kijken naar wat wethouders zeggen, omdat zij zich op Twitter begeven. Maar ik merk nu ook wel dat ik als ambtenaar ook steeds meer gevolgd wordt door journalisten en burgers en dan zie je dat ze mij ook vragen stellen. Dit maakt de communicatie ook minder vanuit de ivoren toren. Ik vind het gewoon leuk om te weten wat er allemaal speelt, ik kan door de berichten via Twitter precies het nieuws volgen wat mij interesseert. Ik volg dan gewoon de prominente nieuwsbronnen die voor mij belangrijk zijn. In mijn netwerk zitten zowel burgers, die toch regelmatig met vragen naar mij toe komen, maar ook de raadsleden. Deze probeer ik soms via Twitter te beantwoorden maar ook DM leent zich daar goed voor. Ik maak op mijn Twitter account geen onderscheid in werk en privé. Daar rol je als het ware een beetje in dus om nou te zeggen dat ik er heel bewust mee bezig ben wat werk en privé is, nee dat is niet zo. Ik geloof niet dat je daar zo duidelijk onderscheid in moet maken, je bent natuurlijk naast ambtenaar ook gewoon een persoon. Daarnaast vind ik het leuk om te delen, om informatie uit te wisselen en vooral ook de grenzen op te zoeken in wat ik wel en wat ik niet op Twitter. Ik ben dan wel eens twee keer op mijn vingers getikt door de afdeling communicatie, maar goed het weerhoudt mij er niet van om te Twitteren. Ik maak niet echt een onderscheid in werk en privé, ik ben gewoon wie ik ben. Maar ik let natuurlijk wel op de politieke gevoeligheid van de berichten die ik plaats. Stel dat er ergens nog geen besluit over is genomen door het college, en ik ga daarover mijn mening uiten via Twitter, dan is dat niet echt handig. Het is bovendien ook niet mijn rol om voor de voeten van de wethouders te gaan lopen. Maar net zoals laatst, toen had ik een bezoek met de wethouders en de burgemeester bij het Amphia ziekenhuis over de verdere plannen. Toen heb ik op Twitter bijvoorbeeld wel gezegd

dat ik daar op bezoek ben met de wethouders en de burgemeester. Dan blijf je toch neutraal in je berichtgeving en krijgen mensen toch een beeld wat je doet als ambtenaar. Maar ik ga bijvoorbeeld dan niet zeggen dat ik bepaalde vorderingen of ontwikkelingen niks vind, dat is politiek gevoelig en ook niet gepast om te doen. Ik zet Twitter wel weer heel anders in als bijvoorbeeld Facebook. Ik denk dat Twitter het meest geschikt is voor ambtenaren. Op Facebook zou ik bijvoorbeeld meer persoonlijke berichtjes plaatsen bijvoorbeeld over mijn zoontje. Hoewel dat zou ik misschien op Twitter ook wel neerzetten maar ik probeer het daar toch meestal neutraal te houden. Daarnaast maak ik nog gebruik van LinkedIn maar dat is toch vooral voor mijn persoonlijke ontwikkeling. Pinterest doe ik puur voor de lol en Facebook daar doe ik eigenlijk niet zo veel meer mee. Ik weet dat ze op mijn afdeling een keer Facebook hebben ingezet voor de verkoop van kavels. Vroeger kwamen er massa's mensen op af om een kavel te kopen en moest je zelfs loten, maar daar is de markt op dit moment niet voor. Wij moeten die kavels dus echt gaan vermarkten en verkopen, dan krijg je dus steeds meer de rol van makelaar.

2. Wat heeft u gemotiveerd om juist met social media aan de slag te gaan?

Zie ook bovenstaand antwoord. Het wordt niet gestimuleerd vanuit de organisatie om dat te gaan doen. Nu komt dat vanuit mezelf maar ik denk wat dat dit zeker nodig is voor andere medewerkers.

3. Welke successen heeft u bereikt met social media?

Ik heb niet echt concrete successen bereikt met social media. Maar ik denk wel dat misschien door mijn reactie op vragen van journalisten, dat de artikelen in bijvoorbeeld "Breda Vandaag", iets genuanceerder worden gebracht. Ik heb het idee dat de artikelen iets meer bij de waarheid in de buurt komen. Ik heb ook de indruk dat het voor velen laagdrempelig wordt, bijvoorbeeld voor burgers om hun vraag bij mij neer te leggen, of journalisten die mij een vraag stellen. Ik probeer daar vooral zelf antwoord op te geven, ik kan wel goed inschatten of iets politiek gevoelig is of niet dus meestal doe ik dat wel zelf.

In het begin denk ik dat collega's het sowieso niet door hebben dat ik op Twitter actief was, als je een van de eerste bent dan zien zij niet wat jij doet op social media. In het begin waren zij dan ook negatief, wat moet ik er mee wat moet ik daar op kwijt enzovoort. Maar doordat ik daar al mijn nieuwtjes vandaan kon halen, heb ik hen wel kunnen triggeren omdat ik dit als nieuwsbron gebruikte. En sommige zijn daar daadwerkelijk in mee gegaan om dat ook te gebruiken.

4. Welke drempels bent u tegen gekomen?

Dat zie je nu ook bij dienstverlening, social media is nu toch een hot item. Je moet in het gebruik van social media toch altijd en goed bereikbaar zijn. Ik heb ook wel het idee dat mensen steeds beter en vaker bereikbaar zijn. Maar ik denk wel dat als je medewerkers op social media loslaat, dat je moet inzien dat je dan van formele naar informele communicatie gaat. In een e-mail zie je daar nog een disclaimer aanhangen die aangeeft dat je vanuit een persoon praat en niet vanuit de organisatie. (dus dat er aan jouw uitspraken geen rechten kunnen worden ontleend). En dat heb je bij Twitter niet dus dat is wel een lastige. Je bent als organisatie toch zichtbaar dus je kunt je medewerkers niet verbieden op social media te zitten en ik geloof dat er nog steeds organisaties zijn die dat wel doen. Het past wel bij een gemeentelijke organisatie om meer die samenwerking aan te gaan met burgers om samen tot een visie te komen net als bij de structuurvisie. Zo zijn er nog wel meerdere mooie ontwikkelingen gekomen die ervoor zorgen dat burger en organisatie dichter tot elkaar komen. Ik denk dat je heel veel mensen nog bewust moet maken van social media en dat je daarbij moet benadrukken dat het niet alleen maar nadelen heeft. Laat hen vooral zien wat je er wel mee kan. Ik denk dat het ook wel belangrijk is voor medewerkers om te weten dat ze er niet gelijk allemaal berichten op moeten posten maar dat het al prima volstaat als je gewoon mensen of nieuwsbronnen gaat volgen om geïnformeerd te blijven. Ik heb het idee dan mensen bang zijn. Ze willen het wel leren kennen maar ze zijn dan bang dat ze er gelijk van alles mee moeten, dat ze er niet meer vanaf komen en dat iedereen alles van je weet. Ik denk dat er heel veel vooroordelen leven en dat medewerkers vaak hele praktische vragen hebben.

5. Wat waren de reacties vanuit de organisatie?

Zie antwoord bij vraag 3.

6. Welke capaciteiten of eigenschappen hebben medewerkers volgens u nodig om te werken met social media?

Politiek inzicht is heel belangrijk, je moet weten wat er gebeurt op het politieke speelveld en daar inzicht in hebben. Als je dat hebt, dan heb je ook een helder beeld voor jezelf wat je wel en wat je niet kan zeggen. Daarbij is het belangrijk dat je verstandig omgaat met wat je over je privé situatie verteld. Stel dat ik bijvoorbeeld op Twitter zou zeggen dat ik om 4 uur 's nachts de kroeg uit kom rollen en in mijn profiel staat dat ik vastgoedontwikkelaar ben bij de Gemeente Breda, dan is dat niet echt handig. Als ik zo iets op social media zou willen zetten zou ik dat dan weer op Facebook zetten. Dus je moet daar wel richtlijnen voor maken, samen met de medewerkers. Enerzijds kun je social media niet verbieden voor medewerkers maar anderzijds werkt het helemaal loslaten van medewerkers op social media ook niet.

7. Hoe ziet u de toekomst van social media binnen de Gemeente Breda?

Steeds meer mensen zitten op het internet en dat is in de brede zin van het woord. Social media vallen daaronder en daar zijn dan ook steeds meer mensen op te vinden. Dus je moet daar wel in mee gaan als organisatie. Ik geloof ook wel dat we dat als gemeentelijke organisatie kunnen. Ik denk dat social media zich in de toekomst ook steeds beter gaan lenen voor hetgeen wat een organisatie als de gemeente ermee wilt doen. Denk maar aan applicaties als Positive Drive en BuitenBeter. Social media worden heel belangrijk voor de organisatie en ik geloof wel dat we daarin mee kunnen en moeten gaan. Je ziet dat het bij hele grote bedrijven ook kan en dat zij daar ook in mee kunnen gaan. Het is goed om te zien dat er vanuit de afdeling communicatie ook steeds meer een verschuiving wordt gemaakt van informeren naar reageren. Toch is het met die applicaties en social media zo dat je ook goed moet nadenken over hoe je die mensen daadwerkelijk gaat vasthouden.

8. Heeft u nog tips ten aanzien van het integreren van social media in de organisatie?

Wat nog lastig wordt is hoe je social media blijft monitoren. Ik moet zeggen dat er steeds meer stappen worden gemaakt maar het blijft een uitdaging hoe je mensen kunt blijven betrekken en hoe je dat gaat organiseren. Stel er komt een Tweet binnen met de boodschap dat het ergens ontzettend glad is. De gemeente reageert daarop met een verwijzing naar een beleid waarin staat waar gestrooid wordt, en daaruit blijkt dat op dat stuk gestrooid had moeten worden. In dat geval zal de burger weer reageren en zeggen dat dat dan overduidelijk niet gedaan is. Dan blijft het stil, en juist dan is het noodzaak dat de gemeente hierin de volgende stap zet en er daadwerkelijk iets mee gaat doen. Daarvoor zul je dus dingen moeten gaan ontwikkelen en organiseren.

9. Tot slot: de afdeling communicatie wilt graag een buddynetwerk opzetten waar mensen die al veel kennis en ervaring hebben op het gebied van social media worden ingezet om andere medewerkers te begeleiden wanneer zij vragen hebben over social media. Ben je bereid hier aan mee te werken?

Ja in feite doe ik dat al door aanwezig te zijn bij voorlichtingen over social media.

Interview Anne Jelle Lycklama

Profiel schets innovator



Heer A.J. (Anne Jelle) Lycklama à Nijeholt

Functie: Teamleider Wijkzaken Wijk Gemeente Breda

Kerntaken: begonnen bij het Milieu Educatief Centrum. Op dit moment al vijf jaar werkzaam binnen zijn huidige positie. Hij is bezig met het onderhoud van de stad, zoals afvalservice, technisch beheer, groenbeheer maar ook fietspaden enzovoort. Daarnaast is hij projectleider van Ongeruimd Breda*

Werkzaam bij de Gemeente Breda: 12 jaar

Ervaring social media

** Opgeruimd Breda: is een project vanuit de Gemeente Breda dat het contact/dialogo aan met bewoners die hun buurt mooier en leefbaarder willen maken. Ze roepen op om je aan te melden als Opgeruimd Bredanaar of een Klassedeal te sluiten wanneer je scholier bent. Een Wijkdeal is ook mogelijk wanneer je met buurtgenoten iets wilt ondernemen. Dit betreft eenvoudige onderhoudswerkzaamheden om de buurt opgeruimder te maken. Hierbij kun je denken aan blad ruimen, het knippen van hagen of het vegen van de stoep. In samenwerking met de Gemeente Breda kan een burgerinitiatief werkelijkheid worden. Sterker nog de Gemeente Breda zet er een passende tegenprestatie tegenover. Denk hierbij bijvoorbeeld aan een buurtfeest, gereedschap of schoonmaakmateriaal. Via de website van Opgeruimd Breda is alle informatie te lezen die je nodig hebt, je kunt je ook aanmelden via de website. Daarnaast is Opgeruimd Breda te volgen via Twitter en Facebook.*

1. Welke activiteit of activiteiten heeft u ondernomen binnen uw werkveld op het gebied van social media?

Ik heb eigenlijk altijd met een been in de inhoud gezeten en met het andere been in de communicatie. Ik heb ook een opleiding gevolgd bij van der Hilst in 2008. Toen ben ik ook begonnen met social media dus dat is vrij recent. Ik ben toen gestart op Hyves en ik ben daarnaast actief op LinkedIn. LinkedIn zet ik vooral in voor mijn netwerk te vergroten en kennis te delen. Ik ben daar wel actief mee bezig. En ook op Yammer probeer ik regelmatig berichten te plaatsen. Ik probeer ook deel te nemen aan groepen zodat ik daar van alles kan volgen. Ik houd me er wel mee bezig om meer participatie te krijgen en daarin te faciliteren en vooral aansluiten daar waar er al netwerken zijn. Ik streef er wel naar de gemeente meer van de gemeenschap te laten worden, dus ook middels het project Opgeruimd Breda. Social media was hier dus een mooie tool voor. Ik had besloten om voor Opgeruimd Breda een community Facebook pagina aan te maken. We hebben op dit moment ongeveer 100 volgers dus dat is nog niet heel veel, maar we zijn ook maar net begonnen. Daarnaast hebben we ook een Twitter account. De informatie die op Facebook wordt gezet, wordt automatisch doorgezet naar Twitter. Het beheer van de Facebook pagina doe ik zelf. Ik doe dit bijvoorbeeld ook in het weekend vanaf mijn iPad. Ik vind dit verder ook geen probleem om dat te doen. Helemaal alleen ben ik het niet opgestart, er is ook samenwerking gezocht met de afdeling communicatie om samen eens te kijken hoe we dat konden aanpakken. Er is overigens nog een participatiekaart op de website van Opgeruimd Breda waar je precies kan zien waar welk initiatief is. Facebook zet ik daarnaast nog in puur vanuit privé gebruik, daar heb ik verder ook geen collega's op toegevoegd.

2. Wat heeft u gemotiveerd om juist met social media aan de slag te gaan?

Zie bovenstaande antwoord. Ik wist nog niet veel van social media, ik ben 44 jaar dus ik ben er niet mee opgeroeid. Dus ik ben toen gewoon gaan proberen en in mijn directe omgeving gaan vragen hoe ik wat kan doen. Zo kreeg ik een mijn eerste retweet, nou toen moest ik toch wel even gaan rondvragen wat dat nou precies was. Ik heb wel het idee dat het steeds meer gestimuleerd wordt vanuit de organisatie en dat steeds meer medewerkers er iets mee gaan doen.

3. Welke successen heeft u bereikt met social media?

Ik heb nog niet echt concrete successen behaald met social media maar we zijn ook nog maar net begonnen. Ik denk dat social media vooral een bijdrage kan leveren aan het geheel. Toen het project "Hart voor je wijk" overging naar "Opgeruimd Breda" hebben we veel kritiek gehad. Maar je merkt dat die mensen ook weer aansluiten op social media platforms. Wat ik ook een succes vind aan social media is dat het een gemakkelijke manier is om informatie te delen. Je zit niet meer met het maken van nieuwsbrieven en het versturen van e-mails, dat vind ik wel een voordeel.

4. Welke drempels bent u tegen gekomen?

In het begin werd er nog met een schuin oog naar mij gekeken zo van: wat gaat hij nu weer doen met social media. Dus toen waren de meesten vooral kritisch. Maar naar overleg met de afdeling communicatie is het gewoon een kwestie van doen en ervaring opdoen om er op die manier van te leren. En ik blijf er nog steeds van leren.

5. Wat waren de reacties vanuit de organisatie?

Ja zoals ik al zei in het begin was er nog veel schroom om iets met social media te gaan doen. Mensen waren kritisch. Terwijl je juist meer zou moeten nadenken over de mogelijkheden die het je kan bieden. Ik probeer wel

steeds meer mee te gaan in social media en ik heb het idee dat de organisatie dat ook wel doet. Je ziet nou ook dat het beleidsstuk voor social media er ligt en dat draagt daar ook aan bij. Dat helpt het op gang. We lopen nu nog achter als organisatie maar dat komt vanzelf, we moeten wel. Ik heb wel het idee dat we op dit moment echt op een doorschakelmoment zitten. Steeds meer medewerkers gaan aan de slag met social media. Nu is het zo dat ik op het moment Opgeluimd Breda beheer en dat medewerkers het ook wel makkelijk vinden dat ik dat allemaal doe. Gemakzucht is het vooral: zo van Anne Jelle doet dat wel. Maar op een gegeven moment moet dat toch meer bij mijn medewerkers komen te liggen.

6. Welke capaciteiten of eigenschappen hebben medewerkers volgens u nodig om te werken met social media?

Je moet rolbewust zijn. Dus je moet weten welke je rollen je hebt zodat je vanuit daar weet wat je wel en wat je niet kan zeggen. Ik denk dat een beeld hebben van de verschillende rollen die je hebt heel belangrijk is. Je mag je mening wel geven en er iets van je eigen inbrengen maar je moet wel kijken of dat kan vanuit de rol die je hebt. Dan kom je ook bij die driehoekverhouding van de organisatie, het bestuur en de maatschappij. Je moet je bewust zijn van die verhoudingen en weten wat er van je verwacht wordt. Is eigenlijk een beetje hetzelfde als omgevingsbewust zijn. Daarnaast denk ik dat het belangrijk is dat je alert bent en actueel. Dus dat je weet wat er speelt en dat je ook vrijwel direct kan reageren via social media. Social media is communicatie op het moment dus een week later reageren dat gaat niet. En je moet heel goed nadenken over wat je nou precies wilt bereiken met je berichten. Dus waarom zet je er iets op, met welk doel. Want om maar berichten te plaatsen om maar te plaatsen dat schiet ook niet op.

7. Hoe ziet u de toekomst van social media binnen de Gemeente Breda?

Ik denk dat in de toekomst alle secretaresses een social media regisseur zouden moeten worden. Daarnaast denk ik dat de hiërarchische structuur van de organisatie doorbroken moet worden om social media in de organisatie te integreren. De organisatie moet zo ingericht worden dat social media een plek kan krijgen. Ook de nieuwe monitoring tool is al een mooie vooruitgang dus daar maak je al stappen mee. De meeste informatiestromen zullen in mijn ogen toch alleen nog maar via social media gaan lopen en steeds minder via de traditionele middelen die we al hebben. Ik denk ook dat ISO management steeds belangrijk wordt. Ik verwacht dat er in de toekomst wel steeds meer projecten komen waar participatie nodig is en waar social media actief aan kunnen bijdragen.

8. Heeft u nog tips ten aanzien van het integreren van social media in de organisatie?

Ik denk dat je echt zult moeten gaan kijken wie er concreet iets kunnen bijdragen voor de organisatie. Je moet wel iets te melden hebben, mensen die wat interessants of leuks te melden hebben. Dus ik denk dat op zoek moet gaan naar mensen waar echt wat in zit. En dan is het zaak hen ergens te laten participeren. Ook denk ik dat door de instroom van jonge medewerkers het werken met social media bevordert kan worden. Nu bestaat de organisatie vooral uit oudere werknemers. Jongeren hebben er namelijk wat meer gevoel bij en zijn er mee opgegroeid. Nu is het wel zo dat je heel veel kan aanleren op het gebied van social media. Jongeren zijn sowieso wel goed voor een organisatie omdat die een andere blik hebben op dingen.

9. Tot slot: de afdeling communicatie wilt graag een buddynetwerk opzetten waar mensen die al veel kennis en ervaring hebben op het gebied van social media worden ingezet om andere medewerkers te begeleiden wanneer zij vragen hebben over social media. Ben je bereid hier aan mee te werken?

Ja, ze mogen bij mij altijd aankloppen.

Bijlage 9. Samenvatting bijeenkomsten

Bijeenkomst: Directie Beheer

Op dinsdag 5 februari was er een overleg over de digitale benaderbaarheid en bereikbaarheid van medewerkers van de directie beheer: tak afvalservice en uitvoering. De volgende personen waren hierbij aanwezig: Geertje Jacobs, Petra van Breugel & Frans van Beurden.

De afdeling communicatie is in een projectgroep bezig om een digitaal sociaal intranet te bedenken waar de gehele organisatie gebruik van kan maken. De buitendienst maakt echter vrijwel geen gebruik van digitale middelen (en dus ook niet van een computer), de grote vraag is nu dus hoe deze medewerkers dan wel bereikt kunnen worden. Het is al gebleken dat volledig digitaal gaan niet werkt voor hen. Toch willen ze vanuit de afdeling communicatie het digitaal platform vooral bottom-up introduceren. Het is dan wel belangrijk om te weten hoe zij de medewerkers bij afvalservice en groenvoorziening kunnen bereiken.

De uitdaging is om de medewerkers van beheer meer te betrekken bij hetgeen wat op het stadskantoor gebeurt en andersom. Uit ervaring is gebleken dat medewerkers bij afvalservice en uitvoering vrijwel niet digitaal te bereiken zijn. Dit is wel een streefpunt van de organisatie maar er moet nu gezocht worden naar een manier op “het stadskantoor” en “de buitendienst” dichter bij elkaar te brengen. Uit het gesprek is gebleken dat op beide afdelingen de medewerkers vrijwel geen gebruik maken van een pc op het werk. Situatieschets:

- Afvalservice, namens Petra van Breugel. Ze heeft de indruk dat haar medewerkers in hun privé situatie wel actief zijn op sociale media en dat zij daar dan ook veel gebruik van maken. Maar als het gaat om de werksituatie, dan maken haar medewerkers daar echt een hele duidelijke scheidslijn in. Op het moment dat loonstrookjes digitaal gebracht gingen worden, was er dan ook flinke onenigheid binnen afvalservice. Er staan maar enkele computers op de afdeling en mensen zien er een te hoge drempel in om daar hun loonstrookje vandaan te halen. Zij lijken alles liever via post te ontvangen. Vaak is het dan wel zo dat de vrouw in huis daadwerkelijk de post leest. De vrouwen van de medewerkers vormen in principe de belangrijkste communicatiedoelgroep. Ze zijn binnen afvalservice wel bezig met een nieuw softwaresysteem, wat ervoor moet zorgen dat de medewerkers thuis hun vrije dagen kunnen ingeven. Dat zou ingang kunnen bieden om de medewerkers van afvalservice digitaal te bereiken.
- Uitvoering, namens Frans van Beurden. Zijn medewerkers zijn helemaal niet bezig met pc's in zijn ogen. Facebook fenomenen kom je daar absoluut niet tegen. Deze medewerkers zijn hele dagen alleen maar buiten. Zij zijn meer buiten dan binnen en zijn dan ook totaal niet bezig met computers en alles wat daaraan vast hangt. Mocht er iets digitaal binnen komen dan kan dit alleen via hun vrouw en in meeste gevallen misschien alleen via kinderen.

Uit het gesprek kwam voort dat er eigenlijk een driesplitsing is: je hebt een geel groot deel medewerkers die veel dingen doen op social media thuis (privé), dan heb je een klein deel medewerkers die helemaal geen pc hebben, en dan heb je nog een deel medewerkers die niets met social media willen. Toch vormen deze medewerkers wel de ogen en oren van de organisatie. Zij staan namelijk dagelijks in direct contact met de burger en zijn daarmee het gezicht van de gemeente.

- Petra van Breugel weet haar medewerkers te bereiken via de digitale borden die in het gebouw hangen, maar daarnaast print zij ook veel uit van intranet en hangt dit op aan een prikbord of legt dit in de kantine. Zij geeft aan dat er een sterk wij – zij gevoel heerst. Wij van de buitendienst en hun van het stadskantoor.
- Frans van Beurden: hij knipt en plakt het een en ander uit de berichten van het intranet en plaatst deze vervolgens op het prikbord of legt een aantal exemplaren in de kantine op de tafels. Planningsoverleg is ook een manier waarop men elkaar op de hoogte houdt.

Uitkomst: wat zij belangrijk vinden is dat er één concreet middel is wat ze gaan gebruiken. De afdeling communicatie moet ergens achter gaan staan en ook nadenken waarvoor ze welk middel inzetten. Dus niet dat er te veel rotzooi tussen komt te zitten.

Bijeenkomst: Kick-off social media afdeling communicatie

De projectgroep social media is langzaam begonnen met het verder uitrollen van de social media strategie in de organisatie. Dit begint bij de eigen afdeling: de afdeling communicatie. Alle communicatieadviseurs en communicatiemedewerkers werden uitgenodigd voor een bijeenkomst. Deze bijeenkomst bestaat uit drie onderdelen: deel 1, uitleg over de social media strategie, deel 2, toelichting op het nieuwe webcare programma en

deel 3 kennismaking met de social media: Facebook, Pinterest, Twitter, LinkedIn en Yammer. Uit de presentaties bleek dat er slechts enkele medewerkers volledig op de hoogte zijn van de ins en outs van social media. Social media worden niet de nieuwe manier van communiceren en het bieden slechts een aanvulling op het huidige was toch wel de centrale boodschap. Er wordt dan ook voor gepleit dat niet iedere medewerker zich specialiseert op social media, maar dat zij hun kennis en ervaring juist op de traditionele media behouden. Met andere woorden alleen de communicatiemedewerkers die affiniteit hebben met social media, mogen en kunnen hiermee aan de slag en de rest mag bij het traditionele blijven. De strategie was nog niet volledig bekend bij alle medewerkers van de afdeling dus deze werd kort en bondig besproken waarnaar ieder voor zich het document kon doornemen in zijn/haar eigen tijd. Wat betreft het webcare programma: niet iedere medewerker gaat hiermee aan de slag en deze uitleg was dus vooral om algemeen een indruk te wekken wat het is en wat een medewerker er meer kan. In de uitleg over de diverse social media werden vooral praktische en standaard informatie gegeven over social media.

Bijeenkomst: Kr8voer

Kr8voer zijn inspirerende lunchsessies die één keer in de maand worden gehouden. Het zijn de sessies die voor en door de medewerkers georganiseerd worden. Het is de bedoeling dat deze sessies worden benut om elkaar te inspireren en een frisse wind door de organisatie te laten gaan. De bijeenkomst ging in eerste instantie over 'loslaten en vasthouden'. De rol van de overheid gaat nu eenmaal veranderen, de burger wordt mondiger en zelfstandiger en tegelijkertijd moet er bezuinigd worden. De burger krijgt dus ook meer verantwoordelijkheid. In de bijeenkomst zijn drie burgers uitgenodigd die initiatieven hebben bedacht waarvoor zij samenwerking zochten met de Gemeente Breda. Wat direct naar voren kwam is dat men als initiatiefnemer ontzettend lang bezig kan zijn voordat men met de juiste ambtenaar aan tafel zit om de ideeën voor te leggen. In de praktijk blijkt dat er heel veel langs elkaar heen wordt gewerkt. Daar komt bij dat medewerkers ook intern de weg niet weten te vinden naar de juiste collega. De initiatiefnemers gaven dus aan dat niet alleen intern bij de Gemeente Breda het lang duurt om via de juiste weg binnen te komen. Ook extern missen zij een platform om ideeën en initiatieven te plaatsen en contact te krijgen met de Gemeente Breda, een soort platform waar vraag en aanbod bij elkaar komen. Dit platform bestond in het verleden wel, maar is sinds een tijdje weer verdwenen.

Bijeenkomst: Cursus social media

Na de kick-off van social media voor de afdeling communicatie, zijn de eerste cursussen gestart voor de rest van de organisatie. Ik heb de eerste cursus social media bijgewoond. Deze werd gegeven door Geertje Jacobs en Karin Neijenhuis. De cursus begon met een korte introductie waarnaar iedere medewerker aan bod kwam om zijn of haar eigen verhaal te doen over social media. Het gaf een goede indruk van hoe medewerkers erin staan. Het is duidelijk te zien dat men nog steeds zoekende is waarvoor men welk middel inzet. Medewerkers worden zich er steeds bewuster van dat social media belangrijk is, maar zijn nog vrij passief aanwezig op social media. Ze hebben zich of pas net aangemeld op een sociaal platform of ze lezen alleen de berichten. Het verhaal achter social media werd verteld door Geertje, het gaf een inspirerende indruk maar je merkt dat medewerkers vooral juist behoefte hebben aan het praktische gebruik van social media. Wat als een belangrijk punt naar voren kwam is om te benadrukken dat iedereen een medium moet zoeken wat bij hem of haar past. En dat men social media vooral moet inzetten met een bepaald doel. Wat bij de bijeenkomst heel mooi naar voren kwam is dat het lastig is om in te schatten waar het kennisniveau zit.

Bijlage 10. Vragenlijst enquête

Enquête

Gemeente Breda

februari 2013

Hallo,

Mijn naam is Ilse Aarts en ik loop stage binnen de afdeling communicatie. Voor mijn afstudeerscriptie doe ik onderzoek naar het gebruik van social media binnen de Gemeente Breda. Met de uitkomsten van mijn onderzoek breng ik een advies uit hoe de Gemeente Breda haar social media beleid (intern) verder kan uitrollen.

De resultaten van dit onderzoek zullen begin mei gedeeld worden via intranet (faciliteiten > social media), en via Yammer.

Social media is een verzamelnaam voor ontmoetingsplekken op het internet waarop gebruikers allerlei dingen met elkaar delen zoals teksten, foto's en video's.

Ik zou u willen vragen om een korte vragenlijst in te vullen. Het neemt ongeveer 7 minuten in beslag. Er wordt zeer vertrouwelijk omgegaan met de antwoorden die u geeft, u blijft dan ook geheel anoniem.

Alvast bedankt voor uw tijd en moeite!

Deel 1 social media

1. Welke drie soorten social media kunt u benoemen?

-
-
-

2. In de onderstaande lijst staan enkele social media opgesomd. Kunt u in de linker kolom aanvinken welke social media u kent, en in de rechter kolom of u ook weet hoe ze werken? (Indien u niet bekend bent met een social medium en/of niet bekend bent met het gebruik, hoeft u niets in te vullen)

	Kennen	Weet hoe het werkt
Facebook	☐	☐
Flickr	☐	☐
Foursquare	☐	☐
Google +	☐	☐
Hyves	☐	☐
Instagram	☐	☐
LinkedIn	☐	☐
Mysite	☐	☐
Pinterest	☐	☐
SharePoint	☐	☐
Tumblr	☐	☐
Twitter	☐	☐
Wikipedia	☐	☐
Wordpress	☐	☐
Yammer	☐	☐
YouTube	☐	☐
Geen	☐	☐
	☐	☐

Anders namelijk.....

Deel 2 social media

Nu volgen enkele stellingen over social media waarbij u kunt aangeven in hoeverre u het eens of oneens bent met de stelling.

1= zeer mee oneens, 2= mee oneens, 3= neutraal, 4= mee eens, 5=helemaal mee eens

	1	2	3	4	5
3. Ik zou in de toekomst gebruik willen maken van social media in mijn werk					
4. Ik heb voldoende kennis over social media					
5. Ik denk dat social media een meerwaarde kunnen zijn voor de Gemeente Breda					
6. Ik weet niet wat social media voor mij kan betekenen					
7. Ik mag gebruik maken van social media voor mijn werkzaamheden					
8. Ik ben mij bewust van het bereik van social media					
9. Ik heb geen tijd voor social media tijdens mijn werkuren					

Deel 3 social media

10. Maakt u gebruik van social media?

- ☐ Ja, voor privé doeleinden
- ☐ Ja, voor werk doeleinden
- ☐ Ja, voor zowel mijn werk als privé
- ☐ Nee (ga verder naar vraag 15)

11. Kunt u aangeven van welk van de onderstaande social media u gebruik maakt?

- | | |
|-------------------------------------|---|
| ☐ Facebook | ☐ SharePoint |
| ☐ Flickr | ☐ Tumblr |
| ☐ Foursquare | ☐ Twitter |
| ☐ Google + | ☐ Wikipedia |
| ☐ Hyves | ☐ Wordpress |
| ☐ Instagram | ☐ Yammer |
| ☐ LinkedIn | ☐ YouTube |
| ☐ Mysite | ☐ Anders namelijk..... |
| ☐ Pinterest | |

12. Kunt u aangeven hoe vaak u op social media actief bent (zowel voor privé als werk doeleinden)

- ☐ 1 tot 3 keer in de maand
- ☐ 1 keer in de week
- ☐ 2 tot 6 keer in de week
- ☐ Iedere dag

13. Wat is uw primaire activiteit op social media?

- ☐ Ik creëer zelf inhoud als blogs, artikelen, muziek en filmpjes
- ☐ Ik post kleine berichten als statusupdates en foto's
- ☐ Ik reageer op berichten van anderen
- ☐ Ik bekijk/lees berichten van anderen (zonder daarop te reageren)
- ☐ Anders namelijk...

14. Waarom maakt u gebruik van social media? (meerdere antwoorden zijn mogelijk)

- | | |
|---|--|
| ☐ Om een zakelijk netwerk op te bouwen | ☐ Contact houden met vrienden/familie |
| ☐ Nieuwe kennis opdoen | ☐ Samenwerking met burger/collega's |
| ☐ Ervaring delen | ☐ Om te onderscheiden |
| ☐ Entertainment | ☐ Anders namelijk..... |
| ☐ Bij blijven met de tijd/erbij horen | |

Werken bij de Gemeente Breda

Nu volgen enkele stellingen over uw werksituatie waarbij u kunt aangeven in hoeverre u het eens of oneens bent met de stelling.

1= zeer mee oneens, 2=mee oneens, 3= neutraal, 4= mee eens, 5=helemaal mee eens

	1	2	3	4	5
15. Ik werk graag samen					
16. Ik deel mijn ervaringen met mijn collega's					
17. Ik probeer nieuwe methodes en technieken uit binnen mijn werkzaamheden					
18. Ik wil meer vrijheid in mijn werkzaamheden					
19. Ik vind de mening van mijn collega's belangrijk					
20. Ik sta open voor vernieuwing en verbetering					
21. Ik heb het gevoel dat mijn leidinggevende mij vertrouwt					
22. Het wordt gewaardeerd als ik nieuwe ideeën inbreng					
23. Ik vind het moeilijk taken los te laten					
24. Ik wil meer verantwoordelijkheid krijgen					
25. Ik wil een duidelijke scheidslijn tussen privé en werk					

Communicatie @Breda

Deze onderstaande vragen gaan over communicatiemiddelen en informatie uitwisseling binnen de Gemeente Breda.

26. Heeft u een eigen werkplek met computer?

- ☐ Ja, ik maak ook gebruik van mijn computer
- ☐ Ja, ik maak alleen geen gebruik van mijn computer
- ☐ Nee, ik heb een flexibele werkplek waar ik gebruik maak van de computer
- ☐ Nee, ik heb een flexibele werkplek maar ik maak geen gebruik van de computer
- ☐ Anders namelijk.....

27. Via welke weg wilt u graag geïnformeerd worden? (meerdere antwoorden zijn mogelijk)

- ☐ E-mail
- ☐ Intranet
- ☐ Netpresenter
- ☐ Op papier/post
- ☐ Persoonlijk/direct
- ☐ SharePoint
- ☐ Telefonisch
- ☐ Yammer
- ☐ Anders namelijk.....

28. Van welk van de onderstaande middelen maakt u gebruik om informatie uit te wisselen met collega's? (meerdere antwoorden zijn mogelijk)

- ☐ E-mail
- ☐ Persoonlijk/direct
- ☐ SharePoint
- ☐ Telefonisch
- ☐ Yammer
- ☐ Anders namelijk.....

29. Zou u meer willen leren over social media?

- ☐ Ja
- ☐ Nee
- ☐ Misschien

De Gemeente Breda biedt haar medewerkers de mogelijkheid te leren, ontwikkelen en te innoveren. Om die reden is YourGoals@Breda ontwikkeld, een leeromgeving voor persoonlijke ontwikkeling. Het cursusaanbod bestaat uit vaktechnische trainingen en uit cursussen.

30. Bent u bekend met YourGoals?

- ☐ Ja
- ☐ Nee

31. Zou u via YourGoals meer willen leren over social media?

- ☐ Ja
- ☐ Nee
- ☐ Misschien

Algemeen

Voor de statistieken zou ik graag nog de volgende informatie van u willen weten:

32. Wat is uw leeftijd?

- ☐ Jonger dan 16 jaar
- ☐ 16 – 25 jaar
- ☐ 26 – 35 jaar
- ☐ 36 – 45 jaar
- ☐ 46 – 55 jaar
- ☐ 56 – 65 jaar
- ☐ Ouder dan 65 jaar

33. Hoelang bent u werkzaam voor de Gemeente Breda?

- ☐ 0 – 11 maanden
- ☐ 1 – 5 jaar
- ☐ 6 – 10 jaar
- ☐ 11 – 20 jaar
- ☐ 21 – 30 jaar
- ☐ 31 – 40 jaar
- ☐ > 40 jaar

34. Binnen welke directie werkt u?

- ☐ Concernstaf
- ☐ Directie Beheer
- ☐ Directie Ontwikkeling
- ☐ Directie Dienstverlening
- ☐ Servicebedrijf

35. Wat is uw functie?

- ☐ Leidinggevende
- ☐ Niet-leidinggevende

Slot

36. Heeft u nog opmerkingen of tips na aanleiding van deze vragenlijst?

We zijn aan het eind van de vragenlijst. Hartelijk dank voor uw tijd en moeite!

Bijlage 11. Resultaten enquête

In de onderstaande resultaten zijn alleen de rechte tellingen opgenomen. Dit houdt in dat er per vraag een uitdraai is gemaakt van de antwoorden. De zogenaamde kruistabellen waarmee verbanden kunnen worden aangetoond, zijn buiten beschouwing gelaten in dit document. Deze gegevens en overige tabellen heeft de Gemeente Breda in digitale versie ontvangen.

Vraag 1: Welke drie soorten social media kun je benoemen?

soort 1.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	,6	,6	,6
E-mail	3	1,8	1,8	2,4
Facebook	78	47,0	47,0	49,4
Forums	2	1,2	1,2	50,6
Google	2	1,2	1,2	51,8
Hyves	7	4,2	4,2	56,0
Internet	2	1,2	1,2	57,2
LinkedIn	8	4,8	4,8	62,0
Muziek	1	,6	,6	62,7
Netpresenter/intranet	1	,6	,6	63,3
Pinterest	1	,6	,6	63,9
SharePoint	2	1,2	1,2	65,1
Skype	1	,6	,6	65,7
SMS	1	,6	,6	66,3
Sociale netwerken	1	,6	,6	66,9
Twitter	37	22,3	22,3	89,2
WhatsApp	2	1,2	1,2	90,4
Yammer	13	7,8	7,8	98,2
YouTube	3	1,8	1,8	100,0
Total	166	100,0	100,0	

78 van de 166 (47%) respondenten gaven Facebook als eerste antwoord. 37 respondenten noemde Twitter als eerste social medium wat in hen opkwam (22,3%). 13 respondenten gaven Yammer als eerste antwoord (7,8%).

soort 2.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	2,4	2,4	2,4
Blogs	2	1,2	1,2	3,6
E-mail	3	1,8	1,8	5,4

Facebook	45	27,1	27,1	32,5
Forums	1	,6	,6	33,1
Google	1	,6	,6	33,7
Hyves	10	6,0	6,0	39,8
Krant	1	,6	,6	40,4
LinkedIn	19	11,4	11,4	51,8
SharePoint	3	1,8	1,8	53,6
SMS	2	1,2	1,2	54,8
Twitter	60	36,1	36,1	91,0
Video	1	,6	,6	91,6
Videosharing	1	,6	,6	92,2
WhatsApp	3	1,8	1,8	94,0
Wikipedia	2	1,2	1,2	95,2
Yammer	5	3,0	3,0	98,2
YouTube	1	,6	,6	98,8
YouTube	2	1,2	1,2	100,0
Total	166	100,0	100,0	

60 (36,1%) respondentent gaven Twitter als tweede antwoord op deze vraag. Ook Facebook werd door 45 (27,1%) respondentent benoemd als tweede. LinkedIn werd door 19 respondentent (11,4%) als tweede sociaal medium benoemd.

soort 3.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	11	6,6	6,6	6,6
E-mail	3	1,8	1,8	8,4
eBooks	1	,6	,6	9,0
Facebook	21	12,7	12,7	21,7
Flickr	1	,6	,6	22,3
Forums	1	,6	,6	22,9
Foto sharing	1	,6	,6	23,5
Google	1	,6	,6	24,1
Hyves	28	16,9	16,9	41,0
Instagram	2	1,2	1,2	42,2
LinkedIn	35	21,1	21,1	63,3
Pinterest	2	1,2	1,2	64,5
SharePoint	2	1,2	1,2	65,7
SMS	1	,6	,6	66,3

Sociale netwerken	2	1,2	1,2	67,5
Telefoon	1	,6	,6	68,1
Twitter	23	13,9	13,9	81,9
WhatsApp	1	,6	,6	82,5
Wikipedia	1	,6	,6	83,1
Yammer	21	12,7	12,7	95,8
YouTube	7	4,2	4,2	100,0
Total	166	100,0	100,0	

LinkedIn werd door 35 (21,1%) respondenten op de derde plaats geplaatst. 28 (16,9%) respondenten hadden voor hun derde antwoord Hyves ingevuld. Twitter werd door 23 (13,9%) respondenten als derde benoemd. Facebook werd 21 keer genoemd (12,7%) op de derde plek en Yammer 21 (12,7%) keer.

Vraag 2: Welke social media kennen de respondenten en van welke social media weten zij hoe deze werken?

Facebook Kennen

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ja	160	96,4	96,4	96,4
Nee	6	3,6	3,6	100,0
Total	166	100,0	100,0	

Facebook Weet hoe het werkt

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ja	104	62,7	62,7	62,7
Nee	62	37,3	37,3	100,0
Total	166	100,0	100,0	

160 van de 166 respondenten geven aan dat zij Facebook kennen (96,4%) bij geholpen naamsbekendheid. 104 respondenten geven aan ook weten hoe zij gebruik moeten maken van Facebook.

Flickr Kennen

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ja	58	34,9	34,9	34,9
Nee	108	65,1	65,1	100,0
Total	166	100,0	100,0	

Flickr Weet hoe het werkt

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ja	16	9,6	9,6	9,6

Nee	150	90,4	90,4	100,0
Total	166	100,0	100,0	

58 (34,9%) van de 166 respondenten geven aan dat zij Flickr te kennen bij geholpen naamsbekendheid. 16 (9,6%) respondenten weten ook hoe ze gebruik moeten maken van Flickr.

Foursquare Kennen

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ja	21	12,7	12,7	12,7
Nee	145	87,3	87,3	100,0
Total	166	100,0	100,0	

Foursquare Weet hoe het werkt

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ja	7	4,2	4,2	4,2
Nee	159	95,8	95,8	100,0
Total	166	100,0	100,0	

21 (12,7%) van de 166 respondenten geven aan bekend te zijn met Foursquare, 7 (4,2%) respondenten weten ook hoe zij gebruik moeten maken van Foursquare.

Google + Kennen

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ja	90	54,2	54,2	54,2
Nee	76	45,8	45,8	100,0
Total	166	100,0	100,0	

Google + Weet hoe het werkt

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ja	46	27,7	27,7	27,7
Nee	120	72,3	72,3	100,0
Total	166	100,0	100,0	

90 van de 166 respondenten zijn bekend met Google +. Dit is 54,2% van de respondenten. 46 respondenten weten ook hoe zij gebruik moeten maken van Google+. (27,7 procent)

Hyves Kennen

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ja	141	84,9	84,9	84,9

Nee	25	15,1	15,1	100,0
Total	166	100,0	100,0	

Hyves Weet hoe het werkt

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ja	80	48,2	48,2	48,2
Nee	86	51,8	51,8	100,0
Total	166	100,0	100,0	

Er zijn 141 respondenten die hebben aangegeven dat zij Hyves kennen. Dit betreft 84,9% van de respondenten. 80 respondenten geven vervolgens aan ook te weten hoe Hyves werkt.

Instagram Kennen

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ja	43	25,9	25,9	25,9
Nee	123	74,1	74,1	100,0
Total	166	100,0	100,0	

Instagram Weet hoe het werkt

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ja	23	13,9	13,9	13,9
Nee	143	86,1	86,1	100,0
Total	166	100,0	100,0	

43 respondenten geven aan Instagram te kennen. (25,9%) Daarvan zijn er 23 respondenten die aangeven ook te weten hoe Instagram werkt.

LinkedIn Kennen

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ja	139	83,7	83,7	83,7
Nee	27	16,3	16,3	100,0
Total	166	100,0	100,0	

LinkedIn Weet hoe het werkt

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ja	92	55,4	55,4	55,4
Nee	74	44,6	44,6	100,0
Total	166	100,0	100,0	

139 van de 166 respondenten geven aan LinkedIn te kennen. Dit zijn dus 83,7% van de respondenten. 92 respondenten geven aan ook te weten hoe LinkedIn werkt.

Mysite Kennen

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ja	18	10,8	10,8	10,8
	Nee	148	89,2	89,2	100,0
	Total	166	100,0	100,0	

Mysite Weet hoe het werkt

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ja	10	6,0	6,0	6,0
	Nee	156	94,0	94,0	100,0
	Total	166	100,0	100,0	

18 van de 166 respondenten geven aan dat zij Mysite kennen. Dit is 10,8% van de respondenten. 10 respondenten weten ook hoe zij hier gebruik van kunnen maken.

Pinterest Kennen

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ja	32	19,3	19,3	19,3
	Nee	134	80,7	80,7	100,0
	Total	166	100,0	100,0	

Pinterest Weet hoe het werkt

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ja	13	7,8	7,8	7,8
	Nee	153	92,2	92,2	100,0
	Total	166	100,0	100,0	

32 respondenten hebben aangegeven bekend te zijn met Pinterest. Dit is 7,8% van de 166 respondenten. 13 respondenten weten ook hoe Pinterest werkt.

SharePoint Kennen

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ja	124	74,7	74,7	74,7
	Nee	42	25,3	25,3	100,0
	Total	166	100,0	100,0	

SharePoint Weet hoe het werkt

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ja	88	53,0	53,0	53,0
	Nee	78	47,0	47,0	100,0
	Total	166	100,0	100,0	

124 van de 166 respondenten hebben aangegeven dat zij SharePoint kennen. (74,7%). 88 van deze respondenten geven aan ook te weten hoe SharePoint werkt (53%)

Tumblr Kennen

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ja	18	10,8	10,8	10,8
	Nee	148	89,2	89,2	100,0
	Total	166	100,0	100,0	

Tumblr Weet hoe het werkt

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ja	5	3,0	3,0	3,0
	Nee	161	97,0	97,0	100,0
	Total	166	100,0	100,0	

18 van de 166 respondenten zijn bekend met Tumblr, waarvan 5 respondenten ook weten hoe het werkt.

Twitter Kennen

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ja	148	89,2	89,2	89,2
	Nee	18	10,8	10,8	100,0
	Total	166	100,0	100,0	

Twitter Weet hoe het werkt

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ja	58	34,9	34,9	34,9
	Nee	108	65,1	65,1	100,0
	Total	166	100,0	100,0	

148 van de 166 respondenten geven aan Twitter te kennen. Dit is 89,2% van alle respondenten. 58 respondenten geven vervolgens aan ook te weten hoe Twitter werkt.

Wikipedia Kennen

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ja	120	72,3	72,3	72,3
	Nee	46	27,7	27,7	100,0
	Total	166	100,0	100,0	

Wikipedia Weet hoe het werkt

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ja	93	56,0	56,0	56,0
	Nee	73	44,0	44,0	100,0
	Total	166	100,0	100,0	

120 respondenten hebben aangegeven dat zij bekend zijn met Wikipedia. Dit zijn 72,3% van de respondenten. Vervolgens geven 93 respondenten aan ook te weten hoe Wikipedia werkt.

Wordpress Kennen

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ja	20	12,0	12,0	12,0
	Nee	146	88,0	88,0	100,0
	Total	166	100,0	100,0	

Wordpress Weet hoe het werkt

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ja	6	3,6	3,6	3,6
	Nee	160	96,4	96,4	100,0
	Total	166	100,0	100,0	

20 van de 166 respondenten geven aan Wordpress te kennen (12%). 6 respondenten weten vervolgens ook hoe ze Wordpress moeten gebruiken.

Yammer Kennen

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ja	110	66,3	66,3	66,3
	Nee	56	33,7	33,7	100,0
	Total	166	100,0	100,0	

Yammer Weet hoe het werkt

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ja	71	42,8	42,8	42,8
	Nee	95	57,2	57,2	100,0
	Total	166	100,0	100,0	

110 van de 166 respondenten zeggen dat zij Yammer kennen. Dit zijn 66,3% van de respondenten. Vervolgens geven 71 respondenten aan te weten hoe het werkt.

YouTube Kennen

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ja	133	80,1	80,1	80,1
	Nee	33	19,9	19,9	100,0
	Total	166	100,0	100,0	

YouTube Weet hoe het werkt

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ja	112	67,5	67,5	67,5
	Nee	54	32,5	32,5	100,0
	Total	166	100,0	100,0	

Er zijn 133 respondenten die aangeven bekend te zijn met YouTube. Dit zijn dus 80,1% van de respondenten. 112 respondenten weten ook hoe YouTube werkt

Geen Kennen

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nee	166	100,0	100,0	100,0

Geen Weet hoe het werkt

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ja	5	3,0	3,0	3,0
	Nee	161	97,0	97,0	100,0
	Total	166	100,0	100,0	

Er is geen enkele medewerker die niet bekend is met een of meerdere social media bij geholpen naamsbekendheid. Alle medewerkers kennen dus wel een sociaal medium. Er zijn 5 respondenten die hebben aangegeven van geen enkel sociaal medium te weten hoe deze werken.

Vraag 3

Ik zou in de toekomst gebruik willen maken van social media in mijn werk (Zeet mee oneens - Zee mee eens)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid zeer mee oneens	9	5,4	5,4	5,4
mee oneens	23	13,9	13,9	19,3
neutraal	57	34,3	34,3	53,6
mee eens	46	27,7	27,7	81,3
helemaal mee eens	31	18,7	18,7	100,0
Total	166	100,0	100,0	

77 respondenten geven aan positief te zijn ten aanzien van deze stelling 31 respondenten geven aan het helemaal eens te zijn met deze stelling, 46 respondenten zijn het eens met deze stelling. 46,4% zou dus in de toekomst gebruik willen maken van social media. Een derde van de medewerkers (34,3%) staat neutraal tegenover deze stelling

Vraag 4

Ik heb voldoende kennis over social media (Zeet mee oneens - Zee mee eens)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid zeer mee oneens	23	13,9	13,9	13,9
mee oneens	50	30,1	30,1	44,0
neutraal	53	31,9	31,9	75,9
mee eens	29	17,5	17,5	93,4
helemaal mee eens	11	6,6	6,6	100,0
Total	166	100,0	100,0	

23 respondenten zijn het zeer oneens met deze stelling, 50 medewerkers zijn ook oneens met deze stelling 73 respondenten geven dus aan niet voldoende kennis te hebben van social media. Dit zijn 44% van de medewerkers. 40 medewerkers hebben aangegeven wel voldoende kennis te hebben van social media. Dit is 24,1% van alle respondenten. 53 respondenten (31,9%) van de respondenten staan neutraal tegenover deze stelling

Vraag 5

Ik denk dat social media een meerwaarde kunnen zijn voor de gemeente Breda (Zeet mee oneens - Zee mee eens)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid zeer mee oneens	7	4,2	4,2	4,2
mee oneens	7	4,2	4,2	8,4
neutraal	53	31,9	31,9	40,4
mee eens	66	39,8	39,8	80,1

helemaal mee eens	33	19,9	19,9	100,0
Total	166	100,0	100,0	

99 respondenten hebben aangegeven dat zij social media als een meerwaarde zien voor de Gemeente Breda. Waarvan 66 respondenten aangaven het met de stelling eens te zijn en 33 respondenten waren het er helemaal mee eens. 59,7% van de respondenten zien social media als een meerwaarde voor de Gemeente Breda.

Vraag 6

Ik weet niet wat social media voor mij kan betekenen (Zeer mee oneens - Zee mee eens)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid zeer mee oneens	32	19,3	19,3	19,3
mee oneens	42	25,3	25,3	44,6
neutraal	55	33,1	33,1	77,7
mee eens	27	16,3	16,3	94,0
helemaal mee eens	10	6,0	6,0	100,0
Total	166	100,0	100,0	

32 respondenten waren het zeer oneens met deze stelling, 42 medewerkers waren het oneens met deze stelling. Dit betekent dat 74 respondenten aangeven te weten wat social media voor hen kan betekenen. Dit is 44,6% van de medewerkers. Het grootste deel van de respondenten (55 respondenten) staan neutraal tegenover deze stelling.

Vraag 7

Ik mag gebruik maken van social media voor mijn werkzaamheden (Zeer mee oneens - Zee mee eens)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid zeer mee oneens	11	6,6	6,6	6,6
mee oneens	16	9,6	9,6	16,3
neutraal	60	36,1	36,1	52,4
mee eens	51	30,7	30,7	83,1
helemaal mee eens	28	16,9	16,9	100,0
Total	166	100,0	100,0	

16,3% van de medewerkers geven aan oneens of zeer oneens te zijn met deze stelling. Dit betekent dus dat zij van mening zijn geen gebruik te mogen maken van social media voor werkzaamheden. 60 respondenten (36,1%) staat neutraal tegenover deze stelling en weet dus niet of zij social media mogen inzetten voor hun werkzaamheden. 47,6% van de respondenten weten wel dat zij gebruik mogen maken van social media voor hun werkzaamheden.

Vraag 8**Ik ben mij bewust van het bereik van social media (Zeer mee oneens - Zee mee eens)**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid zeer mee oneens	3	1,8	1,8	1,8
mee oneens	7	4,2	4,2	6,0
neutraal	32	19,3	19,3	25,3
mee eens	81	48,8	48,8	74,1
helemaal mee eens	43	25,9	25,9	100,0
Total	166	100,0	100,0	

81 respondenten hebben aangegeven het eens te zijn met deze stelling, 43 van de respondenten zijn het helemaal eens met deze stelling. Dit betekent dat 74,7 procent zich bewust is van het bereik van social media.

Vraag 9**Ik heb geen tijd voor social media tijdens mijn werkuren (Zeer mee oneens - Zee mee eens)**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid zeer mee oneens	12	7,2	7,2	7,2
mee oneens	35	21,1	21,1	28,3
neutraal	64	38,6	38,6	66,9
mee eens	31	18,7	18,7	85,5
helemaal mee eens	24	14,5	14,5	100,0
Total	166	100,0	100,0	

De antwoorden van de respondenten zijn vrijwel gelijk verdeeld. 64 respondenten staan neutraal tegenover de stelling, dit zijn 38,6% van de respondenten. 28,3% van de respondenten hebben aangegeven wel tijd te hebben voor social media tijdens de werkuren. 55 respondenten geven aan geen tijd te hebben voor social media tijdens werkuren (33,2%)

Vraag 10**Maakt u gebruik van social media?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ja, voor privé doeleinden	50	30,1	30,1	30,1
Ja, voor werk doeleinden	5	3,0	3,0	33,1
Ja, voor zowel mijn werk als privé	85	51,2	51,2	84,3
Nee	26	15,7	15,7	100,0
Total	166	100,0	100,0	

84,3% van de respondenten maakt gebruik van social media. Dit zijn 85 respondenten. Daarvan hebben 50 respondenten aangeven alleen privé gebruik te maken van social media (30,1%) en 5 respondenten (3,0%) zetten social media alleen in voor werkzaamheden. 85 respondenten zetten het voor beide doeleinden in. 15,7% (26 respondenten) maken geen gebruik van social media.

Vraag 11. Kunt u aangeven van welk van de onderstaande social media u gebruik maakt?

Onderstaande percentages zijn berekend over 166 respondenten

Facebook

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	26	15,7	15,7	15,7
	Ja	100	60,2	60,2	75,9
	Nee	40	24,1	24,1	100,0
	Total	166	100,0	100,0	

Zoals in vraag 10 al naar voren kwam zijn er 26 respondenten die geen gebruik maken van social media. Van de 140 respondenten die hebben aangegeven gebruik te maken van social media, zijn er 100 die gebruik maken van Facebook. Oftewel 60,2% van de respondenten maakt gebruik van Facebook.

Flickr

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	26	15,7	15,7	15,7
	Ja	10	6,0	6,0	21,7
	Nee	130	78,3	78,3	100,0
	Total	166	100,0	100,0	

10 respondenten maken gebruik van Flickr (6%) . 130 respondenten maken hier geen gebruik van (78,3%)

Foursquare

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	26	15,7	15,7	15,7
	Ja	5	3,0	3,0	18,7
	Nee	135	81,3	81,3	100,0
	Total	166	100,0	100,0	

5 respondenten geven aan gebruik te maken van Foursquare (3,0%). 135 respondenten (81,3%) maakt hier geen gebruik van.

Google +

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	26	15,7	15,7	15,7
	Ja	37	22,3	22,3	38,0

Nee	103	62,0	62,0	100,0
Total	166	100,0	100,0	

37 respondenten hebben aangegeven gebruik te maken van Google + Dit is 22,3% van de respondenten. 103 respondenten hebben aangegeven geen gebruik te maken van Google +. Dit zijn 62% van de respondenten. (percentage berekend over alle 166 respondenten)

Hyves

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	26	15,7	15,7	15,7
Ja	29	17,5	17,5	33,1
Nee	111	66,9	66,9	100,0
Total	166	100,0	100,0	

111 respondenten maken geen gebruik van Hyves, zij vormen 66,9% van de 166 respondenten. 29 respondenten hebben aangegeven wel gebruik te maken van Hyves. Dit zijn 17,5% van de respondenten.

Instagram

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	26	15,7	15,7	15,7
Ja	13	7,8	7,8	23,5
Nee	127	76,5	76,5	100,0
Total	166	100,0	100,0	

127 respondenten maken geen gebruik van instagram (76,5% van de 166 respondenten), 13 respondenten doen dit wel (23,5%).

LinkedIn

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	26	15,7	15,7	15,7
Ja	83	50,0	50,0	65,7
Nee	57	34,3	34,3	100,0
Total	166	100,0	100,0	

83 respondenten maken gebruik van LinkedIn. Van de 140 respondenten die hebben aangegeven gebruik te maken van social media zijn er 83 respondenten die LinkedIn gebruiken. 57 respondenten maken geen gebruik van LinkedIn

Mysite

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	26	15,7	15,7	15,7
	Ja	7	4,2	4,2	19,9
	Nee	133	80,1	80,1	100,0
	Total	166	100,0	100,0	

7 respondenten hebben aangegeven gebruik te maken van Mysite (4,2% van de 166 respondenten maakt dus gebruik van Mysite). 133 respondenten maken er geen gebruik van.

Pinterest

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	26	15,7	15,7	15,7
	Ja	9	5,4	5,4	21,1
	Nee	131	78,9	78,9	100,0
	Total	166	100,0	100,0	

131 respondenten maken geen gebruik van Pinterest. 9 respondenten maken wel gebruik van Pinterest (5,4%)

SharePoint

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	26	15,7	15,7	15,7
	Ja	78	47,0	47,0	62,7
	Nee	62	37,3	37,3	100,0
	Total	166	100,0	100,0	

78 respondenten geven aan gebruik te maken van SharePoint (47% van de 166 respondenten) 62 medewerkers die gebruik maken van social media, maken geen gebruik van SharePoint.

Tumblr

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	26	15,7	15,7	15,7
	Ja	2	1,2	1,2	16,9
	Nee	138	83,1	83,1	100,0
	Total	166	100,0	100,0	

2 respondenten maken gebruik van Tumblr. 138 respondenten die hebben aangegeven social media te gebruiken, maken geen gebruik van Tumblr.

Twitter

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	26	15,7	15,7	15,7
	Ja	44	26,5	26,5	42,2
	Nee	96	57,8	57,8	100,0
	Total	166	100,0	100,0	

44 respondenten zeggen gebruik te maken van Twitter, dit zijn 26,5% van de respondenten. 96 medewerkers die gebruik maken van social media, maken geen gebruik van Twitter.

Wikipedia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	26	15,7	15,7	15,7
	Ja	64	38,6	38,6	54,2
	Nee	76	45,8	45,8	100,0
	Total	166	100,0	100,0	

Wikipedia wordt door 64 respondenten gebruikt, dit zijn 38,6% van de medewerkers. 76 respondenten die eerder hebben aangegeven gebruik te maken van social media, maken geen gebruik van Wikipedia.

Wordpress

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	26	15,7	15,7	15,7
	Ja	3	1,8	1,8	17,5
	Nee	137	82,5	82,5	100,0
	Total	166	100,0	100,0	

3 medewerkers geven aan gebruik te maken van Wordpress. Dit is 1,8% van de respondenten. 137 medewerkers die hebben aangegeven gebruik te maken van social media, maken geen gebruik van Wordpress.

Yammer

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	26	15,7	15,7	15,7
	Ja	52	31,3	31,3	47,0
	Nee	88	53,0	53,0	100,0
	Total	166	100,0	100,0	

52 respondenten hebben aangegeven gebruik te maken van Yammer. Dit bedraagt ongeveer een derde van de respondenten, namelijk 31,3%. Van de 140 medewerkers die gebruik maken van social media zijn er 88 respondenten die geen gebruik maken van Yammer.

YouTube

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	26	15,7	15,7	15,7
	Ja	96	57,8	57,8	73,5
	Nee	44	26,5	26,5	100,0
	Total	166	100,0	100,0	

57,8% van de respondenten (96 respondenten). Hebben aangegeven gebruik te maken van YouTube. 44 van de 140 medewerkers die gebruik maken van social media, maken geen gebruik van YouTube.

Vraag 12

Kunt u aangeven hoe vaak u op social media actief bent? (zowel zakelijk als...

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	27	16,3	16,3	16,3
	1 tot 3 keer in de maand	7	4,2	4,2	20,5
	1 keer in de week	23	13,9	13,9	34,3
	2 tot 6 keer in de week	39	23,5	23,5	57,8
	Iedere dag	70	42,2	42,2	100,0
	Total	166	100,0	100,0	

1 respondent heeft geen antwoord gegeven op deze vraag, 26 respondenten maakte sowieso al geen gebruik van social media en konden deze vraag dus ook niet beantwoorden. 42,2% van de 166 respondenten maakt iedere dag gebruik van social media. 23.5% maakt 2 tot 6 keer gebruik van social media (39 respondenten).

Vraag 13

Wat is uw primaire activiteit op social media?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	27	16,3	16,3	16,3
	Ik creëer zelf inhoud als blogs, artikelen, muziek en filmpjes	9	5,4	5,4	21,7
	Ik post kleine berichten als statusupdates en foto's	21	12,7	12,7	34,3
	Ik reageer op berichten van anderen	31	18,7	18,7	53,0
	Ik bekijk/lees berichten van anderen (zonder daarop te reageren)	69	41,6	41,6	94,6

Anders	9	5,4	5,4	100,0
Total	166	100,0	100,0	

1 respondent die wel gebruik maakt van social media, heeft geen antwoord gegeven op deze vraag. De 26 andere respondenten konden geen antwoord geven op deze vraag omdat zij geen gebruik maken van social media. 69 respondenten (41,6% van alle respondenten), geeft aan hoofdzakelijk berichten te bekijken of te lezen zonder daarop te reageren. 9 respondenten geven aan zelf inhoud te creëren op een sociaal platform. 31 respondenten reageren hoofdzakelijk alleen op berichten van anderen, 21 respondenten plaatsen kleine berichtjes en statusupdates. De medewerkers die “Anders” als antwoord gaven, geven aan een combinatie van meerdere antwoorden te hebben. De vraag ging echter om de primaire activiteit.

Vraag 14: Waarom maakt u gebruik van social media?

Om een zakelijk netwerk op te bouwen

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	26	15,7	15,7	15,7
Ja	51	30,7	30,7	46,4
Nee	89	53,6	53,6	100,0
Total	166	100,0	100,0	

51 respondenten geven aan social media in te zetten om een zakelijk netwerk op te bouwen. Dit zijn 30,7% van de medewerkers. 89 medewerkers die wel gebruik maken van social media, doen dit niet om een zakelijk netwerk op te bouwen.

Nieuwe kennis opdoen

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	26	15,7	15,7	15,7
Ja	67	40,4	40,4	56,0
Nee	73	44,0	44,0	100,0
Total	166	100,0	100,0	

67 respondenten (40,4%) van de respondenten geven aan gebruik te maken van social media om op die manier nieuwe kennis op te doen. 73 respondenten die gebruik maken van social media doen dit niet om nieuwe kennis op te doen.

Ervaring delen

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	26	15,7	15,7	15,7
Ja	49	29,5	29,5	45,2
Nee	91	54,8	54,8	100,0
Total	166	100,0	100,0	

49 respondenten geven aan gebruik te maken van social media om ervaringen te delen (29,5%). 91 respondenten die gebruik maken van social media doen dit niet om ervaringen te delen.

Entertainment

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	26	15,7	15,7	15,7
	Ja	54	32,5	32,5	48,2
	Nee	86	51,8	51,8	100,0
	Total	166	100,0	100,0	

54 respondenten hebben aangegeven gebruik te maken van social media voor entertainment 32,5%. 86 respondenten die gebruik maken van social media doen dit niet voor entertainment.

Bij blijven met de tijd/erbij horen

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	26	15,7	15,7	15,7
	Ja	61	36,7	36,7	52,4
	Nee	79	47,6	47,6	100,0
	Total	166	100,0	100,0	

61 respondenten hebben aangegeven gebruik te maken van social media om op die manier blij te blijven en erbij te horen. Dit zijn 36,7% van de respondenten. 79 van de respondenten die zeggen dat zij gebruik maken van social media doen dit niet om bij te blijven met de tijd of om erbij te horen.

Contact houden met vrienden/familie

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	26	15,7	15,7	15,7
	Ja	94	56,6	56,6	72,3
	Nee	46	27,7	27,7	100,0
	Total	166	100,0	100,0	

94 respondenten geven aan gebruik te maken van social media om op die manier in contact te blijven met vrienden en familie. Dit zijn 56,6% van de respondenten. 46 respondenten die gebruik maken van social media doen dit niet om contact te houden met vrienden en familie.

Samenwerking met burger/collega's

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	26	15,7	15,7	15,7
	Ja	37	22,3	22,3	38,0
	Nee	103	62,0	62,0	100,0
	Total	166	100,0	100,0	

37 respondenten hebben aangegeven gebruik te maken van social media om op die manier samen te werken met collega's of burgers. Dit bedraagt 22,3% van de respondenten. 103 respondenten hebben aangegeven wel gebruik te maken van social media maar zij doen dit niet voor een samenwerking met burgers of collega's.

Om te onderscheiden

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	26	15,7	15,7	15,7
	Ja	2	1,2	1,2	16,9
	Nee	138	83,1	83,1	100,0
	Total	166	100,0	100,0	

2 respondenten geven aan gebruik te maken van social media om zich op die manier te onderscheiden. 138 medewerkers gebruiken social media niet voor dit doeleinde.

Vraag 15

Ik werk graag samen (Zeer mee oneens - Zeer mee eens)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	zeer mee oneens	5	3,0	3,0	3,0
	mee oneens	3	1,8	1,8	4,8
	neutraal	14	8,4	8,4	13,3
	mee eens	68	41,0	41,0	54,2
	helemaal mee eens	76	45,8	45,8	100,0
	Total	166	100,0	100,0	

68 respondenten hebben aangegeven het eens te zijn met deze stelling, 76 respondenten zijn het helemaal eens met deze stelling. Dit betekent dat 86.8% van de respondenten graag samenwerkt.

Vraag 16

Ik deel mijn ervaringen met mijn collega's (Zeer mee oneens - Zeer mee eens)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	zeer mee oneens	2	1,2	1,2	1,2
	mee oneens	4	2,4	2,4	3,6
	neutraal	21	12,7	12,7	16,3
	mee eens	92	55,4	55,4	71,7
	zeer mee eens	47	28,3	28,3	100,0
	Total	166	100,0	100,0	

92 respondenten zijn het eens met deze stelling, 47 respondenten zijn het helemaal eens met deze stelling. Dit betekent dat 86,4% van de respondenten zijn of haar ervaringen deelt met collega's.

Vraag 17

Ik probeer nieuwe methodes en technieken uit binnen mijn werkzaamheden (Zeet mee oneens - Zeet mee eens)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid zeer mee oneens	7	4,2	4,2	4,2
mee oneens	14	8,4	8,4	12,7
neutraal	53	31,9	31,9	44,6
mee eens	70	42,2	42,2	86,7
zeer mee eens	22	13,3	13,3	100,0
Total	166	100,0	100,0	

70 respondenten geven aan het eens te zijn met deze stelling, 22 respondenten zijn het helemaal eens met deze stelling. 55,5% van de respondenten probeert nieuwe methodes en technieken uit binnen hun werkzaamheden. 53 respondenten (31,9%) staat neutraal tegenover deze stelling.

Vraag 18

Ik wil meer vrijheid in mijn werkzaamheden (Zeet mee oneens - Zeet mee eens)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid zeer mee oneens	10	6,0	6,0	6,0
mee oneens	36	21,7	21,7	27,7
neutraal	76	45,8	45,8	73,5
mee eens	30	18,1	18,1	91,6
helemaal mee eens	14	8,4	8,4	100,0
Total	166	100,0	100,0	

14 medewerkers geven aan het helemaal eens te zijn met deze stelling. 30 medewerkers zijn het eens met deze stelling. 44 respondenten hebben dus aangegeven meer vrijheid te willen in hun werkzaamheden dit bedraagt 26,5% van de respondenten. Het grootste deel van de medewerkers blijft neutraal, namelijk 76 respondenten (45,8%). 27,7% heeft aangegeven geen meer vrijheid te willen hebben in hun werkzaamheden.

Vraag 19

Ik vind de mening van mijn collega's belangrijk (Zeet mee oneens - Zeet mee eens)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid zeer mee oneens	2	1,2	1,2	1,2
mee oneens	10	6,0	6,0	7,2
neutraal	22	13,3	13,3	20,5
mee eens	106	63,9	63,9	84,3
helemaal mee eens	26	15,7	15,7	100,0
Total	166	100,0	100,0	

106 medewerkers zijn het eens met deze stelling, 26 medewerkers zijn het helemaal eens met deze stelling. Dit betekent dat 79,6% van de medewerkers de mening van hun collega's belangrijk vinden.

Vraag 20

Ik sta open voor vernieuwing en verbetering (Zeer mee oneens - Zeer mee eens)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid zeer mee oneens	3	1,8	1,8	1,8
mee oneens	3	1,8	1,8	3,6
neutraal	13	7,8	7,8	11,4
mee eens	92	55,4	55,4	66,9
helemaal mee eens	55	33,1	33,1	100,0
Total	166	100,0	100,0	

92 respondenten zijn het eens met deze stelling, 55 respondenten zijn het helemaal eens met deze stelling. Dit wil zeggen dat 88,5% van de respondenten aangeven dat zij open staan voor vernieuwing en verbetering.

Vraag 21

Ik heb het gevoel dat mijn leidinggevende mij vertrouwt (Zeer mee oneens - Zeer mee eens)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid zeer mee oneens	2	1,2	1,2	1,2
mee oneens	5	3,0	3,0	4,2
neutraal	23	13,9	13,9	18,1
mee eens	81	48,8	48,8	66,9
helemaal mee eens	55	33,1	33,1	100,0
Total	166	100,0	100,0	

81 respondenten zijn het eens met deze stelling, 55 respondenten zijn het er helemaal mee eens. 81,9% van de respondenten heeft dus het gevoel dat zijn of haar leidinggevende hen vertrouwt.

Vraag 22

Het wordt gewaardeerd als ik nieuwe ideeën inbreng (Zeer mee oneens - Zeer mee eens)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid zeer mee oneens	4	2,4	2,4	2,4
mee oneens	8	4,8	4,8	7,2
neutraal	35	21,1	21,1	28,3
mee eens	91	54,8	54,8	83,1
helemaal mee eens	28	16,9	16,9	100,0
Total	166	100,0	100,0	

91 respondenten zijn het eens met deze stelling, 28 medewerkers zijn het er helemaal mee eens. 35 respondenten blijven neutraal. Er kan gezegd worden dat 71,4% van de medewerkers vindt dat zij gewaardeerd worden wanneer zij nieuwe ideeën inbrengen.

Vraag 23

Ik vind het moeilijk taken los te laten (Zeet mee oneens - Zeet mee eens)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid zeer mee oneens	11	6,6	6,6	6,6
mee oneens	44	26,5	26,5	33,1
neutraal	65	39,2	39,2	72,3
mee eens	38	22,9	22,9	95,2
helemaal mee eens	8	4,8	4,8	100,0
Total	166	100,0	100,0	

De meeste respondenten, 65 (39,2%), geven aan neutraal tegenover deze stelling te staan. 55 respondenten zijn het oneens met deze stelling (33,1%) en geven hiermee dus aan dat zij het niet moeilijk vinden om taken los te laten.

Vraag 24

Ik wil meer verantwoordelijkheid krijgen (Zeet mee oneens - Zeet mee eens)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid zeer mee oneens	5	3,0	3,0	3,0
mee oneens	35	21,1	21,1	24,1
neutraal	83	50,0	50,0	74,1
mee eens	30	18,1	18,1	92,2
helemaal mee eens	13	7,8	7,8	100,0
Total	166	100,0	100,0	

De resultaten op deze stelling zijn ongeveer gelijk verdeeld. Er zijn meer medewerkers die het eens zijn met de stelling dan oneens. 43 respondenten geven aan meer verantwoordelijkheid te willen krijgen. 40 respondenten geven aan niet meer verantwoordelijkheid te willen hebben. 50% van de respondenten blijft neutraal bij deze stelling.

Vraag 25

Ik wil een duidelijke scheidslijn tussen privé en werk (Zeet mee oneens - Zeet mee eens)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid zeer meer oneens	8	4,8	4,8	4,8
mee oneens	22	13,3	13,3	18,1
neutraal	54	32,5	32,5	50,6
mee eens	48	28,9	28,9	79,5

helemaal mee eens	34	20,5	20,5	100,0
Total	166	100,0	100,0	

48 respondenten geven aan het eens te zijn met deze stelling, 34 respondenten zijn het helemaal eens met deze stelling. 49,4% geeft dus aan een duidelijke scheidslijn te willen hebben tussen privé en werk. 32,5% van de medewerkers blijven neutraal tegenover deze stelling. 18,1% willen geen duidelijke scheidslijn tussen werk en privé.

Vraag 26

Heeft u een eigen werkplek met computer?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	2	1,2	1,2	1,2
Ja, ik maak ook gebruik van mijn computer	141	84,9	84,9	86,1
Ja, ik maak alleen geen gebruik van mijn computer	2	1,2	1,2	87,3
Nee, ik heb een flexibele werkplek waar ik gebruik maak van de computer	19	11,4	11,4	98,8
Nee, ik heb een flexibele werkplek maar ik maak geen gebruik van de computer	1	,6	,6	99,4
Anders	1	,6	,6	100,0
Total	166	100,0	100,0	

141 medewerkers heeft een eigen werkplek met computer waar men ook gebruik van maakt dit zijn 84,9% van de respondenten. 2 medewerkers hebben wel een eigen werkplek maar daar maken zij geen gebruik van een computer. 19 respondenten geven aan een flexibele werkplek te hebben waar zij gebruik maken van een computer. 96,3% van de respondenten heeft dus een computer ter beschikking op hun werkplek.

Vraag 27: Via welke weg wilt u graag geïnformeerd worden?

E-mail

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	4	2,4	2,4	2,4
Ja	154	92,8	92,8	95,2
Nee	8	4,8	4,8	100,0
Total	166	100,0	100,0	

Na vraag 26 zijn 4 medewerkers afgehaakt met invullen van de overige vragen. Er kan gezegd worden dat 154 respondenten graag via e-mail op de hoogte gehouden willen worden. Zij vormen 92.8% van de medewerkers.

Intranet

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	4	2,4	2,4	2,4
	Ja	110	66,3	66,3	68,7
	Nee	52	31,3	31,3	100,0
	Total	166	100,0	100,0	

110 respondenten willen graag via Intranet geïnformeerd worden (66,3%), 31,3%, 52 respondenten willen niet via Intranet geïnformeerd worden.

Netpresenter

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	4	2,4	2,4	2,4
	Ja	109	65,7	65,7	68,1
	Nee	53	31,9	31,9	100,0
	Total	166	100,0	100,0	

109 respondenten geven aan graag geïnformeerd te worden via Netpresenter (65,7% van de 166 medewerkers). 53 medewerkers hebben aangegeven niet via Netpresenter geïnformeerd te hoeven worden.

Op papier/post

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	4	2,4	2,4	2,4
	Ja	31	18,7	18,7	21,1
	Nee	131	78,9	78,9	100,0
	Total	166	100,0	100,0	

131 respondenten geven aan niet via papier of post geïnformeerd te willen worden. Dat zijn 78,9% van de medewerkers. 31 respondenten willen wel via papier of post op de hoogte blijven.

Persoonlijk/direct

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	4	2,4	2,4	2,4
	Ja	90	54,2	54,2	56,6
	Nee	72	43,4	43,4	100,0
	Total	166	100,0	100,0	

90 respondenten willen wel graag persoonlijk direct geïnformeerd worden, 72 respondenten geven aan dat dit voor hen niet hoeft. 54,2% van de 166 respondenten hebben aangegeven graag op een persoonlijke en directe manier geïnformeerd te worden.

SharePoint

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	4	2,4	2,4	2,4
	Ja	59	35,5	35,5	38,0
	Nee	103	62,0	62,0	100,0
	Total	166	100,0	100,0	

103 respondenten hebben aangegeven niet geïnformeerd te willen worden via SharePoint. Dit is 62% van de medewerkers. 59 respondenten willen wel geïnformeerd worden via SharePoint.

Telefonisch

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	4	2,4	2,4	2,4
	Ja	63	38,0	38,0	40,4
	Nee	99	59,6	59,6	100,0
	Total	166	100,0	100,0	

99 van de 166 respondenten hebben aangegeven niet telefonisch geïnformeerd te worden, 63 respondenten willen dit juist wel. 38% wel, 59,6% niet.

Yammer

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	4	2,4	2,4	2,4
	Ja	21	12,7	12,7	15,1
	Nee	141	84,9	84,9	100,0
	Total	166	100,0	100,0	

141 van de 166 respondenten geven aan niet via Yammer geïnformeerd te willen worden. 21 medewerkers willen dit juist wel. 84,9% van de medewerkers wil dus niet via Yammer geïnformeerd worden.

Opmerking bij deze vraag is dat de communicator ook nog een middel is wat medewerkers gebruiken om geïnformeerd te worden. Daarnaast vonden medewerkers het afhangen van het type boodschap/informatie.

Vraag 28: van welk van de onderstaande middelen maakt u gebruik om informatie uit te wisselen met collega's?

E-mail

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	4	2,4	2,4	2,4
	Ja	157	94,6	94,6	97,0
	Nee	5	3,0	3,0	100,0
	Total	166	100,0	100,0	

157 respondenten gebruiken e-mail om informatie uit te wisselen met hun collega's, dit zijn 94,6% van de respondenten. 5 respondenten gebruiken geen e-mail om informatie uit te wisselen.

Persoonlijk/direct

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	4	2,4	2,4	2,4
	Ja	146	88,0	88,0	90,4
	Nee	16	9,6	9,6	100,0
	Total	166	100,0	100,0	

146 respondenten, 88% van de medewerkers informeren hun collega's persoonlijk/direct. 16 respondenten informeren hun collega's niet persoonlijk en direct.

SharePoint

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	4	2,4	2,4	2,4
	Ja	60	36,1	36,1	38,6
	Nee	102	61,4	61,4	100,0
	Total	166	100,0	100,0	

102 respondenten geven aan hun collega's niet te informeren via SharePoint. 60 medewerkers doen dit wel, 36,1% van de 166 medewerkers doen dit wel.

Telefonisch

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	4	2,4	2,4	2,4
	Ja	127	76,5	76,5	78,9
	Nee	35	21,1	21,1	100,0
	Total	166	100,0	100,0	

127 respondenten geven aan hun collega's telefonisch te informeren, 35 respondenten doen dit niet. Door 76,5% van de medewerkers wordt de telefoon dus ingezet om collega's te informeren.

Yammer

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	4	2,4	2,4	2,4
	Ja	17	10,2	10,2	12,7
	Nee	145	87,3	87,3	100,0
	Total	166	100,0	100,0	

145 respondentent g even aan hun collega's niet te informeren via Yammer, 17 respondentent geven aan dit wel te doen. 87,3 procent maakt dus geen gebruik van Yammer om collega's te informeren.

Vraag 29**Zou u meer willen leren over social media?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	5	3,0	3,0	3,0
	Ja	88	53,0	53,0	56,0
	Nee	26	15,7	15,7	71,7
	Misschien	47	28,3	28,3	100,0
	Total	166	100,0	100,0	

5 medewerkers hebben deze vraag niet beantwoord. 88 respondentent hebben aangeven wel meer te willen leren over social media. Dit is 53% van de 166 respondentent. 26 respondentent hebben aangegeven niets te willen leren over social media, 47 respondentent twijfelen nog en hebben misschien geantwoord.

Vraag 30**Bent u bekend met YourGoals**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	7	4,2	4,2	4,2
	Ja	101	60,8	60,8	65,1
	Nee	58	34,9	34,9	100,0
	Total	166	100,0	100,0	

7 respondentent hebben geen antwoord gegeven op deze vraag. 101 respondentent hebben gezegd wel bekend te zijn met YourGoals, dit zijn 60,8% van de respondentent. 58 respondentent hebben aangegeven niet bekend te zijn met YourGoals (34,9%).

Vraag 31**Zou u via YourGoals meer willen leren over social media?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	5	3,0	3,0	3,0

Ja	56	33,7	33,7	36,7
Nee	32	19,3	19,3	56,0
Misschien	73	44,0	44,0	100,0
Total	166	100,0	100,0	

56 respondenten geven vervolgens aan via YourGoals meer te willen leren over social media, dit zijn 33,7% van de 166 respondenten. 32 respondenten geven aan via YourGoals niet meer te willen leren over social media. 73 respondenten twijfelen of zij via YourGoals meer willen leren over YourGoals (44%).

Vraag 32

Wat is uw leeftijd?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	7	4,2	4,2	4,2
26 - 35 jaar	24	14,5	14,5	18,7
36 - 45 jaar	47	28,3	28,3	47,0
46 - 55 jaar	52	31,3	31,3	78,3
56 - 65 jaar	36	21,7	21,7	100,0
Total	166	100,0	100,0	

7 respondenten hebben geen antwoord gegeven op deze vraag. Het grootste deel van de respondenten (52) bevindt zich in de leeftijdsklasse van 46 – 55 jaar. Dit is 31,3%. Gevolgd door 47 respondenten in de leeftijdsklasse van 36 – 45 jaar, zij vormen 28,3% van de respondenten.

Vraag 33

Hoelang bent u werkzaam voor de gemeente Breda?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	7	4,2	4,2	4,2
0 - 11 maanden	3	1,8	1,8	6,0
1 - 5 jaar	33	19,9	19,9	25,9
6 - 10 jaar	30	18,1	18,1	44,0
11 - 20 jaar	44	26,5	26,5	70,5
21 - 30 jaar	26	15,7	15,7	86,1
31 - 40 jaar	22	13,3	13,3	99,4
> 40 jaar	1	,6	,6	100,0
Total	166	100,0	100,0	

7 respondenten hebben deze vraag niet beantwoord. Het grootste deel van de respondenten werken 11 – 20 jaar bij de Gemeente Breda, dit zijn 44 respondenten (26,5%). 33 respondenten zijn 1 – 5 jaar werkzaam bij de Gemeente Breda, nauw gevolgd door de 30 respondenten die 6 tot 10 jaar werkzaam zijn bij de Gemeente Breda.

Vraag 34**Binnen welke directie werkt u?**

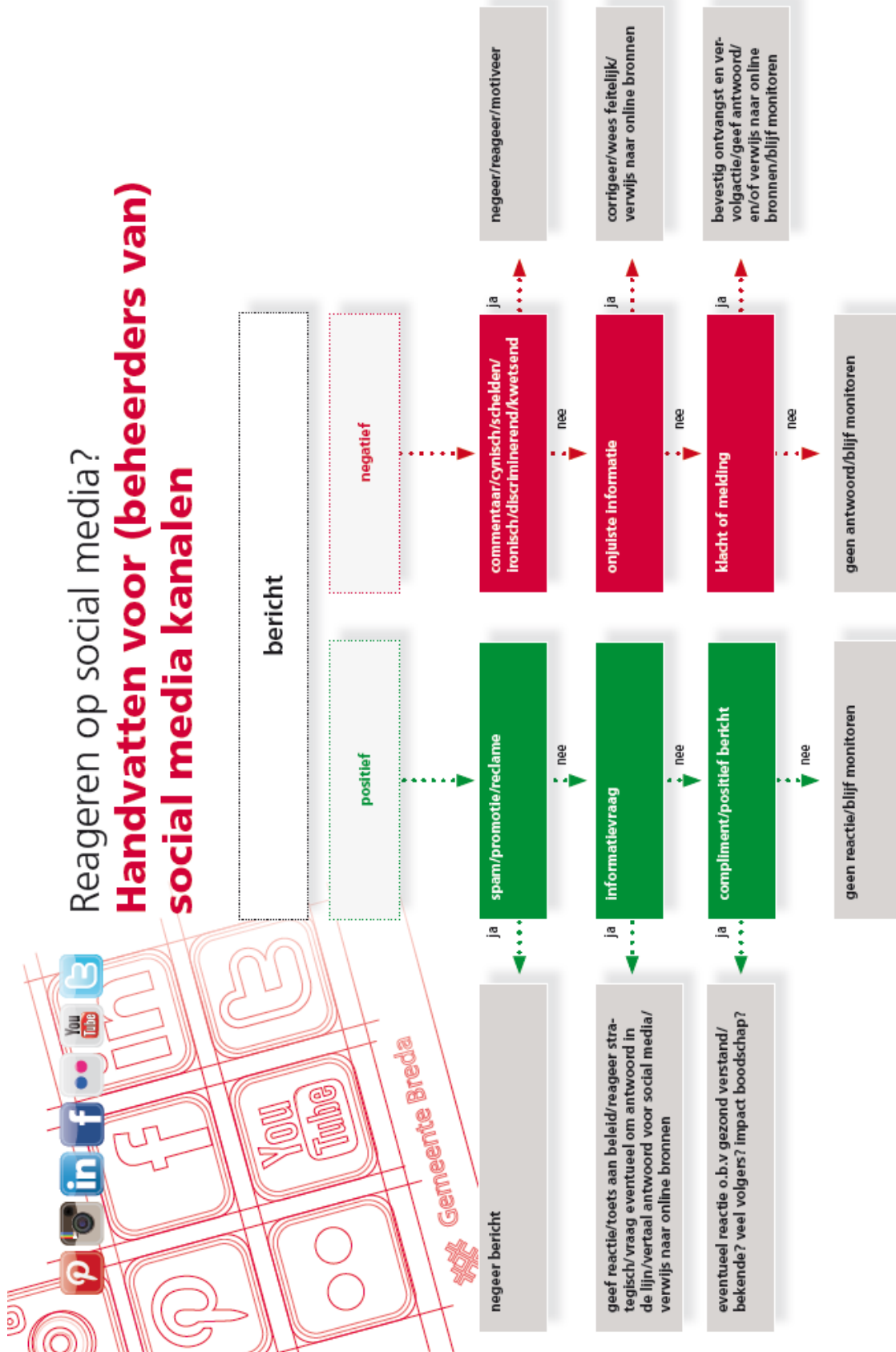
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	9	5,4	5,4	5,4
	Concernstaf	7	4,2	4,2	9,6
	Directie Beheer	56	33,7	33,7	43,4
	Directie Ontwikkeling	25	15,1	15,1	58,4
	Directie Dienstverlening	45	27,1	27,1	85,5
	Servicebedrijf	24	14,5	14,5	100,0
	Total	166	100,0	100,0	

9 respondenten hebben deze vraag niet beantwoord. 7 respondenten zijn werkzaam binnen de Concernstaf, 56 bij de Directie Beheer, 25 bij de Directie Ontwikkeling, 45 bij de Directie Dienstverlening, 24 bij het Servicebedrijf.

Vraag 35**Wat is uw functie?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	9	5,4	5,4	5,4
	Leidinggevende	20	12,0	12,0	17,5
	Niet-leidinggevende	137	82,5	82,5	100,0
	Total	166	100,0	100,0	

9 respondenten hebben geen antwoord gegeven op deze vraag. 137 respondenten hebben aangegeven een niet-leidinggevende te zijn. 20 respondenten zijn wel leidinggevende.





Menukaart social media Gemeente Breda

TIPS VOOR HET PARTICIPEREN OP SOCIAL MEDIA

- Stel je zakelijk en inhoudelijk terzake op; je communiceert namens de organisatie.
- Luister en stel vragen.
- Neem een open houding aan, sta open voor ideeën en wees eerlijk.
- Blijf in je bijdragen bij je eigen expertise. Ben je geen expert, wees daar dan helder over.
- Denk crossmediaal en laat verbanden zien; verwijst naar andere platforms (Breda.nl, Facebook) en naar projecten, thema's en accounts met @ en #.
- Communiceer alleen over vastgesteld beleid en verwijst naar beschikbare bronnen.
- Vertel kort en krachtig, met de juiste spelling en grammatica.
- Wees het visitekaartje van de organisatie.
- Laat zien dat en hoe je de content gebruikt.
- Wees positief
- Denk vanuit de lezer, schrijf aantrekkelijk (what's in it for me?).
- Wees persoonlijk, transparant en maak duidelijk wat je functie is bij de Gemeente Breda.
- Reageer in principe binnen werktijden: tussen 8 en 17 uur.
- Reageer altijd binnen 24 uur (eventueel om aan te geven wanneer inhoudelijk antwoord komt).
- Reageer via het kanaal waar het bericht is geplaatst.
- Signaleer complimenten en positieve reacties en bedank ervoor.

- bijvoorbeeld met een Like.
- Signaleer kritiek en feedback en raadpleeg het Team Communicatie voor advies.
- Gebruik het schema met handvatten om te reageren op reacties.
- Signaleer mogelijke strafbare feiten bij leidinggevende of Juridische Zaken.
- Verklein een url met <http://bit.ly.com>.
- Wees positief en vermijd discussie.
- Zeg alleen datgene wat je kunt waarmaken.
- Vermijd nepaccounts en aliases.
- Vraag de afzender eventueel contact op te nemen via een ander kanaal of platform.
- Bij twijfel: geen bericht.

WEES JE BEWUST VAN EEN AANTAL ZAKEN

- Lezers zijn (potentiële) samenwerkers of (potentiële) collega's.
- Berichten op internet laten sporen achter.
- Lokale berichten kunnen mondiaal effect hebben.
- Het verschil tussen externe en interne zaken.
- De verbinding tussen je persoonlijke leven en je zakelijke activiteiten.

VOOR EEN UITGEBREIDERE TOELICHTING

- Breda heeft op verschillende platforms een eigen account waarop content wordt geplaatst. We maken onderscheid in Breda-accounts en

- projectgebonden accounts (bijvoorbeeld Via Breda).
- Persoonlijke accounts van medewerkers worden ingezet in aanvulling op Breda-accounts en projectaccounts.
- Volgenvrienden worden: we volgen anderen als dat meenwaarde heeft in het kader van het aangaan van partnerschappen, de relatie, participatie of het delen van informatie. Voor het centrale Twitteradres @Breda geldt dat we in eerste instantie alleen onze eigen accounts volgen om te kunnen reageren.
- Het beheer van de eigen (Breda) platforms/accounts is vooral ondergebracht bij communicatie en dienstverlening.
- Het beheer van projectaccounts is in beginsel decentraal ondergebracht (bij de verantwoordelijke afdeling c.q. projectteams).
- Een webcareteam van collega's van dienstverlening en communicatie monitort de berichtgeving op social media en andere digitale bronnen.

WIE REAGEERT OP VRAGEN/REACTIES

- Dienstverleningsvragen: Servicepunt
- Meldingen buitenruimte: Servicepunt
- Projectgerelateerde vragen: leden projectgroep
- Politiekgerelateerde kwesties: bestuurder i.c. woordvoerder (communicatie)

Heb je vragen over dit document of communicatie via social media, kijk op <http://www.intranet.nl> neem contact op met het team communicatie.

Bijlage 13. Doel versus sociaal media

Primaire doelgroep	Taken	Doeleinde social media / aard communicatie	Type social media
Beleidsadviseurs & beleidsmedewerkers	Organiseren, realiseren en evalueren van beleid	- Nieuws brengen (informereren en overtuigen) - Monitoren - Onderwerpen op de agenda zetten, - Verbeteren van relaties (dialoog aangaan) - Samenwerking en participatie (cocreatie, dialoog aangaan) - Ophalen en delen van kennis, ervaring, meningen en ideeën (cocreatie, dialoog aangaan)	Facebook, Google +, Hyves, LinkedIn, Pinterest, SharePoint, Twitter, Wikipedia, Wordpress, Yammer, YouTube
	Binden van in- en externe partijen	- Persoonlijke profilering - Profilering gemeente - Nieuws brengen (informereren, enthousiasmeren en overtuigen) - Monitoren - Verbeteren van relaties (dialoog aangaan) - Samenwerking en participatie (cocreatie, dialoog aangaan) - Ophalen en delen van kennis, ervaring, meningen en ideeën (cocreatie, dialoog aangaan)	Facebook, Flickr, Foursquare, Google +, Hyves, Instagram, LinkedIn, Pinterest, SharePoint, Tumblr, Twitter, Wikipedia, Wordpress, Yammer, YouTube
	Adviseren over actuele vraagstukken	- Nieuws brengen, - Monitoren - Onderwerpen op de agenda zetten - Ophalen en delen van kennis, ervaring, meningen en ideeën	Input kan gehaald worden van Facebook, Flickr, Foursquare, Google +, Hyves, Instagram, LinkedIn, Pinterest, SharePoint, Tumblr, Twitter, Wikipedia, Wordpress, Yammer, YouTube Doorzetten via: SharePoint, Yammer
	Signaleren van veranderingen binnen eigen vakgebied en het inschatten van relevantie en draagvlak	- Monitoren - Ophalen en delen van kennis, ervaring, meningen en ideeën	Facebook, Flickr, Foursquare, Google +, Hyves, Instagram, LinkedIn, Pinterest, SharePoint, Tumblr, Twitter, Wikipedia, Wordpress, Yammer, YouTube
Projectmanagers & projectmedewerkers	Relevante partijen betrekken bij projecten om draagvlak te creëren	- Persoonlijke profilering - Profilering gemeente - Nieuws brengen (informereren enthousiasmeren en overtuigen) - Verbeteren van relaties (dialoog aangaan)	Facebook, Google +, Hyves, LinkedIn, Pinterest, SharePoint, Tumblr, Twitter, Yammer

		- Samenwerking en participatie (cocreatie, dialoog aangaan) - Ophalen en delen van kennis, ervaring, meningen en ideeën (cocreatie en dialoog aangaan)	
	Het plannen en selecteren van communicatiemiddel en bij een project	Om die reden hebben zij kennis nodig van alle social media	Facebook, Flickr, Foursquare, Google +, Hyves, Instagram, LinkedIn, Pinterest, SharePoint, Tumblr, Twitter, Wikipedia, Wordpress, Yammer, YouTube
	Inzetten van social media voor projecten	- Nieuws brengen (informereren, enthousiasmeren en overtuigen) - Monitoren - Onderwerpen op de agenda zetten - Verbeteren van relaties (dialoog aangaan) - Verbeteren van de dienstverlening (dialoog aangaan) - Samenwerking en participatie (dialoog aangaan en cocreatie) - Ophalen en delen van kennis, ervaring, meningen en ideeën (dialoog aangaan en cocreatie)	Facebook, Flickr, Foursquare, Google +, Hyves, Instagram, LinkedIn, Pinterest, SharePoint, Tumblr, Twitter, Wikipedia, Wordpress, Yammer, YouTube
Procescoördinatoren	Onderzoeken en verzamelen gegevens voor beleidsontwikkeling	- Monitoren - Ophalen en delen van kennis, ervaring, meningen en ideeën (door dialoog aan te gaan)	Facebook, Foursquare, Google +, Hyves, LinkedIn, Pinterest, SharePoint, Tumblr, Twitter, Wikipedia, Wordpress, Yammer, YouTube
	Fungeert als contactpersoon en bouwt netwerken op met relevante in- en externe relaties	- Persoonlijke profilering - Profilering gemeente - Nieuws brengen (informereren) - Verbeteren van relaties (dialoog aangaan) - Samenwerking en participatie (dialoog aangaan) - Ophalen en delen van kennis, ervaring, meningen en ideeën (dialoog aangaan)	Facebook, Google +, Hyves, LinkedIn, Pinterest, SharePoint, Tumblr, Twitter, Wordpress en Yammer
	Signaleert klachten of knelpunten in de dienstverlening of in samenwerking met relaties	- Monitoren - Ophalen en delen van kennis, ervaring, meningen en ideeën (dialoog aangaan)	Facebook, Foursquare, Google +, Hyves, LinkedIn, SharePoint, Tumblr, Twitter, Wordpress en Yammer
Medewerkers dienstverlening	Informatie verstrekken aan	- Nieuws brengen (informereren)	Facebook, Google +, Hyves, Twitter

	klanten		
	Klanten te woord staan met vragen	- Profilerings gemeente - Nieuws brengen (informer, dialoog aangaan) - Monitoren - Verbeteren van relaties (dialoog aangaan) - Verbeteren van de dienstverlening (dialoog aangaan)	Facebook, Google +, Hyves, Twitter,
	Ophalen en inbrengen van voorstellen vanuit het perspectief van de klant	- Monitoren - Onderwerpen op de agenda zetten - Verbeteren van de dienstverlening (dialoog aangaan) - Ophalen en delen van kennis, ervaring, meningen en ideeën (dialoog aangaan)	Facebook, Google +, Hyves, SharePoint, Twitter, Yammer
	Onderhouden van relaties	- Persoonlijke profilering - Profilerings gemeente - Nieuws brengen - Verbeteren van relaties (dialoog aangaan)	Facebook, Flickr, Foursquare, Google +, Hyves, Instagram, LinkedIn, Pinterest, SharePoint, Tumblr, Twitter, Wikipedia, Wordpress, Yammer, YouTube
Collegeleden	Invloed uitoefenen door middel van communicatie, contacten en optreden	- Persoonlijke profilering - Profilerings gemeente - Nieuws brengen (informer en overtuigen) - Monitoren - Onderwerpen op de agenda zetten - Verbeteren van relaties (dialoog voeren)	Facebook, Flickr, Foursquare, Google +, Hyves, Instagram, LinkedIn, Pinterest, SharePoint, Tumblr, Twitter, Wikipedia, Wordpress, Yammer, YouTube
Leidinggevend	Leiding geven aan medewerkers	- Persoonlijke profilering - Profilerings gemeente - Monitoren - Verbeteren van relaties (dialoog aangaan) - Ophalen en delen van kennis, ervaring, meningen en ideeën Heeft kennis over social media nodig om medewerkers te kunnen inspireren, enthousiasmeren en ondersteunen	Facebook, Flickr, Foursquare, Google +, Hyves, Instagram, LinkedIn, Pinterest, SharePoint, Tumblr, Twitter, Wikipedia, Wordpress, Yammer, YouTube

**Toelichting: alleen de taken waar social media aan kunnen bijdragen zijn meegenomen in de bovenstaande matrix*