

Datum: 01-06-2020

Afstudeerbegeleider: Edwin van Rooyen  
Instelling: Hogeschool Leiden  
Woorden: 17.527  
Conceptueel model: Corporate Identity Mix

Kans: 1

Auteur: Denise van Rijs

Klas: COM4

Studentnummer: 1089226  
Bedrijfsbegeleider: Anoniem   
Organisatie: Organisatie X

Eerste beoordelaar: Jorrit Kreukniet

# Voorwoord

Terwijl ik dit aan het schrijven ben, denk ik na over wat ik ga doen nadat ik ben afgestudeerd. In eerste instantie heb ik de opleiding Communicatie gekozen omdat ik niet goed wist welke kant ik op wilde gaan. Naar mate de studie vorderde kwam ik erachter dat ik heel veel leuk en interessant vind en nu ben ik alweer bijna klaar. Goh, de tijd is voorbijgevlogen! Ik heb ontzettend veel geleerd, gezellige klasgenoten gehad en ook leuke docenten. Mijn scriptie heb ik mogen doen bij een heel warm en gezellig bedrijf, namelijk: Organisatie X. Ik wil mijn bedrijfsbegeleider daarnaast graag bedanken voor alle hulp en de gezellige gesprekken die we hebben gevoerd.

Ik weet nu wat het is om scriptiestress te hebben. Niet alleen de korte tijd waarin iemand zijn scriptie schrijft is gegarandeerd stress, maar ook juist die keren dat je goed op weg denkt te zijn, je feedback ontvangt en je je realiseert dat je haast opnieuw kan beginnen. Die momenten waren voor mij toch echt het zwaarst. Maar ja, even slikken en weer doorgaan. De afgelopen maanden heb ik heel veel gewerkt aan dit onderzoek, urenlang gestaard naar mijn scherm in de hoop dat ik toch weer een geniaal idee zou krijgen of een broodnodig inzicht om verder te werken. Uiteindelijk heeft mijn afstudeerbegeleider, Edwin van Rooyen, mij geholpen met dit inzicht als ik er niet meer uit kwam. Ontzettend bedankt voor alle steun en de tips die u mij heeft gegeven.

Naast mijn begeleiders wil ik mijn familie bedanken. Elke keer tijdens het avondeten moest het minimaal één keer gaan over mijn scriptie. Bedankt voor het geduld en de steun. Ook heb ik maar mogen boffen met mijn schoonouders die mij hebben geholpen met redigeren. Duizendmaal dank! En natuurlijk jullie geweldige zoon. Rik, super lief dat je mij zo goed hebt kunnen helpen. Niet alleen door er voor mij te zijn, maar ook door mij daadwerkelijk aan het werk te zetten als ik weer eens uitstelgedrag vertoonde. Maar goed, die scriptie is nu af en ingeleverd. Ik kan er nu niets meer aan veranderen. Nu is het wachten geblazen op dat ene telefoontje waarin ik hopelijk te horen krijg dat ik mezelf mag verdedigen. Let’s hope so!

Nogmaals bedankt iedereen!

Ik wens u veel leesplezier.

Denise van Rijs

Linschoten, 01-06-2020

# Samenvatting

Deze scriptie beschrijft het onderzoek naar hoe Organisatie X het imago in overeenstemming kan brengen met zijn identiteit. Organisatie X is een belangenvereniging voor senioren en bestaat bij de gratie van zijn leden. De reden voor dit onderzoek is een daling in het ledenaantal. Het marketing- en strategiebureau ICSB heeft onderzocht dat veel leden een onduidelijk beeld hebben van de diensten en services van Organisatie X. De doelstelling van het onderzoek is de organisatie adviseren over hoe Organisatie X het imago en de identiteit in overeenstemming kan brengen. De doelgroep van het onderzoek bestaat uit leden van Organisatie X.

De situatieschets geeft meer informatie over de identiteit en het imago van Organisatie X. Interne documenten van Organisatie X en het onderzoek van ICSB in 2019 geven informatie over wat voor organisatie Organisatie X is en wat leden van Organisatie X vinden. Ook volgt er meer informatie over vergrijzing in Nederland en een mentaliteitsverandering onder senioren. Organisatie X blijkt tevens een hoge naamsbekendheid te hebben in vergelijking met andere belangenverenigingen. Tot slot brengt de SWOT-analyse inzichtelijk welke sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen voor Organisatie X gelden.

De theorieën van Balmer & Soenen (1999) Riel & Balmer (1997), Birkigt & Stadler (1986), Van der Grinten & Weijnand-Schut (2014), Fombrun & Van Riel (2004) en Boer (2007) zijn kritisch met elkaar vergeleken op verschillen en overeenkomsten. De gekozen centrale theorie is van Birkigt & Stadler, omdat het met het Corporate Identity model mogelijk is om het imago in overeenstemming te brengen met de identiteit van een organisatie. Birkigt & Stadler (1986) stellen dat de communicatie, het gedrag en de symboliek van een organisatie moeten aansluiten op de persoonlijkheid om het imago in overeenstemming te brengen met de identiteit. Tot slot drie hypothesen opgesteld om een verbetering te toetsen.

De methoden van onderzoek zijn deskresearch en kwalitatief onderzoek. Deskresearch ter beantwoording van de deelvragen over de communicatie, het gedrag en de symboliek van Organisatie X. Daarnaast is er gekozen voor kwalitatief onderzoek, omdat de beleving van de ontvanger centraal staat in dit onderzoek en dit meer inzicht geeft in de interpretatie van de antwoorden van de respondenten met betrekking tot de communicatie, het gedrag en de symboliek van Organisatie X. Dit gaat gepaard met achterliggende beweegredenen, waarden, ervaringen en gevoelens die niet cijfermatig uit te drukken zijn. De respondenten zijn gekozen op basis van bepaalde selectiecriteria.

Uit de resultaten blijkt dat niet alle respondenten weten welke diensten en services Organisatie X aanbiedt. Dit geldt ook voor de speerpunten en de slogan van Organisatie X. Daarnaast blijkt dat de respondenten onder andere het uiterlijk van de website niet vinden passen bij Organisatie X als bijdetijdse belangenbehartiger voor senioren vanaf 50 jaar. De website is volgens sommige respondenten niet overzichtelijk en duidelijk. Ook past de kernwaarde ‘invloedrijk’ niet bij Organisatie X volgens de respondenten, omdat dit moeilijk te beoordelen is. De hypothesen zijn op basis van de uitkomsten van de resultaten aangenomen.

Naar aanleiding van de resultaten van dit onderzoek zijn de volgende conclusies te trekken: de respondenten weten zoals verwacht niet precies te benoemen welke diensten en services Organisatie X aanbiedt. Daarnaast vinden respondenten dat Organisatie X meer informatie moet geven op het gebied van de drie speerpunten en belangenbehartiging. De respondenten vinden de website niet bijdetijds en onduidelijk. Het logo is niet modern en mag meer opvallen. Het is niet duidelijk voor respondenten voor welke doelgroep Organisatie X is bedoeld. Tot slot vinden respondenten de kernwaarde ‘invloedrijk’ niet passen bij Organisatie X, omdat dit moeilijk te controleren is en ze hier geen beeld bij hebben.

Op basis van de resultaten en conclusies van dit onderzoek zijn de volgende aanbevelingen geformuleerd. Ten eerste is het van groot belang om de kennis van de leden over de diensten en services die Organisatie X aanbiedt te vergroten door ze aan elkaar te koppelen. Ook is het advies om de website overzichtelijker en moderner te maken, zodat het beter past bij een bijdetijdse vereniging. Daarnaast is het van belang om leden meer informatie te geven over het proces rondom belangenbehartiging. Betrek leden meer en laat zien hoe Organisatie X tot een standpunt komt en wat hierbij komt kijken. Tot slot is het advies om verder onderzoek te doen naar een passende aanspreekvorm en woordgebruik dat past bij de doelgroep.

Om de aanbevelingen van dit onderzoek te realiseren is de volgende implementatiestrategie geformuleerd aan de hand van het implementatiemodel van The Elements of User Experience van Garrett (2010). Daarnaast is het advies om de aanbevelingen te implementeren door regelmatig te brainstormen en de kwaliteitscirkel van Deming (1951) toe te passen. De totale geschatte kosten van implementatie bedragen €13.300,-. De totale geschatte opbrengsten bedragen *€*14.670.

**Inhoudsopgave**

[Voorwoord 2](#_Toc44864478)

[Samenvatting 3](#_Toc44864479)

[H1. Probleemformulering 7](#_Toc44864480)

[1.1 Aanleiding 7](#_Toc44864481)

[1.2 Probleemstelling 9](#_Toc44864482)

[1.3 Doelstelling 10](#_Toc44864483)

[1.4 Deelvragen 10](#_Toc44864484)

[1.5 Doelgroep 11](#_Toc44864485)

[1.6 Grenzen van onderzoek 12](#_Toc44864486)

[H2. Situatieschets 13](#_Toc44864487)

[2.1 Interne analyse 13](#_Toc44864488)

[2.2 Externe analyse 15](#_Toc44864489)

[2.3 SWOT-analyse 16](#_Toc44864490)

[H3. Theoretisch kader 17](#_Toc44864491)

[3.1 Bespreking van literatuur 17](#_Toc44864492)

[3.2 Centrale theorie 19](#_Toc44864493)

[3.3 Hypothesen 21](#_Toc44864494)

[H4. Methodologie 23](#_Toc44864495)

[4.1 Onderzoeksmethoden 23](#_Toc44864496)

[4.2 Datacollectie 24](#_Toc44864497)

[4.3 Operationalisatie 26](#_Toc44864498)

[H5. Resultaten 31](#_Toc44864499)

[5.1 Resultaten kennis 31](#_Toc44864500)

[5.2 Resultaten communicatie 32](#_Toc44864501)

[5.3 Resultaten symboliek 34](#_Toc44864502)

[5.4 Resultaten gedrag 36](#_Toc44864503)

[5.5 Aannemen of verwerpen van hypothesen 37](#_Toc44864504)

[H6. Conclusies 39](#_Toc44864505)

[6.1 Kennis 40](#_Toc44864506)

[6.2 Communicatie 40](#_Toc44864507)

[6.3 Symboliek 41](#_Toc44864508)

[6.4 Gedrag 41](#_Toc44864509)

[H7. Aanbevelingen 41](#_Toc44864510)

[7.1 Kennis 41](#_Toc44864511)

[7.2 Communicatie 42](#_Toc44864512)

[7.3 Symboliek 42](#_Toc44864513)

[7.4 Gedrag 43](#_Toc44864514)

[H8. Implementatieplan 44](#_Toc44864515)

[8.1 Koppelen van de kernactiviteiten 44](#_Toc44864516)

[8.2 Aanpassingen aan de website 46](#_Toc44864517)

[8.3 Woordkeuze 46](#_Toc44864518)

[8.4 Filmpje over proces rondom belangenbehartiging 47](#_Toc44864519)

[8.5 Planning, kosten en baten 47](#_Toc44864520)

[Literatuurlijst 49](#_Toc44864521)

[Bijlage A – Persoonlijke communicatie 53](#_Toc44864522)

[Bijlage B – Onderzoek ICSB 54](#_Toc44864523)

[Bijlage C – Interne documentatie Organisatie X 55](#_Toc44864524)

[Bijlage D – Topic list 56](#_Toc44864525)

[Bijlage E - Vragenlijst 59](#_Toc44864526)

[Bijlage F – Toonmateriaal 62](#_Toc44864527)

[Bijlage G – Verbatims 63](#_Toc44864528)

[Bijlage H – Analyseschema’s 64](#_Toc44864529)

[Bijlage I – Dummy’s 65](#_Toc44864530)

[Bijlage J – Oproep nieuwsbrief 66](#_Toc44864531)

# H1. Probleemformulering

Deze scriptie beschrijft het onderzoek naar hoe Organisatie X het imago in overeenstemming kan brengen met zijn identiteit. Organisatie X is een belangenvereniging voor senioren en bestaat bij de gratie van zijn leden. De reden voor dit onderzoek is een daling in het ledenaantal. Het marketing- en strategiebureau ICSB heeft onderzocht dat veel leden een onduidelijk beeld hebben van de diensten en services van Organisatie X. De doelstelling van het onderzoek is de organisatie adviseren over hoe Organisatie X het imago en de identiteit in overeenstemming kan brengen. De doelgroep van het onderzoek bestaat uit leden van Organisatie X.

## Aanleiding

In Nederland wonen anno 2020 ongeveer veertien miljoen volwassenen. Ruim de helft daarvan is ouder dan 50 jaar (CBS, 2014). De belangenvereniging Organisatie X behartigt de belangen van circa 100.000 betalende leden op het gebied van inkomen, gezondheid en wonen. Dit doet Organisatie X onder andere door leden te ondersteunen met kennis, advies en ledenvoordeel. De slogan van de belangenvereniging luidt: “Uw gids in goed ouder worden.” Naast het werven van nieuwe leden richt Organisatie X zich op het behouden van bestaande leden. Dit laatste gaat al een aantal jaar minder goed dan voorheen. De belangenvereniging verliest namelijk meer leden dan dat erbij komen (zie Figuur 1). Als senioren hun lidmaatschap bij Organisatie X opzeggen, kunnen zij hiervoor een reden opgeven. Dit geeft Organisatie X een onderbouwde indruk van de redenen die leden hebben om hun lidmaatschap op te zeggen.

De daling in het ledental is de aanleiding geweest voor een onderzoek door het marketing- en strategiebureau ICSB in 2019. Het doel van het onderzoek was het uitzoeken wat leden beweegt om lid te blijven en wat niet-leden beweegt om lid te worden. Eerst is aan de leden gevraagd wat zij het belang vinden van verschillende bedrijfsactiviteiten van Organisatie X. Als de leden de activiteit neutraal tot zeer belangrijk vinden, dan krijgen zij nog een extra vraag, namelijk of ze Organisatie X op deze activiteit een cijfer willen geven. In Tabel 1 en 2 is te zien dat telkens ongeveer de helft ‘weet ik niet’ invult. Leden hebben geen duidelijk beeld van de prestaties van Organisatie X op het gebied van de activiteiten die horen bij informatieverstrekking en belangenbehartiging. Wel vinden ze de activiteiten op zichzelf neutraal tot zeer belangrijk voor een belangenvereniging in het algemeen (zie Figuur 11, Bijlage B).

Wegens vertrouwelijke informatie niet beschikbaar.

Figuur 1. Verandering in ledenaantal Organisatie X per jaar (aangepast overgenomen van interne documentatie Organisatie X, 2019, Bijlage C, p.58)

ICSB stelt dat veel leden geen duidelijk beeld hebben van wat Organisatie X precies doet en dit vormt een groot risico voor het ledenbehoud (zie Figuur 14, Bijlage B). Het is van belang om te achterhalen waarom leden Organisatie X niet kunnen beoordelen op de activiteiten die vallen onder informatieverstrekking en belangenbehartiging. Het blijkt dat leden van Organisatie X een te beperkt beeld hebben van wat de organisatie te bieden heeft. Het imago van Organisatie X komt dus niet overeen met de merkbelofte van Organisatie X. Leden die hun lidmaatschap opzeggen omdat ze de toegevoegde waarde van Organisatie X niet meer inzien of het lidmaatschap te prijzig vinden, terwijl ze geen correct beeld hebben van wat Organisatie X precies voor ze kan betekenen, vormen een groot risico voor de belangenvereniging.

Tabel 1   
Belang en waardering voor onderwerpen die vallen onder belangenbehartiging Organisatie X

Wegens vertrouwelijke informatie niet beschikbaar.

Opmerking. Aangepast overgenomen van onderzoek ICSB, 2019, Bijlage B, p.54.

Tabel 2  
Belang en waardering onderwerpen die vallen onder informatieverstrekking Organisatie X

Wegens vertrouwelijke informatie niet beschikbaar.

Opmerking. Aangepast overgenomen van onderzoek ICSB, 2019, Bijlage B, p.56.

## 1.2 Probleemstelling

Zoals eerder benoemd bestaat Organisatie X bij de gratie van zijn leden. Het is daarom verontrustend dat er de laatste jaren sprake is van een daling in het aantal leden. Leden zeggen hun lidmaatschap bij Organisatie X op wegens uiteenlopende redenen. In Figuur 2 is een overzicht te zien van dertig verschillende redenen van leden om het lidmaatschap te beëindigen. In totaal komt 32 procent door overlijden. Bijna 800 leden hebben in 2019 opgezegd wegens een gebrek aan belangstelling. Daarnaast zeggen bijna 500 leden op wegens financiële redenen. Ook hier kan het niet inzien van de toegevoegde waarde een rol spelen.

Wegens vertrouwelijke informatie niet beschikbaar.

Figuur 2 Reden van opzeggingen in 2019 Organisatie X (overgenomen van interne documentatie Organisatie X, 2019, Bijlage C, p.59)

Organisatie X belooft leden zich namens de achterban sterk te maken in de politiek voor een goed ouderenbeleid en leden te ondersteunen op het gebied van inkomen, gezondheid en wonen door middel van kennis, advies en ledenvoordeel (zie Figuur 24, Bijlage C). Door onderzoek te doen is het mogelijk om te achterhalen wat leden vinden van Organisatie X en van de diensten die de belangenvereniging aanbiedt. Dit is precies wat ICSB in 2019 heeft gedaan en hieruit blijkt dat ongeveer de helft van de leden Organisatie X niet kan beoordelen op het gebied van informatieverstrekking en belangenbehartiging (zie Tabel 1 en 2). Dit terwijl leden deze onderwerpen en activiteiten op zichzelf neutraal tot zeer belangrijk vinden voor een belangenvereniging (zie Figuur 11, Bijlage B).

Als leden Organisatie X niet kunnen beoordelen, omdat ze niet weten hoe Organisatie X het doet op dit gebied en dus geen volledig beeld hebben van wat Organisatie X voor hen kan betekenen, dan is de kans groter dat leden geen belangstelling meer hebben om lid te blijven. Organisatie X slaagt er kennelijk niet in om door middel van woorden, beelden of handelen over te brengen wat Organisatie X te bieden heeft, dus wat zijn identiteit is. Organisatie X moet ervoor zorgen dat leden een volledig beeld krijgen van de diensten die Organisatie X aanbiedt, dan komt het imago beter overeen met de identiteit van Organisatie X. Een lid dat geld uitgeeft aan een organisatie waar hij of zij een onduidelijk beeld van heeft is een gevaar voor het ledenbehoud.

**De probleemstelling luidt als volgt:**  
Hoe kan Organisatie X zijn imago in overeenstemming brengen met zijn identiteit?

## 1.3 Doelstelling

In eerste instantie is het van belang om inzicht te krijgen in hoe Organisatie X het beeld dat leden hebben in overeenstemming kan brengen met de identiteit van Organisatie X. Als dit is gelukt, dan weten leden beter wat Organisatie X precies doet en wat de organisatie voor hen kan betekenen. Diegenen die precies weten hoe de organisatie in elkaar steekt zijn de medewerkers bij Organisatie X. Zij kennen de identiteit van de organisatie en weten op welke manier de organisatie met leden communiceert. Het is van belang dat Organisatie X achterhaalt wat het onduidelijke beeld dat leden hebben veroorzaakt en hoe leden een vollediger beeld krijgen van de identiteit van Organisatie X. Het is bijvoorbeeld mogelijk dat Organisatie X onduidelijke teksten gebruikt of dat bepaalde informatie over activiteiten en onderwerpen niet goed vindbaar is. Als leden bij een volgend imago-onderzoek minder vaak voor ‘weet ik niet’ kiezen bij de vraag of ze Organisatie X kunnen beoordelen op een bepaalde bedrijfsactiviteit, dan betekent dit dat leden een duidelijker beeld hebben van wat Organisatie X precies doet.

**De doelstelling luidt als volgt:**   
Inzicht geven in hoe Organisatie X zijn imago in overeenstemming brengt met zijn identiteit, teneinde een communicatieadvies te leveren aan Organisatie X op basis van dit inzicht.

Naast een onderzoeksdoel draagt het onderzoek bij aan het realiseren van een organisatiedoel, namelijk: het keren van de dalende trend in het ledenaantal. Een verder doorzettende daling in het aantal leden kan ingrijpende consequenties hebben voor Organisatie X. Zou de daling toenemen en versnellen, dan zou het voortbestaan van Organisatie X in zijn huidige vorm zelfs in gevaar kunnen komen. Het doel is om deze daling te doen keren, zodat minder leden hun lidmaatschap opzeggen en Organisatie X de organisatie op peil kan houden en daarmee de kwaliteit van de bedrijfsactiviteiten. Wanneer een lid de toegevoegde waarde niet inziet, dan is de kans groter dat die persoon het lidmaatschap opzegt, dan iemand die toegevoegde waarde wél inziet.

## 1.4 Deelvragen

**Deelvraag 1:** Waaruit bestaat de communicatie van Organisatie X naar zijn leden?

Ongeveer de helft van de leden weet niet precies wat Organisatie X doet (zie Tabel 1 en 2). Het is mogelijk dat dit komt door de manier waarop Organisatie X met zijn leden communiceert. Het zou kunnen dat de boodschap die Organisatie X zendt niet goed aankomt of moeilijk te begrijpen is. Het is van belang om erachter te komen op welke manier en via welke kanalen Organisatie X communiceert. Dit geeft inzicht in het beeld dat Organisatie X op dit moment van zichzelf schetst. Voor het uiteindelijke communicatieadvies is het van belang om te weten of deze informatie niet duidelijk genoeg is of lastig te vinden is.

**Deelvraag 2**: Waaruit bestaat het gedrag van Organisatie X naar de leden?

Een aanzienlijk deel van de leden heeft aangegeven dat ze Organisatie X niet kunnen beoordelen op bepaalde activiteiten of onderwerpen (zie Tabel 1 en 2). Dit kan betekenen dat Organisatie X niet duidelijk of goed genoeg communiceert, maar het zou ook kunnen betekenen dat ze niet waarmaken wat ze communiceren. Hetgeen dat Organisatie X bijvoorbeeld communiceert in zijn missie moet ook overeenkomen met wat Organisatie X daadwerkelijk doet. Als het gedrag van Organisatie X niet aansluit bij wat de organisatie communiceert, dan blijft het imago onduidelijk. Dit houdt in dat het van belang is om te onderzoeken of het dagelijks handelen van Organisatie X en het gedrag van medewerkers overeenkomt met de doelen die de organisatie opstelt.

**Deelvraag 3**: Waaruit bestaan de zichtbare uitingen van Organisatie X naar de leden?

Zoals eerder benoemd verricht Organisatie X verschillende werkzaamheden als belangenbehartiger. Hier informeert Organisatie X leden over en dit doen zij onder andere via een nieuwsbrief, een magazine en een website. Dit doet Organisatie X niet alleen met woorden, maar ook met beeld. Het is van belang dat dit de zichtbare uitingen duidelijk zijn voor de leden. Als bijvoorbeeld blijkt dat het door het design van de website komt dat bepaalde informatie moeilijk te vinden of te lezen is, dan zou dit het onduidelijke beeld van leden verklaren. Daarnaast kan er verwarring ontstaan als de uiterlijke vormen van de communicatie niet aansluiten bij de inhoudelijke boodschap die Organisatie X wil zenden. Het is daarom van belang om uit te sluiten dat de zichtbare uitingen van Organisatie X de oorzaak zijn voor het probleem in dit onderzoek.

## 1.5 Doelgroep

De focus in dit onderzoek ligt op het ledenbehoud, omdat er sprake is van een daling in het aantal leden. Dit onderzoek is alleen mogelijk bij de huidige leden van Organisatie X. Zij zijn op de hoogte van de manier waarop Organisatie X communiceert en hebben een bepaald imago van de belangenvereniging. In Tabel 1 en 2 is weergeven dat een groot deel van de leden geen duidelijk beeld heeft van bepaalde bedrijfsactiviteiten. Organisatie X besteedt hier wel aandacht aan en het is daarom van belang om te achterhalen hoe het komt dat leden Organisatie X hierop niet kunnen beoordelen. Om te voorkomen dat de daling doorzet, is onderzoek nodig naar het beeld dat leden hebben van de communicatie, het gedrag en de zichtbare uitingen van Organisatie X. Als dat is vastgesteld, dan is het mogelijk om te kijken op welke vlakken het beeld beter aansluit op de identiteit.

Organisatie X is een Nederlandse vereniging voor senioren en de leden zijn verdeeld over alle provincies in Nederland. Er zijn iets meer mannen lid bij Organisatie X, namelijk 56 procent tegenover 44 procent vrouwen (zie Figuur 3). Het jongste lid is 50 jaar en het gemiddelde lid is 74 jaar oud (zie Figuur 20, Bijlage C). De meeste leden zijn ouder dan 65 jaar, namelijk 93 procent (zie Figuur 4).

Wegens vertrouwelijke informatie niet beschikbaar.

Figuur 4 Leeftijd van leden Organisatie X (aangepast overgenomen van interne documentatie Organisatie X, 2019, Bijlage C, p.58)

Figuur 3 Geslacht van leden Organisatie X (aangepast overgenomen van interne documentatie Organisatie X, 2019, Bijlage C, p.58)

## 1.6 Grenzen van onderzoek

Voordat het onderzoek van start gaat is het van belang om de grenzen en beperkingen te beschrijven. Op deze manier is het voor de opdrachtgever en de opdrachtnemer duidelijk waar het in dit onderzoek precies om gaat en welke beperkingen dit onderzoek met zich meebrengt. Een beperking in dit onderzoek is de tijdslimiet, bepaald door de Hogeschool Leiden. Het onderzoek gaat van start op 11 februari 2020 en de opdrachtnemer levert het onderzoek op 2 juni 2020 in. Het is niet mogelijk om voor of na deze datum onderzoek te doen. Daarnaast is een beperking in dit onderzoek dat de onderzoeksdoelgroep alleen bestaat huidige leden van Organisatie X en geen potentiële leden. Dit betekent dat het uiteindelijke advies geen betrekking heeft op het aantrekken van nieuwe leden.

Door de uitbraak van het coronavirus in Nederland is het niet mogelijk om de respondenten uit de onderzoeksdoelgroepen face-to-face te spreken in een diepte-interview. Door de maatregelen van de overheid moet iedereen in Nederland 1,5 meter afstand van elkaar houden en zoveel mogelijk thuisblijven (Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu, 2020). De onderzoeker heeft er daarom voor gekozen de interviews te houden door middel van videobellen. Dit brengt echter enkele beperkingen met zich mee. De doelgroep van Organisatie X bestaat uit senioren met een gemiddelde leeftijd van 74 jaar. Het is aannemelijk dat iemand van deze leeftijd minder gewend is om te videobellen dan iemand die met deze online communicatiemiddelen is opgegroeid. Het kan voorkomen dat het gesprek op sommige punten moeizaam gaat, omdat de respondent weinig of geen ervaring heeft met videobellen. Een gesprek via een online communicatiemiddel is afhankelijk van een goed werkende internetverbinding, microfoon en camera. Het kan voorkomen dat het beeld of geluid af en toe hapert. Dit kan frustrerend zijn voor zowel de onderzoeker als de respondent en de diepgang in het interview belemmeren. Daarnaast is het door het gebruik van videobellen moeilijker om non-verbaal gedrag waar te nemen, waardoor het lastig is om te zien welke emotie er achter een antwoord schuilt.

# H2. Situatieschets

De situatieschets geeft meer informatie over de identiteit en het imago van Organisatie X. Interne documenten van Organisatie X en het onderzoek van ICSB in 2019 geven informatie over wat voor organisatie Organisatie X is en wat leden van Organisatie X vinden. Ook volgt er meer informatie over vergrijzing in Nederland en een mentaliteitsverandering onder senioren. Organisatie X blijkt tevens een hoge naamsbekendheid te hebben in vergelijking met andere belangenverenigingen. Tot slot brengt de SWOT-analyse inzichtelijk welke sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen voor Organisatie X gelden.

## 2.1 Interne analyse

Om meer te weten te komen over Organisatie X is het interessant om erachter te komen wat missie, visie, doelstellingen, kernwaarden en -competenties zijn van de organisatie. De missie van Organisatie X luidt als volgt: “Organisatie X behartigt de belangen van haar leden op het gebied van inkomen, gezondheid en wonen. Organisatie X doet dit door haar leden een krachtige stem te geven in landelijke en lokale beleidsbeïnvloeding. Organisatie X ondersteunt leden met kennis, advies en ledenvoordeel. Het uitgangspunt is: gedeelde belangen gaan voor deelbelangen.” Het doel van Organisatie X is om zichzelf in de markt te zetten als een bijdetijdse belangenbehartiger voor senioren vanaf 50 jaar (zie Bijlage C).

Ook heeft Organisatie X een visie opgesteld, namelijk: “Organisatie X gelooft in een maatschappij, waarin een ieders waarde en kwaliteiten tot op hoge leeftijd worden erkend en benut.” De kernwaarden van Organisatie X zijn: informatief, behulpzaam, professioneel, oplossingsgericht, kundig en invloedrijk. Deze kernwaarden scoren tevens het hoogste op ‘belang’ door de leden van Organisatie X (zie Figuur 17, Bijlage B). Binnen hetzelfde onderzoek is opgevallen dat 26 procent van de leden Organisatie X niet kan beoordelen op de kernwaarde ‘invloedrijk’ (zie Figuur 18, Bijlage B). Naast de kernwaarden heeft Organisatie X drie kerncompetenties opgesteld, namelijk: deskundig, betrokken en professioneel.

**Diensten en services van Organisatie X**  
Organisatie X richt zich op drie speerpunten, namelijk: inkomen, gezondheid en wonen. Op het gebied van deze speerpunten biedt Organisatie X de volgende diensten en services aan:

1. Belangenbehartiging

Organisatie X komt op voor de stem van ouderen door middel van lobby in de politiek. Dit doen zij niet alleen in de tweede kamer, maar ook bij andere instellingen en organisaties. Het doel van Organisatie X is het innemen van een actieve rol in het debat (zie Bijlage C).

1. Informatieverstrekking

Organisatie X deelt informatie op het gebied van inkomen, gezondheid en wonen middels de website, sociale media, het magazine en de nieuwsbrief. Het doel van Organisatie X is om in 2024 hét kennis- en adviescentrum te zijn voor senioren op het gebied van inkomen, gezondheid en wonen (zie Bijlage C).

1. Hulp & advies

Leden kunnen bij Organisatie X terecht voor advies op het gebied van inkomen, gezondheid en wonen. Organisatie X biedt tevens hulp aan senioren, zoals bij het doen van belastingaangifte. De vrijwilligers bij Organisatie X nemen dit werk op zich. Het streven van Organisatie X is om alle leden het gevoel te geven dat ze welkom zijn en bij Organisatie X thuishoren. De belangenorganisatie vindt het belangrijk om leden aan te moedigen om bij Organisatie X aan te kloppen met vragen (zie Bijlage C).

1. Ledenvoordeel

Leden genieten van ledenvoordeel. Dit houdt in dat leden korting krijgen op collectieven die passen bij de doelgroep en de speerpunten van Organisatie X. Het uitgangspunt hierbij is het bieden van structureel voordeel aan de leden (zie Bijlage C).

Daarnaast heeft ICSB in 2019 onderzoek gedaan naar wanneer Organisatie X het volgens de leden goed doet. Hoewel de meningen verdeeld zijn, vinden respondenten vaker dan gemiddeld dat Organisatie X het goed doet als Organisatie X het gezamenlijke belang behartigt (zie Figuur 7).

Figuur 5 Overzichtelijke weergave van wanneer Organisatie X het goed doet volgens leden (overgenomen uit onderzoek ICSB, 2019, Bijlage B, p.57)

Wegens vertrouwelijke informatie niet beschikbaar.

**Opbouw organisatie**

In Figuur 6 is een organogram van Organisatie X zichtbaar. Organisatie X kent een ledenraad van 25 personen. Dit zijn gekozen leden die het algemene belang van Organisatie X vertegenwoordigen. De Raad van Toezicht houdt toezicht op de realisatie van de doelstellingen binnen de organisatie. Er werken 37 werknemers bij Organisatie X en rond de 350 vrijwilligers. De vrijwilligers vallen onder de afdeling ‘Personeel & Organisatie’, onder leiding van een vrijwilligerscoördinator (zie Figuur 6).

Wegens vertrouwelijke informatie niet beschikbaar.

*Figuur 6* Organogram Organisatie X juli 2019 (Overgenomen van de website van Organisatie X)

**Communicatie**   
Organisatie X heeft meerdere kanalen om leden te bereiken en een daarvan is de website (zie Figuur 7). Organisatie X beschrijft de website als een informatieplatform voor de leden. Naast berichten over actualiteiten en de antwoorden op de meest gestelde vragen, informeert Organisatie X leden over een tal van juridische kwesties en maatschappelijke ontwikkelingen (zie Bijlage C). Daarnaast ontvangen leden om de twee weken een digitale nieuwsbrief. In de nieuwsbrief staat omschreven welke actualiteiten er spelen op het gebied van de speerpunten van Organisatie X (zie Bijlage C).

Wegens vertrouwelijke informatie niet beschikbaar.

Figuur 7 Startpagina website Organisatie X en logo van Organisatie X, 2020 (https://www.Organisatie X.nl/)

De kleuren die Organisatie X gebruikt in zowel de nieuwsbrief als op de website zijn donkerblauw en oranje. Deze kleuren zijn ook gebruikt in het logo van Organisatie X (zie Figuur 7). Organisatie X gebruikt verschillende lettertypes op de website. De meeste informatie is geschreven met het lettertype ‘Arial’. Het lettertype dat Organisatie X daarnaast gebruikt voor koppen is ‘Angsana New’. Organisatie X gebruikt tevens symbolen voor de speerpunten en op de website staan verschillende afbeeldingen. Dit zijn afbeeldingen die zijn aangeschaft door Organisatie X (stockfoto’s). Op deze afbeeldingen staan voornamelijk senioren (zie Figuur 30, Bijlage F).

Daarnaast brengt Organisatie X zeven keer per jaar een magazine uit die alle leden opgestuurd krijgen. Organisatie X maakt ook in het magazine gebruik van het lettertype ‘Angsana New’ voor de koppen. De kleuren zijn niet zoals in de nieuwsbrief en de website donkerblauw en oranje, want er staat telkens een andere kleur centraal die in het hele magazine terug te zien is (zie Figuur 29, Bijlage F). Ook is Organisatie X actief op meerdere socialmediakanalen, namelijk: Facebook, Twitter en LinkedIn. De organisatie plaatst wekelijks berichten op Facebook over actualiteiten op het gebied van inkomen, gezondheid en wonen. Twitter en LinkedIn zijn socialmediakanalen die gericht zijn op de stakeholders van Organisatie X (zie Bijlage C).

## 2.2 Externe analyse

In de externe analyse komt er meer informatie aan bod over de mening van leden over Organisatie X en wat kansen en bedreigingen zijn voor Organisatie X. De naamsbekendheid van Organisatie X is een sterk punt van de organisatie. In 2019 is er door Organisatie X een online onderzoek uitgevoerd onder 350 senioren die geen lid waren van Organisatie X. Aan hen werd gevraagd welke seniorenorganisaties zij kennen. Hieruit blijkt dat Organisatie X het hoogst scoort op ‘top of mind awareness’ en ‘spontane naamsbekendheid’ ten opzichte van de andere seniorenorganisaties die zijn genoemd (zie Figuur 22, Bijlage C).

**COVID-19**

Mensen van 70 jaar en ouder behoren tot de risicogroep en lopen een hoger risico om ernstig ziek te worden door het coronavirus. Door het coronavirus voelen vooral veel oudere mensen zich eenzaam (Van Steenbergen, 2020). Een van de kernwaarden van Organisatie X is ‘behulpzaam’ en hulp is wat ouderen juist nu nodig hebben. Dit is een kans voor Organisatie X om senioren in deze tijd te steunen en een helpende hand te bieden.

**De senioren van nu**

Nederland is aan het vergrijzen. Dat houdt in dat het aandeel van ouderen in de totale bevolking toeneemt. De komende jaren stijgt met name het aantal senioren tussen de 65 en 79 jaar en vanaf 2025 zal ook de groep 80-plussers sterk toenemen. Het CBS schat dat er in 2040 een kleine achttien miljoen Nederlanders zijn, waarvan een kwart van de bevolking boven de 65 jaar is (CBS, 2018). Daarnaast is er sprake van een mentaliteitsverandering onder ouderen. Het staat vast dat de ouderen van nu zich veelal minder ‘oud’ gedragen dan hun eigen ouders en grootouders op dezelfde leeftijd. De toegenomen vitaliteit is een gevolg van verbeteringen op het gebied van medische zorg en technische voorzieningen, maar dit komt ook doordat ouderen zich willen conformeren aan de maatschappelijke opwaardering van alles wat ‘jeugd’ uitstraalt (Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, 1993). Dit is gunstig voor Organisatie X, omdat de organisatie zichzelf in de markt wil zetten als bijdetijdse belangenbehartiger. De toegenomen vitaliteit van de ouderen sluit hier goed op aan. Daarnaast gebruiken steeds meer senioren internet. Vooral 65- tot 75-jarigen maken steeds meer gebruik van sociale media (CBS, 2020). Dit is tevens een kans voor Organisatie X, omdat het internet veel mogelijkheden biedt om met senioren te communiceren.

## 2.3 SWOT-analyse

Een SWOT-analyse maakt inzichtelijk wat de sterkten en zwakten zijn die uit de interne en analyse vloeien. Daarnaast geeft een SWOT-analyse beknopt weer wat de kansen en bedreigingen zijn die komen uit de externe analyse (Vermeylen, 2005).

Tabel 3   
SWOT-analyse Organisatie X (Auteur, 2020)

|  |  |
| --- | --- |
| Sterkten | Zwakten |
| * Hoge naamsbekendheid Organisatie X (zie Figuur 22, Bijlage C). | * Leden kunnen Organisatie X niet beoordelen als het gaat om de kernwaarde ‘invloedrijk’ (zie Figuur 18, Bijlage B). |
| Kansen | **Bedreigingen** |
| * Steeds meer senioren (CBS, 2018). * Steeds meer senioren behoefte aan steun en hulp door COVID-19 door eenzaamheid (Van Steenbergen, 2020). * Mentaliteitsverandering onder ouderen (Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, 1993). * Internetgebruik onder senioren stijgt (CBS, 2020). |  |

# H3. Theoretisch kader

De theorieën van Balmer & Soenen (1999) Riel & Balmer (1997), Birkigt & Stadler (1986), Van der Grinten & Weijnand-Schut (2014), Fombrun & Van Riel (2004) en Boer (2007) zijn kritisch met elkaar vergeleken op verschillen en overeenkomsten. De gekozen centrale theorie is van Birkigt & Stadler, omdat het met het Corporate Identity model mogelijk is om het imago in overeenstemming te brengen met de identiteit van een organisatie. Birkigt & Stadler (1986) stellen dat de communicatie, het gedrag en de symboliek van een organisatie moeten aansluiten op de persoonlijkheid om het imago in overeenstemming te brengen met de identiteit. Tot slot drie hypothesen opgesteld om een verbetering te toetsen.

## 3.1 Bespreking van literatuur

Het doel van dit onderzoek is om het imago in overeenstemming te brengen met de identiteit van Organisatie X. Om hier een advies over te geven is het van belang om de begrippen imago en identiteit te definiëren. In Europa werd eerst gesproken over de term ‘reputatie’ in plaats van imago. Uiteindelijk is het begrip uit Amerika overgewaaid, mede door verschillende onderzoeken en publicaties naar het onderwerp (van Riel, 2010). De scheidslijn tussen reputatie en imago is volgens Gotsi & Wilson (2001) dun. Daarnaast brengt het woord reputatie volgens Van Riel (2010) vaak negatieve associaties met zich mee. Bij een imago gaat het om de perceptie van een deelaspect van een object. Bij reputatie gaat het om het collectief (Van Riel, 2010). Reputatie is een optelsom van verschillende imago’s in de hoofden van stakeholders gebaseerd op perceptie (Fombrun, 2012).

Dowling (1986) stelt dat het imago een verzameling is van meningen over een object die voortkomen uit de persoonlijke belevening van iemand, bijvoorbeeld door zijn geloof of gevoel. Van Riel (2010) gaat niet in op de persoonlijke beleving en achterliggende redenen. Volgens Van Riel (2010) is een imago de perceptie van een deelaspect van een object. Vos & Schoenmaker (2011) zijn het hier niet mee eens en vinden de definitie van Van Riel niet breed genoeg. Zij stellen dat het imago te maken heeft met de persoonlijke beleving in het hoofd van een persoon. Deze beleving kan heel duidelijk zijn of niet. Dit zou afhangen van de betrokkenheid bij de organisatie. De ontvanger interpreteert het beeld dat een organisatie naar buiten brengt op zijn eigen wijze.

Ook het begrip identiteit kent verschillende definities. Mead (1934) is van mening dat identiteit een verzameling is van ervaringen met dynamische kenmerken, zoals symbolen en communicatie. Volgens Newman (1953) zou een organisatie zichzelf moeten checken aan de hand van doelen om te achterhalen welke eigenschappen of waarden passen bij de organisatie. Van Bekkum (2013) is van mening dat ook het verleden, het heden en de toekomst een rol spelen als het gaat de identiteit van een organisatie. Fombrun & Van Riel (2004) hebben het hier niet over en stellen dat de identiteit van een organisatie bestaat uit een verzameling van kenmerken die werknemers beschouwen als typerend voor de organisatie. Het gaat hier om interne en externe kernmerken waarbij Corporate Identity Mix van Birgit & Stadler volgens Van Riel (2011) uitkomst biedt.

Carter (1982) stelt dat de identiteit voornamelijk bestaat uit visuele aspecten, zoals het merkbeeld of het logo van een organisatie. Dit zou volgens Tanneberger (1987) te kort door de bocht zijn en zou het met alleen symboliek niet mogelijk zijn om als organisatie individualiteit en vertrouwen uit te stralen. Communicatie en gedrag zijn, zoals Birkigt & Stadler (1986) stellen, van essentieel belang bij imagovorming op basis van de identiteit (Tanneberger, 1987). Van der Grinten & Weijnand-Schut (2014) onderscheiden de werkelijke identiteit en de gewenste identiteit van een organisatie. De gewenste identiteit is waar de organisatie naar streeft, ook wel beschreven in de missie, visie, kerncompetenties en -waarden. De werkelijke identiteit is vergelijkbaar met de identiteit zoals Fombrun & Van Riel (2004) identiteit beschrijven: de perceptie die werknemers hebben van de organisatie.

In dit onderzoek is het van belang dat de centrale theorie beschrijft hoe het mogelijk is om het imago in overeenstemming te brengen met de identiteit. Volgens Balmer & Soenen (1999) zijn er in elke organisatie vier verschillende identiteitstypen te onderscheiden: de werkelijke, de gecommuniceerde, de ideale en de gewenste identiteit. Als de organisatie deze identiteitstypen met het ACID-model in kaart brengt, is het mogelijk om vast te stellen waar verandering noodzakelijk is. Het Brand Design-model van Boer (2007) beschrijft dat de merkidentiteit, het merkuiterlijk en het merkgedrag goed op elkaar afgestemd moeten zijn. Dit zou leiden tot een goede synergie en dit leidt tot een geloofwaardig en sterk merk. De theorieën van Balmer & Soenen en Boer zijn niet geschikt om de probleemstelling mee te onderzoeken, omdat ze niet beschrijven hoe een organisatie het imago in overeenstemming brengt met de identiteit.

In 1986 hebben Birkigt & Stadler een inmiddels veelbesproken model ontwikkeld dat betrekking heeft op een ondernemingsidentiteit (Birkigt & Stadler, 1986). De persoonlijkheid van een organisatie zou volgens Birkigt & Stadler bestaan uit drie corporate uitingsvormen, namelijk: communicatie, gedrag en symboliek. In Figuur 8 is te zien hoe Birkigt & Stadler dit model hebben uitgewerkt tot het Corporate Identity model om de relatie tussen het imago en de identiteit te visualiseren. Het corporate imago ontstaat door de signalen die de organisatie uitzendt. Dit zijn signalen op het gebied van communicatie, gedrag en symboliek die ieder mens subjectief interpreteert. Het beeld van de ontvanger over de organisatie zal door meer signalen steeds duidelijker worden (Birkigt & Stader, 1986). Dit heeft volgens van Riel (2010) tevens te maken met de betrokkenheid en de belangstelling van de ontvanger.

Nadat Birkigt & Stadler dit model in 1986 hadden gelanceerd, kwamen er meerdere auteurs met kritiek op het model onder wie Van Riel & Balmer (1997) die het Corporate Identity model onvolledig vonden. Zij voegden extra elementen toe die volgens hen tevens invloed hebben op het imago van een organisatie, bijvoorbeeld omgevingsfactoren. De elementen communicatie, gedrag en symbolieken zijn volgens Birkigt & Stadler de drie elementen waarmee een organisatie haar identiteit kan overbrengen. Van Riel & Balmer (1997) zijn van mening dat Birkigt & Stadler het model te veel vanuit een communicatiekant benaderen. Volgens hen moet een organisatie het juist meer vanuit de bedrijfskunde bekijken door primair naar de organisatie te kijken en daarna pas naar hetgeen wat de organisatie uitstraalt (Van Riel & Balmer, 1997). De theorie van Van Riel & Balmer is niet geschikt als centrale theorie. De omgevingsfactoren, zoals het gedrag van concurrenten zijn in dit onderzoek niet van toepassing.

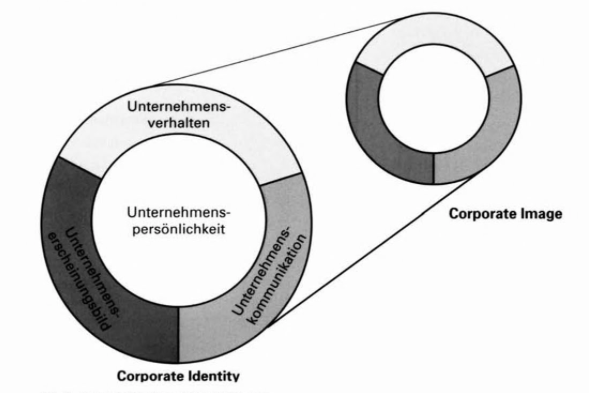
Ook de Gap-analyse is een model dat zowel de identiteit als het imago onderzoekt. Van der Grinten & Weijnand-Schut (2014) beschrijven in hun boek ‘Mind the Gap’ hoe een organisatie de kloven tussen de gewenste situatie en de werkelijke situatie kan overbruggen. Het is met dit model mogelijk om vast te stellen waarom het imago van een organisatie niet overeenkomt met de werkelijke, fysieke of gewenste identiteit. Van der Grinten & Weijnand-Schut (2014) doen dit door middel van vijf stappen. Het model is niet gekozen als centrale theorie, omdat het eerder dient als aanvulling op de theorie van Birkigt & Stadler. De definities van Van der Grinten & Weijnand-Schut vullen het Corporate Identity model aan.

## 3.2 Centrale theorie

In dit onderzoek staat het brengen van overeenstemming tussen het imago en de identiteit van Organisatie X centraal. Het Corporate Identity model is erop gericht dit mogelijk te maken. Als het imago geen afspiegeling is van de identiteit van een organisatie, dan heeft de doelgroep een verkeerd of onduidelijk beeld van de organisatie (Birkigt & Stadler, 1986). Dit sluit precies aan op het probleem van Organisatie X. Birkigt & Stadler (1986) gaan dieper in op de persoonlijkheid, de communicatie, het gedrag en de symboliek die samen de identiteit vormen. Het imago vormt zich op basis van deze elementen. Het model geeft op een heldere manier weer welk instrument het imago ongewenst beïnvloedt. Hierdoor is het gemakkelijk om te onderzoeken waar het knelpunt zit voor de organisatie. Bovendien sluiten de deelvragen in dit onderzoek goed aan op de elementen uit het Corporate Identity model.

In de buitenste cirkel van de Corporate Identity zitten volgens Birkigt & Stadler (1986) drie elementen, namelijk: communicatie, gedrag en symboliek (zie Figuur 8). De ontvanger pikt een uiting van een van deze elementen op interpreteert deze op zijn of haar eigen manier. Dat de ontvanger dit subjectief interpreteert is van belang in dit onderzoek. De signalen die Organisatie X uitzendt hebben op ieder weer een andere uitwerking. Het geloof, de levenshouding, de idealen of het referentiekader van een persoon zorgt ervoor dat mensen hetzelfde signaal anders kunnen interpreteren. Het is daarom van belang om te onderkennen dat het niet mogelijk is om bij elk persoon met dezelfde uitingen een soortgelijk imago te creëren.

In Figuur 8 is het conceptuele model te zien dat hoort bij de theorie van Birkigt & Stadler. De persoonlijkheid zit in de binnenste cirkel en geeft als het ware de ziel van een organisatie weer. Het gaat hier om waarden die tot uitdrukking brengen waar de organisatie voor wil staan en naar toe streeft. Volgens Birkigt & Stadler (1986) is er een voortdurende wisselwerking tussen de identiteit en het imago. De begrippen zijn onlosmakelijk aan elkaar verbonden. Als een organisatie het imago wil bijstellen is het van belang om dit te doen door middel van de drie elementen, namelijk: de communicatie (de boodschap), het gedrag (het handelen) en de symboliek (de zichtbare uitingen). De organisatie kan haar ware persoonlijkheid naar buiten brengen door middel van deze elementen. De signalen die de organisatie op het gebied van deze elementen overbrengt, zorgen voor een beeld in het hoofd van de ontvanger (Birkigt & Stadler, 1986).

**Persoonlijkheid**  
De persoonlijkheid moet volgens   
Birkigt & Stadler (1986) de drijfkracht zijn achter de communicatie, het gedrag en de symboliek van de organisatie. Zij beschrijven de persoonlijkheid als het gemanifesteerde zelfbeeld van een organisatie. De medewerkers zien het bedrijf op een bepaalde manier en dit vormt de persoonlijkheid van het bedrijf (Birkigt & Stadler, 1986).

Figuur 8 Corporate Identity Mix. Overgenomen uit Corporate Identity door Birkigt & Stadler, 1998, p.25.

**Communicatie**

Communicatie is een breed begrip, maar het is te beschrijven als het verbaal en visueel verspreiden van een boodschap online of offline. Denk bijvoorbeeld aan een boodschap via de telefoon, de website of een bijeenkomst. De boodschappen komen van de zender bij de ontvanger terecht. Birkigt & Stadler stellen dat dit element het meest flexibel moet zijn, aangezien de boodschappen verschillen bij korte- en langetermijndoelstellingen. Bij een kortetermijndoelstelling hoort de organisatie tactisch en snel te communiceren en bij een langetermijndoelstelling is het van belang om na te denken over een strategie (Birkigt & Stadler, 1986).

**Gedrag**

Het gedrag van de organisatie heeft betrekking op de medewerkers zelf. Birkigt & Stadler (1986) doelen op het dagelijks handelen van de organisatie. Het nastreven van doelen speelt hierin tevens een grote rol. Het gedrag zou het meest belangrijke element zijn volgens Birkigt & Stadler. De communicatie en de symboliek van een organisatie kan goed zijn, maar het gedrag moet dit waarmaken. Net als het spreekwoord ‘geen woorden, maar daden’. Dit is namelijk hetgeen waarop de doelgroep de organisatie beoordeelt (Birkigt & Stadler, 1986).

**Symboliek**

Birkigt & Stadler (1986) omschrijven het begrip symboliek als de grafische uitingen van een organisatie. Denk hier bijvoorbeeld aan de huisstijl van een organisatie. Het logo, de kleuren, de typografie, de afbeeldingen en illustraties horen bij de symboliek van een organisatie. Deze grafische elementen moeten volgens Birkigt & Stadler een eenheid vormen en een coherent beeld overbrengen. Als de identiteit van de organisatie aan verandering toe is, dan moet de organisatie tevens bereid zijn om symboliek aan te passen. Hier tegenover staat dat continuïteit bij symboliek van groot belang is volgens de onderzoekers. Het is bijvoorbeeld af te raden om twee logo’s op hetzelfde moment te gebruiken (Birkigt & Stadler, 1986).

## 3.3 Hypothesen

Het probleem in dit onderzoek is dat het imago van Organisatie X niet aansluit op de identiteit van Organisatie X. Birkigt & Stadler stellen dat de communicatie, het gedrag en de symboliek samen moeten hangen met elkaar en de persoonlijkheid van de organisatie. Het imago van de ontvanger vormt zich aan de hand van deze elementen. De hypothesen die zijn opgesteld, helpen met het toetsen van een verbetering en hebben alle drie betrekking op het volgende citaat: “Diese (perspektivische) Darstellung macht bildlich klar, dass das Identitäts-mix (Unternehmensverhalten, Unternehmenserscheinungsbild, Unternehmenskommunikation) als Medium und Kanal für die Vermittlung der Underternehmenspersönlichkeit gegenüber dem sozialen Feld (= Zielgruppen intern und extern) dient: Ergebnis ist das Corporate Image als Spiegelbild der Corporate Identity in den Köpfen und Herzen der Menschen” (Birkigt & Stadler 1998, p. 23). Daarnaast zijn voor de hypothesen drie andere citaten toegevoegd om de elementen beter te definiëren.

**Hypothese 1:** *Als de communicatie van de organisatie aansluit op de persoonlijkheid van de organisatie, dan draagt dit bij aan het in overeenstemming brengen van het imago met de identiteit van de organisatie.*

Het citaat van de theorie van Birkigt & Stadler (1986) dat hoort bij deze hypothese is: “Die Kommunikation ist das Instrument mit der höchsten Flexibilität innerhalb des Identitäts-Mix, denn sie erlaubt sowohl planungsgesteuerten, langfristig-strategischen als auch anlaßbedingten, schnellen taktischen Einsatz. Ihr Stil wird inhaltlich durch die Grundsätze des Unternehmensverhaltens, formal und visuell durch das Erscheinungsbild geprägt” (Birkigt & Stadler, 1998, p.21). Birkigt & Stadler geven aan dat communicatie het instrument is in de Corporate Identity Mix met een hoge flexibiliteit. Daarnaast bepaalt het gedrag en symboliek van de organisatie de stijl van de inhoud qua communicatie. Dit houdt in dat de drie elementen in samenhang moeten zijn met elkaar. De communicatie moet aansluiten op de persoonlijkheid van een organisatie om het imago in overeenstemming te brengen met de identiteit (Birkigt & Stadler, 1986).

**Hypothese 2:** *Als het gedrag van de organisatie aansluit op de persoonlijkheid van de organisatie, dan draagt dit bij aan het in overeenstemming brengen van het imago met de identiteit van de organisatie.*

Het citaat van de theorie van Birkigt & Stadler dat hoort bij deze hypothese is: “Das weitaus wichtigste und wirksamste Instrument der Corporate Identity ist das schlüssige Verhalten des Unternehmens mit seinen Auswirkungen und Folgen (…). Verhalten spiegeln sich die Zwecke, denen das Unternehmen dient, und die Ziele, die es verfolgt” (Birkigt & Stadler 1998, p. 20). Het gedrag zou het belangrijkste en het meest effectieve instrument zijn van de bedrijfsidentiteit volgens de onderzoekers. De communicatie en de symboliek moet samenhangen met het gedrag van de organisatie. Daarnaast is het van belang dat de persoonlijkheid van de organisatie de drijfkracht is achter deze uitingsvormen. Als Organisatie X het gedrag laat aansluiten op de persoonlijkheid, dan zorgt dit ervoor dat het imago beter aansluit op de identiteit van Organisatie X (Birkigt & Stadler, 1986).

**Hypothese 3:** *Als de symboliek van de organisatie aansluit op de persoonlijkheid van de organisatie, dan draagt dit bij aan het in overeenstemming brengen van het imago met de identiteit van de organisatie.*

Het citaat van de theorie van Birkigt & Stadler dat hoort bij deze hypothese is: “Die Unternehmenspersönlichkeit stellt sich dar in ihrem Erscheinungsbild, das zu optimaler Geschlossenheit gebracht wird durch das einheitliche Zusammenwirken von Markendesign, Grafik-design, Architektur-design, als Corporate Design. Das Erscheinungsbild braucht Kontinuität, es bedarf aber auch eines kontinuierlichen Wandels, synchron mit einer sich wandelnden Identity” (Birkigt & Stadler 1998, p. 21). Birkigt & Stadler stellen dat de symboliek van een organisatie continuïteit nodig heeft en in eenheid moet zijn. Symboliek is volgens Birkigt & Stadler een instrument binnen de Corporate Identity Mix die de persoonlijkheid vertegenwoordigt. Door deze hypothese te toetsen is het mogelijk om te achterhalen of de symbolen die Organisatie X gebruikt passen bij de persoonlijkheid van de organisatie.

# H4. Methodologie

De methoden van onderzoek zijn deskresearch en kwalitatief onderzoek. Deskresearch ter beantwoording van de deelvragen over de communicatie, het gedrag en de symboliek van Organisatie X. Daarnaast is er gekozen voor kwalitatief onderzoek, omdat de beleving van de ontvanger centraal staat in dit onderzoek en dit meer inzicht geeft in de interpretatie van de antwoorden van de respondenten met betrekking tot de communicatie, het gedrag en de symboliek van Organisatie X. Dit gaat gepaard met achterliggende beweegredenen, waarden, ervaringen en gevoelens die niet cijfermatig uit te drukken zijn. De respondenten zijn gekozen op basis van bepaalde selectiecriteria.

## 4.1 Onderzoeksmethoden

In Tabel 4 is te zien voor welke verschillende onderzoeksmethoden is gekozen. De eerste onderzoeksmethode die is gebruikt ter beantwoording van de deelvragen is deskresearch. Deskresearch of bureauonderzoek is gericht op het verzamelen van gegevens uit bronnen die binnen of buiten de onderneming reeds beschikbaar zijn (Verhoeven, 2011). Deskresearch is gebruikt om meer informatie te vinden voor het maken van de situatieschets, het theoretisch kader en de methodologie. Daarnaast heeft de onderzoeker gezocht naar eerdere onderzoeken met hetzelfde onderwerp. Ook zijn interne documenten van Organisatie X en de resultaten uit onderzoek van ICSB in 2019 benut. Deskresearch is in dit onderzoek ook gedaan als voorbereiding op het veldonderzoek.

Tabel 4  
Overzicht onderzoeksmethode per deelvraag (Auteur, 2020).

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Deelvraag** | **Onderzoeksmethode** | **Hypothesen** |
| **1.** | *Waaruit bestaat de communicatie van Organisatie X naar de leden?* | Deskresearch en kwalitatief onderzoek | 1 |
| **2.** | *Waaruit bestaat het gedrag van Organisatie X naar de leden?* | Deskresearch en kwalitatief onderzoek | 2 |
| **3.** | *Waaruit bestaan de zichtbare uitingen van Organisatie X?* | Deskresearch en kwalitatief onderzoek | 3 |

**Kwalitatief onderzoek**

Naast deskresearch is ervoor gekozen om interviews af te nemen bij de onderzoeksdoelgroep. Deze interviews geven meer inzicht in de beweegredenen, ervaringen en meningen die er zijn over de communicatie, het gedrag en de symboliek van Organisatie X. In het theoretisch kader is naar voren gekomen dat het imago in het hoofd van de ontvanger tot stand komt door de uitingsvormen communicatie, gedrag en symboliek. De ontvanger pikt deze uitingsvormen op en interpreteert deze op zijn of haar eigen manier. Dit komt onder andere doordat het karakter, het geloof, de levenshouding en het referentiekader per persoon verschilt (Verhoeven, 2011). De beleving van de ontvanger staat centraal bij kwalitatief onderzoek en dit geeft meer inzicht in hoe respondenten bepaalde uitingen van Organisatie X interpreteren. Het gaat om de motivatie, de beleving en de achtergrond van de respondent bij kwalitatief onderzoek (Verhoeven, 2011). Die kunnen in het geval van dit onderzoek duidelijk maken waarom het beeld dat leden hebben van Organisatie X niet aansluit bij de persoonlijkheid van Organisatie X. De organisatie weet in dat geval waarom een of meerdere elementen de oorzaak zijn van een afwijkend imago. Daarnaast is het mogelijk om door te vragen naar onderliggende beweegredenen, bijvoorbeeld wanneer een antwoord meer toelichting vereist. Zo is het mogelijk om erachter te komen waarom het beeld van een respondent niet hetzelfde is als het beeld dat Organisatie X van zichzelf schetst. Het gaat niet om cijfers, maar om gesprekken om zo achter de denkwijze van de onderzoeksdoelgroep te komen. Door middel van deze kwalitatieve gegevens is het mogelijk om de probleemstelling te beantwoorden.

## 4.2 Datacollectie

Voor de onderzoeksmethoden zijn deskresearch en kwalitatief onderzoek ingezet. Deskresearch is voornamelijk gedaan aan de hand van online zoekmachines, zoals Google Scholar. Op deze manier is het mogelijk geweest om meer informatie te vinden over relevante theorieën die betrekking hebben op het imago en de identiteit van een organisatie. Het onderzoek van ICSB in 2019 en interne documenten van Organisatie X zijn gebruikt om meer informatie te vinden over het imago en de identiteit van Organisatie X (zie Bijlage B en C). Deskresearch is gedaan ter voorbereiding op het veldonderzoek, dat uitgevoerd is door data te verzamelen bij de onderzoeksdoelgroep middels de afname van in totaal twaalf diepte-interviews door middel van videobellen.

**Externe onderzoeksdoelgroep**

De respondenten in de externe onderzoeksdoelgroep bestaan uit twaalf leden van Organisatie X. Twaalf interviews zijn voldoende volgens Guest et al. (2006), omdat hierna meestal verzadiging optreedt. Bij verzadigdheid doet er zich geen nieuwe informatie meer voor (Baarda et al., 2013). Mocht er na het twaalfde interview geen verzadiging optreden, dan plant de onderzoeker meer interviews in met respondenten. De interviews zijn half-gestructureerd. Dat houdt in dat de respondent en de interviewer vrij zijn om zelf iets in te brengen tijdens het interview. De reden hiervoor is dat de onderzoeker op deze manier dieper kan ingaan op vragen als de respondent nog iets heeft toe te voegen aan het antwoord (Verhoeven, 2011).  
  
De oproep voor het onderzoek is geplaatst in de nieuwsbrief van Organisatie X (zie Bijlage J) en het verzamelen van de respondenten gebeurt middels een steekproef, namelijk door zelfselectie. Leden van Organisatie X kunnen zich opgeven voor het onderzoek als ze voldoen aan twee criteria. Het eerste criterium is dat de respondent in staat moet zijn om te kunnen videobellen, door middel van WhatsApp, Skype, FaceTime of Zoom. Het tweede criterium is dat de respondent lid is van Organisatie X. Om ervoor te zorgen dat leden mee willen werken aan het onderzoek is gebruik gemaakt van de inzet van een incentive in de vorm van een VVV-cadeaubon. Aan de leden is gevraagd of zij hun leeftijd en geslacht willen doorgeven (Bijlage J).

Vervolgens kiest de onderzoeker respondenten uit die een representatief beeld schetsen van het totale aantal leden van Organisatie X. Organisatie X heeft circa 100.000 leden, waarvan 44 procent vrouw en 56 procent man is (zie Figuur 3). Er zijn daarom ook iets meer mannen geïnterviewd dan vrouwen. Daarnaast is 7 procent van de leden 64 jaar of jonger (zie Figuur 4). Dit is de reden geweest om slechts één lid te interviewen in deze leeftijdsgroep. De meeste leden zijn tussen de 65 en 74 jaar oud, waardoor er in vergelijking met de 75-plussers één lid meer is geïnterviewd.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Man** | **Vrouw** | **Totaal** |
| **< 64** | 1 | 0 | 1 |
| **65 - 74** | 3 | 3 | 6 |
| **75 >** | 3 | 2 | 5 |
| **Totaal** | 7 | 5 | 12 |

Tabel 5  
 Respondentenschema 1 (Auteur, 2020)

Tabel 6  
Respondentenschema 2 (Auteur, 2020)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Man** | **Vrouw** | **< 64 jaar** | **65 - 74** | **75 >** |
| Respondent 1 |  | x |  | x |  |
| Respondent 2 |  | x |  | x |  |
| Respondent 3 |  | x |  | x |  |
| Respondent 4 |  | x |  |  | x |
| Respondent 5 |  | x |  |  | x |
| Respondent 6 | x |  |  | x |  |
| Respondent 7 | x |  |  | x |  |
| Respondent 8 | x |  |  |  | x |
| Respondent 9 | x |  | x |  |  |
| Respondent 10 | x |  |  |  | x |
| Respondent 11 | x |  |  |  | x |
| Respondent 12 | x |  |  |  | x |

**Interviewtechnieken**Van tevoren zijn een topic guide (zie Bijlage D) en een vragenlijst (zie Bijlage E) opgesteld. Dit geeft structuur aan het diepte-interview. De topic guide en de vragenlijst houdt de onderzoeker tijdens het interview bij de hand. De onderzoeker weet precies welke vragen en onderwerpen aan bod komen. Daarnaast is het van belang om te zorgen voor meer diepgang in de gesprekken door projectieve technieken te gebruiken (Meier & Broekhoff, 2012). Deze komen in de volgende paragraaf uitvoerig aan bod. De technieken zorgen er onder andere voor dat de respondent zich naast woorden ook kan uitdrukken door middel van beelden. Door het gebruik van zulke technieken is het mogelijk om een aantal barrières in een interviewsituatie te verkleinen, zoals: de psychologische barrières (het geheugen, de emotie, het onbewuste), de taalbarrières en de sociale barrières (Pelsmacker & Kenhove, 2006). De respondenten ontvangen het beeldmateriaal in een document via de e-mail kort voor het interview en kunnen de afbeeldingen eventueel uitprinten.

**Locatie, tijd & duur interviews**

De interviewer houdt de diepte-interviews door middel van videobellen. De respondenten zijn op dat moment thuis net als de interviewer. Van tevoren is getest met elke respondent of het lukt om te videobellen via WhatsApp, FaceTime, Skype of Zoom. Via de e-mail stelt de interviewer verschillende tijdstippen en dagen voor tussen 20 april en 3 mei 2020. De respondent kan kiezen welk moment het beste uitkomt. Als de respondent niet kan op de voorgestelde momenten, dan stelt de interviewer in overleg met de respondent een nieuwe datum voor. De interviews duren ongeveer 35 tot 45 minuten (zie Bijlage D).

**Uitwerking**

Het verwerken van de data gebeurt in drie stappen. De eerste stap is het maken van een verbatim voor elk interview (zie Bijlage G). Dit gebeurt zo snel mogelijk na de afname van het interview door de geluidsopname terug te luisteren en het volledige gesprek op papier te zetten. Hierna volgt het ordenen van de tekst. De geordende, relevante informatie komt terug in analyseschema’s (zie Bijlage H). Een analyseschema laat zien wat de respondenten op een vraag hebben geantwoord. De verschillende antwoorden krijgen een label. Het is makkelijker om de interviews te vergelijken en om verbanden te leggen nadat de interviews gelabeld zijn (Baarda et al., 2013). De betrouwbaarheid en validiteit blijven bewaakt aan de hand van het maken van verbatims. Hier draagt ook het maken van een geluidsopname aan bij (Willems & Zwieten, 2004).

## 4.3 Operationalisatie

Nu duidelijk is voor welke onderzoeksmethoden is gekozen en hoe de onderzoeker aan de data komt, is de volgende stap aan de orde, namelijk het meetbaar maken van de deelvragen en hypothesen. De deelvragen moeten antwoord geven op de vraag waaruit de communicatie, het gedrag en de visuele uitingen van Organisatie X bestaan. De hypothesen toetsen of de communicatie, het gedrag en de symboliek aansluiten op de persoonlijkheid van Organisatie X. Als dit het geval is, zou het imago in overeenstemming komen met de identiteit van Organisatie X. De centrale theorie in dit onderzoek is van Birkigt & Stadler (1986). Naast deze theorie is de GAP-analyse van Van der Grinten & Weijnand (2014) gebruikt om de elementen die in de theorie van Birkigt & Stadler aan bod komen te operationaliseren. De operationalisatie van deze elementen staat hieronder beschreven en is schematisch weergeven in Tabel 7.

**Communicatie**

Van der Grinten & Weijnand-Schut (2014) operationaliseren het element communicatie door middel van een analyse van alle communicatie-uitingen van een organisatie. In dit onderzoek ligt de focus op de communicatie tussen Organisatie X en zijn leden en daarom gaat het uitsluitend om de communicatie via de communicatiekanalen die Organisatie X gebruikt om met zijn leden te communiceren. De vragen aan de respondenten over de communicatie met Organisatie X hebben betrekking op de ervaringen van respondenten als het gaat om de website, de digitale nieuwsbrief, rechtstreeks contact via de e-mail of telefoon, sociale media en het magazine van Organisatie X. Daarnaast gaan Birkigt & Stadler (1986) verder in op het belang van de inhoud van de boodschappen die een organisatie zendt, waardoor dit begrip tevens meetbaar is door vragen over de woorden die Organisatie X gebruikt, de begrijpelijkheid en de volledigheid van boodschappen die Organisatie X zendt (zie Tabel 7).

**Gedrag**

Alle handelingen van medewerkers waarmee een klant in aanraking komt, vallen onder het gedrag van een organisatie (Van der Grinten & Weijnand-Schut, 2014). Vragen over ervaringen met het contact met medewerkers en vrijwilligers van Organisatie X aan de onderzoeksdoelgroep maken dit begrip meetbaar. Daarnaast gaat het er bij Birkigt & Stadler (1986) om of een organisatie waarmaakt wat de organisatie communiceert, daarom neemt de onderzoeker ook dit aspect mee (zie Tabel 7).

**Symboliek**De zichtbare uitingen, ofwel de symboliek van een organisatie, maken een merk zichtbaar (Van der Grinten & Weijnand-Schut, 2014). Dit begrip is meetbaar gemaakt door de vragen over de onderdelen die vallen onder de huisstijl van Organisatie X (zie Tabel 7).

**Persoonlijkheid**

Tot slot is de persoonlijkheid te beschrijven als de drijfkracht achter de communicatie, het gedrag en de symboliek (Birkigt & Stadler, 1986). In de situatieschets is de persoonlijkheid van Organisatie X dat volgens Birkigt & Stadler (1986) bestaat uit de missie, visie, doelstelligen, kernwaarden en   
-competenties omschreven (zie Tabel 7). Organisatie X heeft deze aspecten in samenwerking met de medewerkers van Organisatie X opgesteld. Deze aspecten zijn tevens gevalideerd door een medewerker van Organisatie X (persoonlijke communicatie, 28 maart 2020, Bijlage A).

Tabel 7  
Aspecten die vallen onder communicatie, gedrag, symboliek en persoonlijkheid. (Auteur, 2020)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Communicatie | Gedrag | Symboliek | Persoonlijkheid |
| Begrijpelijkheid | Interactie met medewerkers | Typografie | Kernwaarden |
| Woordkeuze | Interactie met vrijwilligers | Lettergrootte | Kerncompetenties |
| Volledigheid | Doen wat ze beloven | Logo | Missie |
| Media |  | Pay-off | Visie |
| Magazine |  | Symbolen |  |
| Nieuwsbrief |  | Fotografie |  |
| Website |  | Kleurgebruik |  |
| Sociale media |  | Illustraties |  |

4.3.1 Beantwoording hypothesen en deelvragen  
De hypothesen in dit onderzoek zijn gekoppeld aan de deelvragen. In de paragraaf hiervoor is naar voren gekomen welke aspecten onder de communicatie, het gedrag, de symboliek en de persoonlijkheid van een organisatie vallen. Veel van deze aspecten zijn te achterhalen middels interne documentatie en staan beschreven in de situatieschets. Het is op deze manier mogelijk globaal antwoord te geven op de deelvragen. Deze informatie is tevens bruikbaar voor de hypothesen. Het is namelijk van belang om te kijken hoe respondenten de communicatie, het gedrag en de symboliek van Organisatie X ervaren en of dit aansluit op de persoonlijkheid van Organisatie X. De eerste deelvraag en de eerste hypothese gaan beide over communicatie en zijn hierdoor aan elkaar gekoppeld. Hetzelfde geldt voor de tweede deelvraag en hypothese. Birkigt & Stadler (1986) beschrijven de symboliek van een organisatie als visuele uitingen en hierdoor zijn ook deelvraag 3 en hypothese 3 aan elkaar gekoppeld (zie Tabel 8).

De hypothesen in dit onderzoek toetsen een verbetering. Met deze hypothesen is het mogelijk om te achterhalen of de elementen aansluiten op de persoonlijkheid van Organisatie X. Als uit de resultaten blijkt dat bepaalde aspecten (zie Tabel 7) die horen bij de communicatie, het gedrag of de symboliek niet aansluiten op de persoonlijkheid, dan vraagt de onderzoeker naar wat Organisatie X op dit gebied kan verbeteren. De antwoorden van de respondenten geven inzicht in hoe Organisatie X het imago in overeenstemming brengt met de identiteit. Als blijkt dat de communicatie, het gedrag of de symboliek afwijkt van de persoonlijkheid van Organisatie X, dan neemt de onderzoeker de hypothesen aan. De oorzaak van het afwijkende imago is op die manier vastgesteld en Organisatie X weet welke stappen zij moeten nemen om leden een duidelijk beeld te geven van wat Organisatie X precies voor zijn leden kan betekenen.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Deelvraag** | **Hypothese** |
| **1.** | Waaruit bestaat de **communicatie** van Organisatie X naar zijn leden? | Als de **communicatie** van de organisatie aansluit op de persoonlijkheid van de organisatie, dan draagt dit bij aan het in overeenstemming brengen van het imago met de identiteit van de organisatie. |
| **2.** | Waaruit bestaat het **gedrag** van Organisatie X naar de leden? | Als het **gedrag** van de organisatie aansluit op de persoonlijkheid van de organisatie, dan draagt dit bij aan het in overeenstemming brengen van het imago met de identiteit van de organisatie. |
| **3.** | Waaruit bestaan de **visuele elementen** van Organisatie X naar de leden? | Als de **symboliek** van de organisatie aansluit op de persoonlijkheid van de organisatie, dan draagt dit bij aan het in overeenstemming brengen van het imago met de identiteit van de organisatie. |

Tabel 8  
 Overzicht deelvragen en hypothesen (Auteur, 2020)

**Communicatie**  
Volgens Birkigt & Stadler (1986) moet de communicatie van de organisatie aansluiten op de persoonlijkheid om het imago in overeenstemming te brengen met de identiteit. Eerst vraagt de onderzoeker of de respondenten kunnen uitleggen wat Organisatie X doet en welke diensten de belangenvereniging aanbiedt. Vervolgens vraagt de onderzoeker of de respondent weet op welke drie speerpunten Organisatie X zich richt en of de respondent de slogan van Organisatie X kent. Op deze manier wordt duidelijk of de respondenten een goed beeld hebben van wat Organisatie X precies doet (zie Bijlage E). Vervolgens vraagt de onderzoeker wat de ervaringen van de respondenten zijn per communicatiekanaal. Organisatie X gebruikt zijn kanalen om leden te ondersteunen met kennis, advies en ledenvoordeel. Leden kunnen meer informatie vinden over de actualiteiten op het gebied van de drie speerpunten: inkomen, gezondheid en wonen. Het is van belang om te onderzoeken of respondenten deze kanalen ook met dit doel gebruiken en wat hun ervaring is met dit kanaal. Als de respondenten aangeven geen gebruik te maken van dit kanaal, is het van belang om te vragen hoe dit komt om zo achter onderliggende beweegredenen te komen. Vervolgens vraagt de onderzoeker of de respondent vindt dat Organisatie X voldoende ondersteuning biedt in de vorm van kennis of advies. Als de respondent aangeeft dat dit niet het geval is, dan vraagt de onderzoeker door om te kijken wat Organisatie X op dit gebied kan verbeteren (zie Bijlage E).

In de aanleiding van dit onderzoek staat beschreven dat leden de informatie omtrent belangenbehartiging en de onderwerpen op het gebied van informatieverstrekking van Organisatie X niet kunnen beoordelen. Het is van belang om erachter te komen waar dit aan ligt. De onderzoeker gaat daarom dieper in op de informatie die Organisatie X deelt om te kijken wat de respondenten vinden van de begrijpelijkheid van de tekst en de woordkeuze. De onderzoeker gebruikt hiervoor een tekst van de website waarin Organisatie X beschrijft wat zij voor hun leden kunnen betekenen (zie Figuur 27, Bijlage F). Deze tekst zou een duidelijk beeld moeten geven over de werkzaamheden van Organisatie X en daarom is het van belang dat respondenten een tekst als deze begrijpen. Om te testen of de respondent de tekst goed begrijpt vraagt de onderzoeker naar de essentie van de tekst (zie Bijlage E). Als blijkt dat het doel waarmee respondenten communicatiekanalen raadplegen overeenkomt met het doel van Organisatie X en dat de respondenten de informatie op het gebied van informatieverstrekking en belangenbehartiging duidelijk en volledig vinden, dan sluit de communicatie van Organisatie X aan op de persoonlijkheid. Als dit niet het geval is, dan vraagt de onderzoek naar punten ter verbetering (zie Bijlage E).

**Gedrag**

Om te onderzoeken of het gedrag aansluit op de persoonlijkheid van Organisatie X vraagt de onderzoeker eerst hoe de respondenten het contact met medewerkers en vrijwilligers van Organisatie X hebben ervaren. Als een respondent aangeeft dat het contact niet goed is bevallen, dan is het van belang om te achterhalen waar dit aan ligt en wat Organisatie X zou moeten verbeteren. Volgens Birkigt & Stadler (1986) gaat het er bij gedrag om dat een organisatie waarmaakt wat zij beloven. De missie van Organisatie X is: “We behartigen de belangen van onze leden op het gebied van inkomen, gezondheid en wonen. Dat doen we door leden een krachtige stem te geven in landelijke en lokale beleidsbeïnvloeding. We ondersteunen onze leden met kennis, advies en ledenvoordeel.” De onderzoeker vraagt of de respondent vindt dat Organisatie X de missie aan het waarmaken is of niet. Vervolgens is het van belang om door te vragen en om achter onderliggende beweegredenen te komen om zo te kunnen peilen wat er volgens de respondenten beter kan. Ook vraagt de onderzoeker of de respondent het karakter van Organisatie X kan omschrijven om zo een beeld te krijgen van de mening van de respondent over de omgang van Organisatie X met betrekking tot het dagelijks handelen van de organisatie (zie Bijlage E).

Tot slot vraagt de onderzoeker of de respondent een blik kan werpen op zes kernwaarden van Organisatie X. Volgens Van Doorn en Lammers (1976) zijn waarden centrale maatstaven waarmee men het eigen gedrag en dat van anderen beoordeelt (Van Doorn en Lammers, 1976). De respondent krijgt zes kaartjes te zien met waarden. De onderzoeker past een projectieve techniek toe, namelijk: cart sorting. Dit is een techniek waarbij de respondent onderwerpen door middel van kaartjes kan categoriseren (Meier & Broekhoff, 2012). De onderzoeker vraagt of de respondent drie kaartjes kan uitkiezen die het meest passen bij Organisatie X. Vervolgens vraagt de onderzoeker om een motivatie. Daarna vraagt de onderzoeker of er ook een kaartje is die niet passend is en wat Organisatie X op dit gebied kan verbeteren (zie Bijlage E). Op deze manier is het mogelijk om een beter beeld te krijgen van de mening van respondenten over het gedrag van Organisatie X.

**Symboliek**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Hypothese** | **Topic** | **Vragen uit vragenlijst Bijlage E** |
| **Deelvraag 1** | 1 | Communicatie | Vraag 6 tot 17 |
|
| **Deelvraag 2** | 2 | Gedrag | Vraag 18 tot 25 |
|
| **Deelvraag 3** | 3 | Symboliek | Vraag 9, 10 en 26 tot 29 |
|

Van der Grinten & Weijnand-Schut (2014) beschrijven de symboliek van een organisatie als alle visuele elementen die een merk zichtbaar maken. In dit onderzoek is de symboliek van Organisatie X meetbaar gemaakt aan de hand van een analyse van de huisstijl van Organisatie X (zie Bijlage F). De respondenten krijgen afbeeldingen te zien van het uiterlijk van de website, de nieuwsbrief en het magazine. Hierop is de huisstijl van Organisatie X goed zichtbaar. Aan de respondenten is gevraagd of zij de symbolen die zijn gebruikt voor de speerpunten herkennen. Daarna vraagt de onderzoeker of de respondenten de verschillende diensten en services op de website kunnen opnoemen en welk beeld Organisatie X uitstraalt aan de hand van de afbeeldingen die Organisatie X gebruikt. Ook vraagt de onderzoeker om de mening van de respondenten over het logo. Organisatie X wil zich in de markt zetten als bijdetijdse belangenbehartiger voor senioren vanaf 50 jaar. Dit is een deel van de persoonlijkheid van Organisatie X en het is van belang dat de visuele elementen hierop aansluiten. Daarom vraagt de onderzoeker of de respondent het uiterlijk van de nieuwsbrief, het magazine en de website vindt passen bij Organisatie X als bijdetijdse belangenbehartiger voor senioren vanaf 50 jaar en waarom. Het is daarnaast van belang om te onderzoek of visuele elementen het onduidelijk beeld van leden veroorzaken. Daarom vraagt de onderzoeker of het kleurgebruik, de verhoudingen, de

grootte van de letters en het lettertype zorgen voor een prettig leesbaar geheel bij de communicatiekanalen of niet (zie Bijlage E).  
Tabel 9:   
*Overzicht meten van deelvragen en hypothesen* (Auteur, 2020)

# H5. Resultaten

Uit de resultaten blijkt dat niet alle respondenten weten welke diensten en services Organisatie X aanbiedt. Dit geldt ook voor de speerpunten en de slogan van Organisatie X. Daarnaast blijkt dat de respondenten onder andere het uiterlijk van de website niet vinden passen bij Organisatie X als bijdetijdse belangenbehartiger voor senioren vanaf 50 jaar. De website is volgens sommige respondenten niet overzichtelijk en duidelijk. Ook past de kernwaarde ‘invloedrijk’ niet bij Organisatie X volgens de respondenten, omdat dit moeilijk te beoordelen is. De hypothesen zijn op basis van de uitkomsten van de resultaten aangenomen.

## 5.1 Resultaten kennis

Het eerste topic dat in het interview aan bod is gekomen is kennis. Met de vragen in dit topic is het mogelijk om te achterhalen wat de respondenten weten van Organisatie X en wat de reden is geweest om een lidmaatschap af te sluiten bij Organisatie X. Uit de resultaten blijkt dat de respondenten weten dat Organisatie X een organisatie is gericht op ouderen. Wat Organisatie X precies doet is niet bij elke respondent duidelijk. Ook valt het op dat sommige respondenten ‘de Organisatie X’ zeggen in plaats van ‘Organisatie X’. Respondent 7 hoopt dat Organisatie X opkomt voor de belangen voor ouderen, maar durft dit niet met zekerheid vast te stellen. Respondent 11 wil graag lid zijn van een ouderenbond, maar weet niet precies wat Organisatie X doet. Volgens de respondenten is Organisatie X er voor mensen vanaf zowel 55, 60 als 65 jaar (Analyseschema 1.1, Bijlage H).

De antwoorden op de vraag: “Welke diensten en services biedt Organisatie X aan?”, lopen sterk uiteen. Organisatie X komt op voor de belangen van ouderen door te lobbyen en ondersteunt leden met kennis, advies (Raad & Daad) en ledenvoordeel. Er is geen enkele respondent die deze vier clusteringwerkzaamheden correct opnoemt. Respondenten benoemen belastinghulp en korting op de zorgverzekering als aparte service terwijl deze onder het ledenvoordeel vallen. Er is geen respondent die specifiek ledenvoordeel heeft benoemd als dienst of service van Organisatie X. Daarnaast zijn er respondenten die aangeven niet te weten wat Organisatie X precies aanbiedt (Analyseschema 1.2,   
Bijlage H).

Vervolgens is er gevraagd waarom de respondenten lid zijn van Organisatie X. Ook op deze vraag geven de respondenten verschillende antwoorden. Sommige respondenten willen graag lid zijn van een ouderenbond uit solidariteit, vanwege het groepsgevoel of om zo meer te bereiken dan alleen. Daarnaast zijn er respondenten die aangeven lid te zijn vanwege korting op de zorgverzekering. Ook het advies en de kennis die Organisatie X geeft is een reden om een lidmaatschap af te sluiten volgens de respondenten (Analyseschema 1.3, Bijlage H).

Niet alle respondenten weten af van de drie speerpunten van Organisatie X. Respondent 2 en 6 wisten de speerpunten correct op te noemen, namelijk: inkomen, gezondheid en wonen. Andere respondenten noemen of verkeerde speerpunten of kennen de speerpunten niet (Analyseschema 1.4, Bijlage H). Daarnaast was er geen enkele respondent die de slogan van Organisatie X uit het hoofd wist op te noemen (Analyseschema 1.5, Bijlage H).

## 5.2 Resultaten communicatie

Bij het tweede topic gaan de eerste vragen over het gebruik van de communicatiekanalen die Organisatie X inzet om met zijn leden te communiceren. De respondenten geven aan de nieuwsbrief graag door te nemen om te lezen om te kijken of er iets interessants tussen staat. Als dit zo is zijn er respondenten die klikken op ‘lees verder’. Op deze manier komt de respondent op de website van Organisatie X terecht. Er zijn ook respondenten die zich kort geleden hebben opgegeven voor de nieuwsbrief en er nog geen hebben ontvangen (Analyseschema 2.6, Bijlage H).

De twaalf respondenten volgen Organisatie X niet op sociale media. Redenen hiervoor lopen uiteen. Er zijn respondenten die deze platformen liever gebruiken voor sociale contacten en geen interesse hebben in informatie van Organisatie X via dit kanaal. Andere respondenten zijn niet actief op sociale media of begrijpen het niet goed. Ook zijn er respondenten die geen sociale media hebben, omdat ze daar geen behoefte aan hebben (Analyseschema 2.7, Bijlage H).

Leden van Organisatie X ontvangen ieder jaar zeven magazines. Praktische tips, interviews, weetjes, infographics en de puzzels zijn voor respondenten redenen om het magazine te lezen. Respondenten bladeren het magazine door om te kijken of er iets interessants tussen staat. Er zijn respondenten die vinden dat papieren teksten fijner zijn dan een digitaal tijdschrift, omdat het fijn is om het blad vast te houden. Volgens respondent 6 is het niet mogelijk om het magazine te lezen vanwege het kleine formaat van de letters (Analyseschema 2.8, Bijlage H).

Vervolgens is gevraagd of respondenten wel eens hulp en advies vragen aan Organisatie X en of er wel eens een vrijwilliger langs is geweest. Er zijn respondenten die dit niet nodig hebben. Sommige respondenten zijn zelf vrijwilliger. De respondenten die wel contact hebben met Organisatie X voor hulp of advies zijn hier positief over. Volgens de respondenten zijn medewerkers vriendelijk, werkt het bellen goed en ging het snel (Analyseschema 2.9, Bijlage H). Ook zijn er vrijwilligers langs geweest om mensen te helpen met het invullen van de belastingpapieren en dit is wederom positief bevallen. De belastinghulp is omschreven als vriendelijk, met verstand van zaken en aardig. Respondent 2 geeft aan het nu zelf te kunnen, omdat de belastinghulp goed heeft uitgelegd hoe het moet (Analyseschema 2.10, Bijlage H).

Verschillende reacties kwamen voort uit de vraag of respondenten wel eens de website van Organisatie X bezoeken. De respondenten die de website niet bezoeken gebruiken andere bronnen om dezelfde informatie te vinden of hebben het nog niet nodig gehad. Ook zijn er respondenten die via de digitale nieuwsbrief op de website belanden. Een derde subgroep neemt bewust de moeite om de website van Organisatie X op te zoeken en kijkt gericht naar de specifieke uitleg van Organisatie X (Analyseschema 2.11, Bijlage H).

Sommige respondenten zien Organisatie X af en toe of juist regelmatig in het nieuws, juist nu in tijden van COVID-19 merken respondenten dat Organisatie X zichtbaarder is. Toch zijn er ook respondenten die vinden dat de zichtbaarheid in de media over het algemeen beter kan. Zo zou Organisatie X volgens respondenten bijvoorbeeld moeten samenwerken met de politieke partij SP, meer aandacht genereren in het nieuws voor het te kort aan seniorenwoningen, vaker in de regionale bladen staan en zich profileren als een actiegroep. Dit laatste omdat ze onvoldoende strijdvaardig zouden zijn (Analyseschema 2.12,   
Bijlage H).

De vraag of Organisatie X leden voldoende ondersteunt met kennis op het gebied van de drie speerpunten bracht verschillende reacties teweeg. Een aantal respondenten vindt dat de informatie volledig en doeltreffend is. Daarentegen zijn er respondenten van mening dat er een bepaalde diepgang mist in de informatie van Organisatie X. Ook moet Organisatie X vaker informatie delen op het gebied van wonen, het pensioenakkoord (inkomen) en gezondheid. Organisatie X moet zich beter richten op het belang van ouderen en de missie van Organisatie X volgens respondenten (Analyseschema 2.13, Bijlage H).

Vervolgens is er aan de respondenten gevraagd of zij het idee hebben dat ze voldoende op de hoogte worden gehouden door Organisatie X omtrent het proces rondom belangenbehartiging. Een aantal respondenten vindt dit prima en voelen zich tot op zekere hoogte betrokken bij het proces. Andere respondenten willen hier meer informatie over en zouden graag vaker willen meewerken aan een onderzoek om hun mening te laten horen. Respondent 4 vindt dat het standpunt van Organisatie X soms onduidelijk is en dat het standpunt meer zou moeten opvallen. Een poll in de nieuwsbrief zou volgens respondent 7 een handige manier zijn om zo de meningen van leden te achterhalen. Respondent 7 en 12 vinden dat Organisatie X transparanter moet zijn in hoe zij tot een standpunt komen en hoe dit in zijn werk gaat (Analyseschema 2.14, Bijlage H).

Verder is aan de respondenten gevraagd of zij de tekst willen lezen waarin Organisatie X duidelijk maakt wat zij voor hun leden kunnen betekenen. De eerste vraag is of de tekst makkelijk te begrijpen is. De respondenten zijn het hier over eens en vinden de tekst makkelijk te begrijpen (Analyseschema 2.15, Bijlage H). De tweede vraag is of de woordkeuze en de toon bevalt in de tekst. Over het algemeen zijn de respondenten tevreden met de tekst en is het objectief of leuk geschreven. Respondent 8 vindt het woord ‘vergrijzing’ een verschrikkelijk woord en vindt dat senioren eerder aan het ‘verzilveren’ zijn. Volgens respondent 9 zit er een claim in de tekst, namelijk dat Organisatie X de meest ‘invloedrijke’ belangenvereniging zou zijn. Dit zou Organisatie X eerst moeten waarmaken of bewijzen, hier sluit respondent 7 zich bij aan. Respondent 7: “Ze beweren heel veel, maar laat maar eens zien”, (Analyseschema 2.16, Bijlage H).

Om vervolgens te checken of respondenten de tekst goed begrijpen is gevraagd naar de essentie van de tekst. Hier is niet per se een goed of fout antwoord op te geven, maar het is gevraagd om na te gaan of de tekst duidelijk is geschreven. Elke respondent geeft aan dat de essentie van de tekst gaat over het opkomen voor de belangen van senioren. Respondent 7 geeft wederom aan dat Organisatie X dit zou moeten bewijzen en moet laten zien dat dit werkelijk namens de achterban gebeurt (Analyseschema 2.17, Bijlage H).

## 5.3 Resultaten symboliek

Het volgende topic gaat over de zichtbare uitingen van Organisatie X, oftewel de symboliek. Hier hoort ook de vormgeving van de communicatiekanalen bij, te beginnen met de website van Organisatie X. Aan de respondenten is gevraagd of zij vinden dat het op de website op het eerste gezicht duidelijk is wat Organisatie X voor organisatie is en welke diensten en services Organisatie X aanbiedt. Respondent 12 is positief te spreken over de website en benoemt dat de zoekbalk en de drie speerpunten handig en duidelijk zijn. De overige respondenten noemen verschillende punten ter verbetering. Zo zou het overzicht van diensten onvolledig, rommelig en niet duidelijk zijn. De volgorde van de kopjes in de bovenste balk zou anders moeten en er is nergens benoemd dat Organisatie X een vereniging is die de belangen van leden behartigt. Sommige respondenten noemen diensten of services die zij op het eerste gezicht zien, namelijk: Raad & Daad en ledenvoordeel (Analyseschema 3.18, Bijlage H). Dit is echter niet volledig voor alle diensten en services die Organisatie X aanbiedt.

Vervolgens is gevraagd naar de mening van de respondenten over het logo van Organisatie X. Volgens sommige respondenten is het logo prima. Andere respondenten vinden dat het logo wel wat opvallender mag, omdat het nu wel erg nietszeggend, saai, ouderwets en stijfjes is. Toch zijn er ook respondenten die het logo zakelijk en passend vinden bij de rest van de huisstijl en bij een serieuze organisatie. Respondent 8 vindt het vreemd en verwarrend dat er nog een extra ‘A’ los staat van Organisatie X. Daarnaast is respondent 12 van mening dat de zinnetjes onder het logo slecht leesbaar zijn (Analyseschema 3.19, Bijlage H).

Organisatie X wil zichzelf presenteren als een bijdetijdse belangenbehartiger voor senioren vanaf 50 jaar. Dit is een deel van de persoonlijkheid van Organisatie X. Het uiterlijk van de website, het magazine en de nieuwsbrief zou hier aan bij moeten dragen. Daarom is aan de respondenten gevraagd of zij deze communicatiekanalen ook op deze manier zouden omschrijven. Op de website heeft elke respondent wel een verbeterpunt. Er is meerdere keren naar voren gekomen dat respondenten de website niet bijdetijds vinden. Het heeft een update nodig, het is niet overzichtelijk, het mag gebruiksvriendelijker, duidelijker en zou nu rommelig zijn. Daarnaast vinden respondenten het lettertype ouderwets. Respondent 8 merkt op dat Organisatie X zich profileert als belangenvereniging voor senioren vanaf 50 jaar, maar dit niet logisch vindt aangezien iemand vanaf 50 jaar nog geen senior is. Op de foto die Organisatie X gebruikt op de startpagina staan jonge mensen, wat volgens respondent 7 wel bijdetijds is (Analyseschema 3.20, Bijlage H).

Over het magazine van Organisatie X zijn respondenten positiever, dit zou wel bijdetijds zijn. Respondenten omschrijven het magazine als fleurig, sprankelend, relaxed, overzichtelijk, verzorgd, strak en goed gericht op de doelgroep (Analyseschema 3.21, Bijlage H). Op de nieuwsbrief zijn ook weinig aanmerkingen, respondenten omschrijven de nieuwsbrief onder andere als overzichtelijk, duidelijk en zakelijk. De informatie is goed, het is fijn dat de letters groter kunnen en dat het mogelijk is om te klikken op een nieuwsbericht voor meer informatie. Respondent 3: “Ja, ik vind dat de nieuwsbrief gewoon functioneel moet zijn. Overzichtelijk zodat ik makkelijk alle koppen kan scannen en kan kijken of er iets tussen staat wat mij interesseert. En dat is nu ook het geval”, (Analyseschema 3.22, Bijlage H).

Respondenten vinden de informatie van Organisatie X op de website en de nieuwsbrief prettig leesbaar, mede door de optie om letters te vergroten als dat nodig is. Bij het magazine mogen de letters wel iets groter als het aan respondent 6 ligt. Voor respondent 6 is het magazine niet leesbaar. De letters zijn te klein en een hulpmiddel om de letters te vergroten zou niet werken: “Je moet dan voortdurend schuiven om bij de volgende regel te komen en dat gaat meestal mis, dat is gewoon niet te doen”, (Analyseschema 3.23, Bijlage H).

Vervolgens is getest of de respondenten de symbolen voor de drie speerpunten herkennen. De speerpunten staan voor inkomen, gezondheid en wonen. De meeste respondenten zitten er dicht in de buurt, maar er is geen enkele respondent die de drie speerpunten precies goed opnoemt. Er zijn respondenten die het symbool dat is bedoeld voor inkomen omschrijven als ‘spaarvarken’, waardoor het artikel zou gaan over sparen. Ook zijn er respondenten die het symbool voor gezondheid als ‘zorg’ omschrijven (Analyseschema 3.24, Bijlage H).

Ook is aan de respondenten gevraagd wat zij vinden van de afbeeldingen en illustraties die Organisatie X gebruikt. Respondenten beschrijven deze als vrolijk, bijdetijds, scherp, levendig, passend, fleurig en leuk. Sommige respondenten vinden de foto’s algemeen en hebben hier geen uitgesproken mening over. Daarnaast is ter sprake gekomen dat er veel jonge mensen op de foto’s staan en dat meer diversiteit beter past bij een belangenvereniging. “Ja, deze mensen staan allemaal nog vol in het leven dus dat spreekt aan, maar ik vind wel dat ze iets meer diversiteit mogen gebruiken hoor. Het lijken nu wel allemaal mensen in de 60 ongeveer. Terwijl jullie wel een ouderenbond zijn. Dan denk ik zelf ook wel meer aan iemand van in de 80. Ik snap dat een mevrouw voor de rollator misschien minder aantrekkelijk is om naar te kijken, maar een beetje diversiteit is wel goed”, aldus respondent 10 (Analyseschema 3.25, Bijlage H).

## 5.4 Resultaten gedrag

In het laatste topic komt naar voren wat de respondenten vinden van het gedrag van Organisatie X. De respondenten hebben eerst de missie van Organisatie X gelezen om vervolgens de vraag te beantwoorden of zij vinden dat Organisatie X waarmaakt wat zij beloven. Uit de antwoorden komt naar voren dat de respondenten hier over het algemeen tevreden over zijn. Wel blijkt het moeilijk te beoordelen en te controleren of Organisatie X deze missie aan het waarmaken is. Respondent 12: “Nou, ja zoals ik al zei doen ze dat tot op zekere hoogte. Ik kan moeilijk controleren of ze echt zo invloedrijk zijn als dat ze hier aangeven. Maar informatie geven over die onderwerpen doen ze dan weer wel”, (Analyseschema 4.26, Bijlage H).

Om meer informatie te winnen over het gedrag van Organisatie X is gevraagd of elke respondent het karakter van Organisatie X kan omschrijven. Omschrijvingen als behulpzaam, informatief, vriendelijk, goede intenties komen vaker terug. Tegelijkertijd beschouwen respondenten Organisatie X in sommige opzichten als vaag, ondoorzichtig, machteloos en niet invloedrijk. Respondent 7: “Iemand met goede intenties en een goed doel, welwillend, maar tegelijkertijd ook een beetje vaag en ondoorzichtig, omdat Organisatie X zoals ik al zei niet alles kenbaar of openbaar maakt”, (Analyseschema 4.27, Bijlage H).

De volgende vraag die gebruikt is om het gedrag van Organisatie X te achterhalen heeft betrekking op de kernwaarden. De respondenten mochten drie kernwaarden kiezen die zij het best vinden passen bij Organisatie X. De antwoorden van de respondenten verschillen. Wat opvalt is dat geen enkele respondent kiest voor invloedrijk. Alle andere kernwaarden komen wel terug (Analyseschema 4.28, Bijlage H). Volgens respondenten is het niet te merken dat Organisatie X invloedrijk is, omdat ze geen beeld hebben van de manier waarop Organisatie X te werk gaat met het lobbyen. “Ja, invloedrijk. Hier merk ik niet zoveel van. Kijk als je bij een vakbond zit dan kan je gaan staken of iets dergelijks, dat is niet mogelijk met deze groep. Dus het is veel moeilijker om iets voor elkaar te krijgen. Ze zijn ook geen politieke partij, dus ze moeten het van lobbyen hebben. Nou hoe ze dat precies doen heb ik gewoon geen beeld bij. Zou leuk zijn als ze me daar eens bij betrekken en laten zien hoe dat gaat. Bijvoorbeeld door een filmpje”, aldus respondent 7. Sommige respondenten vinden de kernwaarden oplossingsgericht en behulpzaam niet passen bij Organisatie X, maar dit komt doordat zij Organisatie X nog niet eerder hebben gevraagd om hulp of advies. Daarnaast zijn er ook respondenten die ‘informatief’ minder vinden passen, omdat de letters in het magazine te klein zijn volgens respondent 6 en omdat het volgens respondent 4 belangrijk is dat Organisatie X een beter beeld geeft van wat zij doen en hoe zij dit doen (Analyseschema 4.29, Bijlage H).

## 5.5 Aannemen of verwerpen van hypothesen

Volgens Birkigt & Stadler (1986) moet zowel de communicatie als het gedrag en de symboliek aansluiten op de persoonlijkheid van de organisatie om het imago in overeenstemming te brengen met de identiteit van de organisatie. De persoonlijkheid van Organisatie X is vastgesteld door middel van de missie, de visie, de doelstellingen, de kernwaarden en de kerncompetenties van Organisatie X. Uit de resultaten is gebleken dat de communicatie, het gedrag en de symboliek van Organisatie X met bepaalde aanbevelingen van respondenten beter zou aansluiten op de persoonlijkheid, waardoor Organisatie X het imago in overeenstemming brengt met zijn identiteit. De onderzoeker neemt de hypothesen op basis van de resultaten aan.

**Hypothese 1:** Als de communicatie van de organisatie aansluit op de persoonlijkheid van de organisatie, dan draagt dit bij aan het in overeenstemming brengen van het imago met de identiteit van de organisatie.

De communicatie zou beter aansluiten op de persoonlijkheid en dus het imago dichter bij de identiteit brengen als Organisatie X de respondenten voldoende zou ondersteunen met kennis en advies op het gebied van de drie speerpunten (Analyseschema 2.13, Bijlage H). In de missie van Organisatie X staat dat de belangenvereniging leden ondersteunt door middel van kennis, advies en ledenvoordeel op het gebied van inkomen, gezondheid en wonen. Sommige respondenten vinden dat ze hierop tekortschieten. Daarnaast zou het imago beter aansluiten op de identiteit als Organisatie X de leden meer informeert over het proces rondom belangenbehartiging, omdat meer respondenten informatie willen ontvangen over het proces zelf, het standpunt van Organisatie X en vaker mee willen doen met enquêtes (Analyseschema 2.14, Bijlage H). De onderzoeker neemt deze hypothese aan, omdat de communicatie niet aansluit op de persoonlijkheid van Organisatie X. Volgens Birkigt & Stadler (1986) kan het imago afwijken van de identiteit doordat de communicatie niet aansluit op de persoonlijkheid en dit blijkt het geval te zijn.

**Hypothese 2:** Als het gedrag van de organisatie aansluit op de persoonlijkheid van de organisatie, dan draagt dit bij aan het in overeenstemming brengen van het imago met de identiteit van de organisatie.

Uit de resultaten is gebleken dat Organisatie X het gedrag beter op de persoonlijkheid kan laten aansluiten. Op de website van Organisatie X staat dat Organisatie X de meest invloedrijke belangenvereniging van Nederland is. Invloedrijk is een van de kernwaarden van Organisatie X, terwijl respondenten deze waarde juist niet vinden passen bij de organisatie (Analyseschema 4.29, Bijlage H). De reden hiervoor is dat respondenten Organisatie X op dit gebied niet kunnen beoordelen, omdat een duidelijk beeld van het proces rondom belangenbehartiging ontbreekt. Om het gedrag beter aan te laten sluiten op de persoonlijkheid, moet Organisatie X duidelijk maken waarom de kernwaarde invloedrijk bij Organisatie X hoort. Birkigt & Stadler (1986) stellen dat een organisatie moet waarmaken wat zij beloven. Het imago sluit dan beter aan op de identiteit van Organisatie X.

**Hypothese 3**: Als de symboliek van de organisatie aansluit op de persoonlijkheid van de organisatie, dan draagt dit bij aan het in overeenstemming brengen van het imago met de identiteit van de organisatie.

De symboliek is niet in overeenstemming met de persoonlijkheid van Organisatie X. Respondenten noemen bijvoorbeeld meerdere verbeterpunten waardoor het uiterlijk van de website beter aansluit op Organisatie X als bijdetijdse belangenbehartiger voor senioren vanaf 50 jaar (Analyseschema 3.20, Bijlage H). Daarnaast vinden respondenten het logo niet passen bij een bijdetijdse organisatie (Analyseschema 3.19, Bijlage H). Als Organisatie X deze zichtbare uitingen verbetert, komt het imago beter overeen met de identiteit. De onderzoeker neemt op basis van deze resultaten de hypothese aan.

# H6. Conclusies

Naar aanleiding van de resultaten van dit onderzoek zijn de volgende conclusies te trekken: de respondenten weten zoals verwacht niet precies te benoemen welke diensten en services Organisatie X aanbiedt. Daarnaast vinden respondenten dat Organisatie X meer informatie moet geven op het gebied van de drie speerpunten en belangenbehartiging. De respondenten vinden de website niet bijdetijds en onduidelijk. Het logo is niet modern en mag meer opvallen. Het is niet duidelijk voor respondenten voor welke doelgroep Organisatie X is bedoeld. Tot slot vinden respondenten de kernwaarde ‘invloedrijk’ niet passen bij Organisatie X, omdat dit moeilijk te controleren is en ze hier geen beeld bij hebben.

Uit de aanleiding is gebleken dat de leden van Organisatie X een onduidelijk beeld hebben van wat de belangenvereniging precies voor diensten aanbiedt. Er is bij Organisatie X sprake van een daling in het aantal leden (zie Figuur 1). Een aanzienlijk deel van de leden zegt hun lidmaatschap op wegens een gebrek aan belangstelling, dit terwijl een volledig beeld van de diensten en services van Organisatie X bij ongeveer de helft van de leden ontbreekt (zie Tabel 1 en 2). Om na te gaan of het beeld dat de leden van Organisatie X hebben gelijk is aan het beeld dat Organisatie X van zichzelf heeft, is de theorie van Birkigt & Stadler (1986) gebruikt. Uit de resultaten is gebleken dat de communicatie, het gedrag en de symboliek niet aansluiten op de persoonlijkheid van Organisatie X en dat het imago daarom niet in overeenstemming is met de identiteit.

## 6.1 Kennis

In de situatieschets staat omschreven dat Organisatie X de belangen van zijn leden behartigt en leden ondersteunt met kennis, advies en ledenvoordeel. In de aanleiding is al eerder benoemd dat leden geen duidelijk beeld hebben van de diensten en services van Organisatie X en de resultaten bevestigen dit. Geen enkele respondent wist de diensten en services precies op te noemen (Analyseschema 1.1, Bijlage H). Ook wisten niet alle respondenten de speerpunten en de slogan van Organisatie X te benoemen (Analyseschema 1.2 en 1.3, Bijlage H). Hieruit blijkt dat de leden inderdaad geen duidelijk beeld hebben van Organisatie X. Opvallend is dat de website hier geen verandering in heeft gebracht. Organisatie X omschrijft de website zelf als informatieplatform (zie Bijlage C). Opnieuw was de vraag of de respondenten kunnen benoemen wat de diensten en services zijn die Organisatie X aanbiedt als zij naar de startpagina van de website kijken. Sommige respondenten geven zelf al aan dat dit onduidelijk is en beter kan. De respondenten die wel een poging waagden om de diensten en services op te noemen, kwamen niet verder dan Raad & Daad en ledenvoordeel. Meer informatie over belangenbehartiging, korting op de zorgverzekering, de kennis die Organisatie X deelt via bijvoorbeeld het magazine en meer informatie over wat Organisatie X doet ontbreekt (Analyseschema 3,18, Bijlage H).

## 6.2 Communicatie

Opmerkelijk is dat respondenten ‘de Organisatie X’ in plaats van ‘Organisatie X’ zeggen. Dit is niet voor niets, want dit is de afkorting voor ‘de Algemene Nederlandse Bond voor Ouderen’. Een afkorting die Organisatie X zelf

niet meer gebruikt, omdat Organisatie X zich richt op senioren vanaf 50 jaar en het woord ‘ouderen’ in de afkorting hier niet bij past (zie Bijlage C). Toch valt het woord ‘senioren’ niet bij iedereen in de smaak. Het blijkt voor respondenten verwarrend op welke leeftijdsgroep Organisatie X zich precies richt en of zij toebehoren aan deze leeftijdsgroep. De mensen op de foto’s die Organisatie X gebruikt op de website zijn volgens de respondenten jong en dit schept tevens onduidelijkheid over de doelgroep van Organisatie X. Daarnaast is merkbaar dat respondenten het woord ‘vergrijzing’ geen prettig woord vinden. Dit komt doordat respondenten zich niet betutteld willen voelen. In de situatieschets is naar voren gekomen dat er onder senioren sprake is van een mentaliteitsverandering en de resultaten bevestigen dit. Respondenten reageren positief over de woorden ‘keuzevrijheid’ en ‘zelfstandigheid’. Dit zijn woorden die tevens betrekking hebben op de visie van Organisatie X, namelijk: “Organisatie X gelooft in een maatschappij, waarin een ieders waarde en kwaliteiten tot op hoge leeftijd worden erkend en benut.” Uit de resultaten is op te maken dat de respondenten hier achter staan en deze visie delen.

## 6.3 Symboliek

Organisatie X wil zich in de markt zetten als bijdetijdse belangenbehartiger voor senioren vanaf 50 jaar. Dit is een deel van de persoonlijkheid van Organisatie X en de zichtbare uitingen van Organisatie X zouden hier dus ook op moeten aansluiten. Als het aan de respondenten ligt zit dat bij het magazine goed (Analyseschema 3.21, Bijlage H). Ook aan de stijl van de nieuwsbrief mankeert niets volgens de respondenten. Tevens vinden respondenten het prettig om te kunnen klikken op meer informatie bij een nieuwsbericht (Analyseschema 3.22, Bijlage H). Waar respondenten wel aanmerkingen op hebben is de website, deze is onoverzichtelijk en de vormgeving is niet bijdetijds (Analyseschema 3.20, Bijlage H). Ook zijn respondenten niet te spreken over het logo van Organisatie X, het is niet erg uitgesproken en het mag opvallender volgens sommige respondenten (Analyseschema 3.19, Bijlage H). Deze verbeteringen zorgen ervoor dat de symboliek beter aansluit op de personoonlijkheid van Organisatie X.

## 6.4 Gedrag

Volgens Birkigt & Stadler (1986) gaat het er bij het gedrag om of de doelgroep vindt dat de organisatie waarmaakt wat zij beloven. De respondenten kregen vragen over de kernwaarden en de missie van Organisatie X. Organisatie X claimt de meest invloedrijke belangenvereniging te zijn, maar er zijn respondenten die zich afvragen of Organisatie X dit wel kan waarmaken. De respondenten zouden graag meer informatie willen over het proces rondom belangenbehartiging, want ze weten niet op welke manier Organisatie X op dit gebied te werk gaat. Als Organisatie X duidelijk maakt op welke manier zij te werk gaan als belangenbehartiger en op welke manier de organisatie invloedrijk is, dan past het gedrag van de organisatie beter bij de persoonlijkheid.

# H7. Aanbevelingen

Op basis van de resultaten en conclusies van dit onderzoek zijn de volgende aanbevelingen geformuleerd. Ten eerste is het van groot belang om de kennis van de leden over de diensten en services die Organisatie X aanbiedt te vergroten door ze aan elkaar te koppelen. Ook is het advies om de website overzichtelijker en moderner te maken, zodat het beter past bij een bijdetijdse vereniging. Daarnaast is het van belang om leden meer informatie te geven over het proces rondom belangenbehartiging. Betrek leden meer en laat zien hoe Organisatie X tot een standpunt komt en wat hierbij komt kijken. Tot slot is het advies om verder onderzoek te doen naar een passende aanspreekvorm en woordgebruik dat past bij de doelgroep.

## 7.1 Kennis

Uit het resultaat blijkt dat leden geen volledig beeld hebben van de diensten en services die Organisatie X aanbiedt. De respondenten maken gebruik van de meeste communicatiekanalen van Organisatie X. In eerste instantie komen de respondenten niet vaak op de website, maar wel nadat ze hebben geklikt op meer informatie over een artikel in de nieuwsbrief (Analyseschema 2.11, Bijlage H). Het advies aan Organisatie X is om de diensten en services aan elkaar te koppelen en de verschillende communicatiekanalen met elkaar te linken. Dit houdt in dat een lid bijvoorbeeld een artikel opent over het onderwerp ‘wonen’ via de digitale nieuwsbrief en op de website beland, waarbij de lezer een link te zien krijgt met korting dat past bij het onderwerp, zoals korting op een traplift. Daarnaast krijgt het lid te zien op welke manieren het mogelijk is om meer informatie te lezen over wonen, zoals via het magazine of andere artikelen op de website. Ook krijgt het lid te zien dat het bij Organisatie X mogelijk is om advies in te schakelen over dit onderwerp. Op deze manier komen de leden onbewust in aanraking met de toegevoegde waarde van een lidmaatschap bij Organisatie X. Door bij elke dienst of service te verwijzen naar de andere diensten en services op het gebied van hetzelfde thema, krijgen leden een steeds vollediger beeld van wat Organisatie X te bieden heeft.

7.2 Communicatie

Uit de resultaten blijkt dat er verwarring heerst onder de respondenten over de minimale leeftijd van de doelgroep waar Organisatie X zich op richt. In de afkorting die Organisatie X zelf niet meer gebruikt staat het woord ‘ouderen’. De aanspreekvorm die Organisatie X zelf in acht neemt is ‘senioren’ en dit zijn volgens Organisatie X mensen vanaf 50 jaar. Senioren is geen geschikte aanspreekvorm volgens de respondenten. Het advies is daarom om verder onderzoek te doen naar een passende aanspreekvorm voor de leden. Uit de resultaten is tevens merkbaar dat senioren zich niet betutteld willen voelen. Organisatie X wil zichzelf positioneren als een bijdetijdse belangenbehartiger voor senioren vanaf 50 jaar en de communicatie moet hierbij aansluiten. Het woord ‘vergrijzing’ klinkt volgens respondenten negatief en respondent 8 noemt hier een mooie oplossing voor, namelijk door het woord ‘verzilveren’ toe te passen (Analyseschema 2.16, Bijlage H). Het advies aan Organisatie X is om een woord als verzilveren consistent toe te passen in de communicatie, omdat Organisatie X op deze manier laat merken dat zij een bijdetijdse organisatie zijn die de waarde en kwaliteiten van zijn leden wil erkennen en benutten. Op deze manier sluit de communicatie beter aan op de visie en dus de persoonlijkheid van Organisatie X, waardoor het imago beter aansluit op de identiteit van Organisatie X.

## 7.3 Symboliek

Uit de resultaten blijkt dat de website niet past bij een bijdetijdse belangenbehartiger volgens de respondenten. Daarnaast beschrijven respondenten de website als onduidelijk en onoverzichtelijk. Het is van belang om dit informatieplatform zo duidelijk mogelijk maken. Te beginnen met een overzicht van de diensten en services die Organisatie X aanbiedt. Een van de respondenten heeft voorgesteld om de volgorde in de kopjes aan te passen, omdat het kopje ‘contact’ bijvoorbeeld meestal helemaal aan het einde staat en nu in het midden. Dit voorstel is tevens een van de adviezen aan Organisatie X. Daarnaast is het beter om de slogan en de speerpunten van Organisatie X zichtbaarder te maken. De respondenten herkennen de symbolen niet van de speerpunten en wisten ze niet op te noemen, daarom is het van belang dat deze herkenbaar en duidelijk staan aangegeven op de website. Ook vinden respondenten het lettertype ouderwets, dus is het advies om een ander lettertype toe te passen dat meer bijdetijds is. Ook is het van belang om de letters in het magazine te vergroten, aangezien het voor respondent 6 niet te lezen is, zelfs met een hulpmiddel (Analyseschema 3.23, Bijlage H). De website kan volgens de respondenten wel een zogenoemde update gebruiken, zodat het een modernere uitstraling krijgt. Om verwarring weg te nemen en duidelijker te maken dat Organisatie X een organisatie is gericht op mensen vanaf 50 jaar is het advies om meer diversiteit toe te passen in de afbeeldingen die Organisatie X gebruikt op de website. Gebruik afbeeldingen van mensen van rond de 50 jaar, maar ook van mensen rond de 80 of 90 jaar, zodat de visie van Organisatie X hier goed op aansluit.

## 7.4 Gedrag

Uit het resultaat blijkt dat de respondenten de kernwaarde ‘invloedrijk’ niet vinden passen bij Organisatie X, omdat respondenten Organisatie X daar moeilijk op kunnen beoordelen. Ze hebben geen beeld bij het lobbyen en vragen zich af op hoe een belangenvereniging op deze manier invloedrijk kan zijn. Een filmpje zou een goede manier zijn om te laten zien hoe lobbyen in zijn werk gaat. Doe dit aan de hand van voorbeelden. Neem leden mee in het proces, door eerst te vertellen en te laten zien hoe Organisatie X tot zijn standpunt is gekomen en op welke manier Organisatie X vervolgens te werk is gegaan. Als leden in dit filmpje zien dat Organisatie X via deze werkwijze invloedrijk is geweest, krijgen leden een beter beeld van het effect van lobbyen. Laat in dit filmpje tevens zien hoe Organisatie X is opgebouwd en welke functie het bestuur, de ledenraad en de Raad van Toezicht hebben. Deel dit filmpje via zoveel mogelijk communicatiekanalen om het onderwerp zo onder de aandacht van zoveel mogelijk leden te brengen.

Sommige respondenten willen graag meer betrokken zijn bij het proces rondom belangenbehartiging, door bijvoorbeeld te participeren aan onderzoeken en enquêtes. Organisatie X meent te spreken namens zijn achterban, namelijk de leden. Het is van belang om dit beter te laten merken, daarom is het raadzaam om door middel van een eenvoudige poll in de nieuwsbrief achter de mening te komen van senioren op een bepaald vlak. Zo voelen senioren zich meer betrokken bij het proces. Maak het daarnaast mogelijk om mee te doen aan een uitgebreidere enquête. Om er tevens voor te zorgen dat leden een beter beeld krijgen van het proces rondom belangenbehartiging, is het van belang om leden ook daadwerkelijk mee te nemen in het proces. Sommige respondenten hebben aangegeven Organisatie X regelmatig te zien in het nieuws en andere minder. Dit is niet per se een probleem, maar het is wel van belang om via eigen kanalen te laten zien dat Organisatie X regelmatig in het nieuws te vinden is. Betrek de doelgroep door de doelen en resultaten van Organisatie X te delen. Daarnaast is het van belang om duidelijk te zijn over het standpunt van Organisatie X. Het standpunt van Organisatie X moet goed zichtbaar zijn, maak dit daarom dikgedrukt bij artikelen in de nieuwsbrief en op de website.

# H8. Implementatieplan

Om de aanbevelingen van dit onderzoek te realiseren is de volgende implementatiestrategie geformuleerd aan de hand van het implementatiemodel van The Elements of User Experience van Garrett (2010). Daarnaast is het advies om de aanbevelingen te implementeren door regelmatig te brainstormen en de kwaliteitscirkel van Deming (1951) toe te passen. De totale geschatte kosten van implementatie bedragen €13.300,-. De totale geschatte opbrengsten bedragen *€*14.670.

## 8.1 Koppelen van de kernactiviteiten

Het eerste advies aan Organisatie X is om de diensten en services aan elkaar te koppelen om zo de kennis die leden hierover hebben te vergroten. Het is van belang dat de medewerkers op de afdeling marketing & communicatie hierover brainstormen en samenwerken. Om de drie weken verstuurt Organisatie X een nieuwsbrief. In deze nieuwsbrief staan artikelen die betrekking hebben op een van de drie speerpunten. Uit de resultaten is gebleken dat respondenten het fijn vinden om meer informatie te lezen door te klikken op een nieuwsbericht. De respondenten belanden zo op de website van Organisatie X.

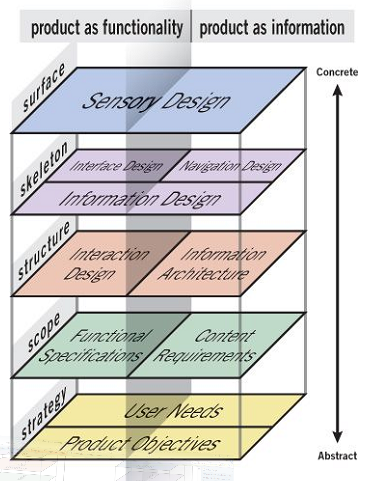
De website is de ideale omgeving om te laten zien wat een lid aan Organisatie X heeft. Het begint bij meer informatie met betrekking tot het nieuwsartikel op de website, vervolgens krijgt het lid een link te zien naar een pagina waar meer informatie te vinden is over een soortgelijk onderwerp en de mogelijkheid om hulp of advies te krijgen over het onderwerp. Tot slot een link naar bijpassend ledenvoordeel, zoals zichtbaar in Tabel 10. Op deze manier krijgt het lid eerst te zien dat Organisatie X aandacht besteed aan het onderwerp. Als het lid hierin geïnteresseerd is, ziet het lid ook dat Organisatie X over nog veel meer informatie beschikt. Vervolgens komt het lid in aanraking met (een deel) van de oplossing in de vorm van hulp & advies of ledenvoordeel. De webredacteur van Organisatie X kan deze taak het beste op zich nemen. Als het lid door te klikken op ‘meer lezen’ bij de digitale nieuwsbrief op de website belandt, is het de taak van de webredacteur om ervoor te zorgen dat het lid in aanraking komt met de andere diensten van Organisatie X (zie Tabel 10).

Tabel 10  
 Voorbeeld koppelen van de kernactiviteiten Organisatie X (Auteur, 2020)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Belangen-behartiging** | **Informatie-verstrekking** | **Raad & Daad** | **Ledenvoordeel** |
| Inkomen | Belastingaangifte-seizoen van start | Informatie over het doen van belastingaangifte | Hulp nodig bij het doen van belastingaangifte? | Organisatie X-leden krijgen €100,- korting op een Financieel Inzicht Gesprek met een adviseur van EBC Nederland. |
| Gezondheid | Mantelzorgsenior loopt extra risico op overbelasting | Informatie over vergoedingen en alternatieven voor mantelzorgers | Hulp nodig bij het vinden van een mantelzorger? | Korting op een huishoudelijke hulp |
| Wonen | Steeds vaker ingebroken bij senioren | Informatie over inbraakveiligheid | Veiligheidscheck in- en om uw huis door een vrijwilliger | Korting op een slimme deurbel |

Het advies is om de kwaliteit van dit plan te waarborgen en te blijven verbeteren. Het koppelen van de kernactiviteiten is namelijk van groot belang om de kennis van de diensten en services van Organisatie X onder de leden te vergroten. Het model dat kan helpen bij structureel verbeteren is de theorie van Deming (1951). Dit model lijkt vrij eenvoudig en vanzelfsprekend, maar het is belangrijk om te testen of het advies nog steeds effectief is in een latere periode. In het model staan vier stappen beschreven. De eerste is plannen, de tweede is het uitvoeren, de derde is het analyseren van de resultaten en de laatste is het verbeteren.

## 8.2 Aanpassingen aan de website

Het advies is om de website moderner en overzichtelijk te maken, zodat leden makkelijker informatie vinden op dit platform. Uit de resultaten is gebleken dat respondenten niet goed kunnen vinden wat Organisatie X precies voor diensten en services aanbiedt op de website. Daarnaast mogen de speerpunten en de slogan duidelijker. Ook het lettertype dat Organisatie X gebruikt als titel bij teksten op de website kan een stuk moderner. Organisatie X gebruikt nu het lettertype ‘Angsana New’ op sommige plekken en kan beter een moderner lettertype toepassen, zoals ‘Arial’. Organisatie X kan het lettertype ‘Arial’ op meerdere plekken op de website gebruiken om zo meer eenheid te creëren. Ook is het van belang dat leden precies zien wat voor een organisatie Organisatie X is en welke diensten en services Organisatie X aanbiedt. Om dit duidelijker en overzichtelijk te maken is het advies om het implementatiemodel The Elements of User Experience van Garrett (2010) toe te passen.

Figuur 9 The Elements of User Experience. Overgenomen uit Elements of user experience, the: user-centered design for the web and beyond door Garret, 2010.

Dit model helpt om een website in te richten gericht op de wensen en beleving van de gebruiker door middel van vijf lagen. De eerste laag is de strategie, waarin het bespreken van het doel van belang is. In het geval van Organisatie X is dat het maken van een overzichtelijke en moderne website, waar vooral aandacht gaat naar het zichtbaar en duidelijk maken van de diensten, speerpunten en de slogan van Organisatie X. Hierna volgt de tweede laag, namelijk ‘scope’. Bij deze laag bekijkt de ontwerper van de website wat de pagina’s nodig hebben. Bij de derde laag staat de structuur van de website centraal en bij de vierde laag ligt de focus op het skelet en de vormgeving van de website. Bij de laatste laag kijkt de ontwerper van de website naar het geheel van alle lagen bij elkaar om te kijken of het doel is bereikt en alle voorgaande lagen goed tot hun recht komen. Het betekent niet dat de eerste laag helemaal klaar moet zijn voordat de ontwerper naar de volgende laag kan gaan. Het model is er juist op gemaakt dat de lagen organisch in elkaar overgaan en dat het mogelijk is om terug te gaan naar de voorgaande laag indien nodig (Garret, 2010).

## 8.3 Woordkeuze

Het derde advies aan Organisatie X is om na te denken over de keuze van de woorden die Organisatie X gebruikt om met leden te communiceren. De woorden die Organisatie X gebruikt moeten aansluiten op de missie en visie van Organisatie X en de leden van Organisatie X willen zich niet betutteld voelen. Laat daarom woorden als ‘vergrijzing’ en de aanspreekvormen ‘senioren’ of ‘ouderen’ weg en brainstorm over woorden die beter aansluiten op mensen vanaf 50 jaar. Het woord ‘verzilveren’ is bijvoorbeeld een goede vervanger voor vergrijzen, omdat dit veel moderner en positiever klinkt. Probeer zulke woorden consistent toe te passen in de communicatie naar leden.

Om tot goede ideeën te komen voor een passende aanspreekvorm en woorden die aansluiten bij de persoonlijkheid van Organisatie X is het een optie om met elkaar te brainstormen. Een brainstormsessie maakt het mogelijk om van de collectieve kennis en creativiteit van de medewerkers gebruik te maken (Osborn, 1963). Het is bij brainstormen van belang dat iedereen kritisch naar het onderwerp kijkt en feedback levert. Lees bijvoorbeeld een paar standaard teksten die nu op de website staan over inkomen, gezondheid en wonen en kijk kritisch naar de woorden die zijn gebruikt. Het advies is om met drie medewerkers van de afdeling communicatie vijf keer een uur te gaan brainstormen.

## 8.4 Filmpje over proces rondom belangenbehartiging

Het vierde advies is om een filmpje te maken, zodat leden merken dat Organisatie X een invloedrijke belangenvereniging is. Een filmpje is daar een goed middel voor. Op een filmpje is het gemakkelijk om een iets ingewikkelds uit te leggen door het visueel te maken. Het is van belang dat Organisatie X in een kort filmpje voorbeelden laat zien van succesvol lobbywerk (zie Bijlage I). Om het overzichtelijk te maken is het advies om eerst meer uitleg te geven over de situatie waarin Organisatie X te werk is gegaan als belangenbehartiger. Laat bijvoorbeeld krantenkoppen in beeld verschijnen of ander bewijs, waardoor de urgentie goed zichtbaar is. Vervolgens is het van belang om te laten zien hoe Organisatie X te werk gaat. Organisatie X werkt namens de achterban, dus beschrijf op welke manier dat gegaan is in deze situatie. Tot slot is het resultaat van belang om op deze manier te kunnen tonen dat de kernwaarde ‘invloedrijk’ bij Organisatie X past, omdat het doel van Organisatie X is bereikt (zie Bijlage I).

## 8.5 Planning, kosten en baten

In Tabel 11 en 12 is te zien wat de planning is voor de aanbevelingen en wat de kosten bedragen. Naar schatting is de webredacteur ongeveer 50 uur per jaar bezig met het koppelen van de kernactiviteiten. Het geschatte bruto uurloon van een ervaren webredacteur in loondienst is € 25,- per uur (Nationale beroepengids, z.d.). Als Organisatie X de aanpassingen voor de website laat doen door een extern bedrijf, dan zijn de verwachte kosten van een ervaren websitebouwer € 90,- per uur (Loonwijzer, z.d.). De verwachting is dat websitebouwer hier ongeveer 100 uur in steekt. Het brainstormen over nieuwe woorden gaat onder leiding van de webredacteur bij Organisatie X. De twee contentmedewerkers verdienen naar schatting bruto € 16,- per uur.

Tot slot bedragen de geschatte kosten voor het maken van een filmpje over belangenbehartiging € 2450,- (Newtonsolutions, z.d.). Dit zijn de kosten voor het totale pakket van het bedenken tot het bewerken van het filmpje door een ervaren medewerker van een videoproductiebedrijf (zie Tabel 12).

Tabel 11  
Planning van de aanbevelingen Organisatie X (Auteur, 2020)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Verantwoordelijk** | **Start datum** | **Eind datum** |
| Koppelen kernactiviteiten | Webredacteur bij Organisatie X | Vanaf 1 juli 2020 | Geen |
| Aanpassingen website | Extern bedrijf | Vanaf 1 juli 2020 | Tot 1 januari 2020 |
| Woordkeuze | Webredacteur bij Organisatie X | Vanaf 1 juli 2020 | Geen |
| Filmpje | Extern bedrijf | Vanaf 1 juli 2020 | Tot 1 januari 2020 |

Tabel 12  
Kosten van de aanbevelingen Organisatie X (Auteur, 2020)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Geschatte aantal uren** | **Aantal medewerkers** | **Kosten per uur** | **Geschatte kosten** |
| Koppelen kernactiviteiten | 50 uur | 1 (webredacteur) | €25,-\* | €1250,- |
| Aanpassingen website | 100 | 1 (extern bedrijf) | €90,-\*\* | €9000,- |
| Woordkeuze | 5 uur | 1 (webredacteur) | €25,- | €600,- |
| 2 (content-medewerkers) | €16,- |
| Filmpje | In overleg | In overleg | In overleg | €2450,- |
| Totale geschatte kosten:€13.300,- | |

Deze aanbevelingen zorgen ervoor dat het Organisatie X het imago beter in overeenstemming brengt met de identiteit. Leden van Organisatie X krijgen hierdoor een beter beeld van wat Organisatie X precies doet en wat de waarde is van een lidmaatschap. Wanneer een lid de toegevoegde waarde niet inziet, dan is de kans groter dat iemand dit lidmaatschap opzegt dan iemand die toegevoegde waarde wél inziet. In 2019 waren er 6536 leden die bewust hun lidmaatschap hebben opgezegd bij Organisatie X (zie Figuur 2). Als Organisatie X deze aanbevelingen opvolgt, dan is de verwachting dat er een stuk minder leden opzeggen, omdat leden de toevoegde waarde beter inzien. Het is moeilijk in te schatten hoeveel leden Organisatie X met deze aanbevelingen kan behouden. Als dit 5 procent van de leden uit 2019 zou zijn, dan betekent dit dat Organisatie X 326 leden behoud. Deze leden betalen ieder jaar 48 euro lidmaatschap en dit zou betekenen dat Organisatie X hier *€*14.670 aan verdient. Bij dit scenario zou Organisatie X de geschatte kosten binnen een jaar terug verdienen. Om precies vast te stellen of de aanbevelingen tot minder opzeggingen leiden, is het van belang om de redenen van opzeggingen te monitoren en na een of twee jaar nogmaals een imago-onderzoek te doen.

# Literatuurlijst

Baarda, B., Bakker, E., Fischer, T., Julsing, M., Peters, V., van der Velden, T., & de Goede, M. (2013). *Basisboek kwalitatief onderzoek: Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. Noordhoff Uitgevers.

Birkigt, G., & Stadler, M. (1998). *Corporate Identity*. MI Wirtschaftsbuch.

Birkigt, K., Stadler, M.M. (1986), *Corporate Identity, Grundlagen, Funktionen, Fallspielen.* Verlag Moderne Industrie, Landsberg an Lech.

Boer, R. (2007). Brand Design, 3/e. Pearson Education.

Balmer, J. M., & Soenen, G. B. (1999). *The acid test of corporate identity management™. Journal of marketing management*, 15(1-3), 69-92.

Carter, David E, (1982). *Designing Corporate Identity Programs for Small Corporations.* New York: Art Direction Book Company

Centraal Bureau voor de Statistiek. (2014, 15 september). *In 2019 helft van volwassenen 50-plusser*. Geraadpleegd op 30 mei 2020, van https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2014/38/in-2019-helft-van-volwassenen-50-plusser

Centraal Bureau voor de Statistiek. (2018, 24 oktober). *Zie Nederland vergrijzen deel 1*. Geraadpleegd op 30 mei 2020, van https://www.cbs.nl/nl-nl/achtergrond/2018/43/zie-nederland-vergrijzen-deel-1

Centraal Bureau voor de Statistiek. (2020, 30 april). *Steeds meer ouderen maken gebruik van sociale media.* Geraadpleegd op 30 mei 2020, van https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2020/04/steeds-meer-ouderen-maken-gebruik-van-sociale-media

De Luisterlijn. (z.d.). *Over Corona.* Geraadpleegd op 20 april 2020, van https://www.deluisterlijn.nl/ik-zoek-hulp-home/over-corona.html

Deming, W. E. (1951). *Elementary principles of the statistical control of quality: a series of lectures.* Nippon Kagaku Gijutsu Remmei.

Dowling, G. R. (1986). *Managing your corporate images. Industrial marketing management*, 15(2), 109-115.

Fombrun, C. (2012). *Corporate reputation: Definitions, antecedents, consequences*. The Oxford handbook of corporate reputation, 94-113.

Fombrun, C.J. & Van Riel, C.B.M. (2004). *Reputatiemanagement. Hoe succesvolle ondernemingen bouwen aan sterke reputaties.* Amsterdam: Pearson Education Benelux.

Garrett, J. J. (2010). *Elements of user experience, the: user-centered design for the web and beyond.* Pearson Education.

Gotsi, M., & Wilson, A. (2001). *Corporate reputation: seeking a definition. Corporate Communications: An International Journal.*

Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). *How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability.* Field methods, 18(1), 59-82.

Indeed. (z.d.). *Salarissen voor Content Medewerker (m/v) in Nederland* *| Indeed.nl.* Geraadpleegd op 30 mei 2020, van https://www.indeed.nl/salaries/content-medewerker-Salaries

Loonwijzer. (z.d.). *Zzp’ers in de IT: websitebouwers*. Geraadpleegd op 30 mei 2020, van https://loonwijzer.nl/eigenbaaswijzer/zzp-it

MAX. (2017, 1 november). Waar zijn de Organisatie X-miljoenen? Geraadpleegd op 17 april 2020, van https://www.maxvandaag.nl/sessies/themas/consument/waar-zijn-de-Organisatie X-miljoenen/

Mead, G. H. (1934). *MIND, SELF AND SOCIETY from the Standpoint of a Social Behaviorist* (1). [PDF], Chicago, Verenigde Staten: University of Chicago Press.

Meier, U., & Broekhoff, M. (2012). *Kwalitatief marktonderzoek*. Noordhoff Uitgevers.

Nationale Beroepengids. (z.d.). *Web redacteur: Salaris, Vacatures, Opleiding, Taken, Toekomst & Skills*. Geraadpleegd op 30 mei 2020, van https://www.nationaleberoepengids.nl/web-redacteur#salaris

Newman, W. H. (1953). *Basic Objectives Which Shape the Character of a Company.* The Journal of Business of the University of Chicago, 26(4), 211-223.

Newtonsolutions. (2020, 1 mei). *Promotiefilm kosten | Wat kost een promotiefilm? tarieven promotievideo’s.* Geraadpleegd op 30 mei 2020, van https://newtonsolutions.nl/promotiefilm-kosten-wat-kost-een-promotiefilm-promofilm-tarieven-prijzen/

Osborn, A.F. (1963) *Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Problem Solving*, (3rd ed.), New York, Charles Scribner’s Sons.

De Pelsmacker, P., & Van Kenhove, P. (2006). *Marktonderzoek*, 2/e. Pearson Education.

Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu. (2020). *Achtergrondinformatie bij het nieuwe coronavirus.* Geraadpleegd op 30 mei 2020, van https://www.rivm.nl/coronavirus-covid-19/achtergrond

Tanneberger, A. (1987). *Corporate Identity.* Germany: Hannover.

Van Bekkum, T. (2013). *Bouwen aan organisatie identiteit: sturen op waardecreatie, reputatie en verandering met het corporate merk*. Adfo Groep.

Van der Grinten, J. & Weijnand-Schut, H. (2014). *Mind the gap.* Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.

Van Doorn, J. A. A., & Lammers, C. J. (1976). *Moderne sociologie: een systematische inleiding*. Spectrum.

Van Riel, C.B.M. & Balmer, J. (1997) *Corporate identity: The Concept, Its Measurement and Management. European Journal of Marketing*, Vol. 31 Iss: 5/6, pp. 340 – 355

Van Riel, C.B.M. (2010). *Identiteit & Imago.* Den Haag: Sdu Uitgevers.

Van Steenbergen, E. (2020, 6 mei). *Eenzaamheid kan een te hoge prijs zijn in de coronacrisis.* Geraadpleegd op 6 juni 2020, van https://www.nrc.nl/nieuws/2020/05/06/eenzaamheid-kan-een-te-hoge-prijs-zijn-in-de-coronacrisis-a3998803

van Zwieten, M., & Willems, D. (2004). *Waardering van kwalitatief onderzoek*. *Huisarts en wetenschap*, *47*(13), 38-43.

Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek?* Den Haag: Boom Lemma uitgevers

Vermeylen, S. (2005). *Werken met de SWOT-analyse*. Brussel: Politeia.

Vos, M., & Schoemaker, H. (2011). *integrated communication: concern, internal and marketing communication.* 4. painos. Portland: Eleven international Publishing.

Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid . (1993). *Ouderen voor ouderen* (43). Geraadpleegd op 30 maart, van https://www.wrr.nl/publicaties/rapporten/1993/03/31/ouderen-voor-ouderen-demografische-ontwikkelingen-en-beleid

Zwamborn, H. (2015). *Brandbrief* (1ste editie). Geraadpleegd van <https://www.managementboek.nl/code/inkijkexemplaar/9789492107039/brandbrief-hetty-zwamborn.pdf>

# Bijlage A – Persoonlijke communicatie

Wegens vertrouwelijke informatie niet beschikbaar.

# Bijlage B – Onderzoek ICSB

Wegens vertrouwelijke informatie niet beschikbaar.

# Bijlage C – Interne documentatie Organisatie X

Wegens vertrouwelijke informatie niet beschikbaar.

# Bijlage D – Topic list

De Topic List geeft een overzicht aan de topics en de (deel)onderwerpen die hieronder vallen. Ook staat weergeven hoe lang elk onderwerp duurt en wat de benodigdheden zijn. Er zijn vier verschillende topics, namelijk: kennis, communicatie, symboliek en gedrag.

**Benodigdheden:** communicatiemiddel om te videobellen, pen en papier voor notities, telefoon voor een spraakopname, vragenlijst (zie Bijlage E), deze topic list (zie Bijlage D) en de visuele ondersteuning voor tijdens het interview om bepaalde interviewtechnieken toe te passen   
(zie Bijlage F).   
**Totale duur:** tussen 35 en 45 minuten

Tabel 1   
Topic 1. Kennis

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Topic 1. Kennis** *Totale duur: 5 min* | | | | |
| **Onderwerp** | **Deelonderwerpen** | **Duur** | **Nodig** | **Vraag** |
|  | Kennis over Organisatie X | - Type organisatie  - Diensten en services  - Reden lidmaatschap  - Speerpunten  - Slogan | 5 min |  | 1 t/m 5 |

Tabel 2   
Topic 2. Communicatie

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Topic 2. Communicatie** *Totale duur: 15 min* | | | | |
| **Onderwerp** | **Deelonderwerpen** | **Duur** | **Nodig** | **Vraag** |
|  | Ervaring met communicatiekanalen van Organisatie X | - Digitale nieuwsbrief  - Sociale media  - Magazine  - Hulp of advies  - Vrijwilliger - Website  - Media | 10 min |  | 6 t/m 12 |
|  | Mening over informatieverstrekking en belangenbehartiging van Organisatie X | - Informatie-verstrekking  - Belangenbehartiging | 5 min |  | 13 t/m 14 |
|  | Tekst van Organisatie X | - Makkelijk te begrijpen  - Woordkeuze  - Essentie | 5 min | Leestekst | 15 t/m 17 |

Tabel 3   
Topic 3. Symboliek

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Topic 3. Symboliek** *Totale duur: 10 min* | | | | |
| **Onderwerp** | **Deelonderwerpen** | **Duur** | **Nodig** | **Vraag** |
| 1. 1. | Diensten en services op website duidelijk |  | 2 min | - Afbeelding startpagina website | 18 |
|  | Mening over zichtbare elementen | - Logo  - Afbeeldingen en illustraties | 3 min | - Afbeelding logo  - Afbeelding van afbeeldingen en illustraties Organisatie X | 19 en 25 |
|  | Uiterlijk communicatiekanaal passend bij ‘bijdetijdse belangenbehartiger voor senioren vanaf 50 jaar.’ | - Website  - Magazine  - Digitale nieuwsbrief | 4 min | - Afbeelding startpagina website  - Afbeeldingen magazine  - Afbeelding nieuwsbrief | 20 t/m 22 |
|  | Herkennen symbolen voor speerpunten |  | 1 min |  | 24 |

Tabel 4  
 Topic 4. Gedrag

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Topic 4. Gedrag** *Totale duur: 8 min* | | | | |
| **Onderwerp** | **Deelonderwerpen** | **Duur** | **Nodig** | **Vraag** |
| 1. 1. | Waarmaken missie |  | 2 min | - Tekst missie Organisatie X | 26 |
|  | Karakter Organisatie X omschrijven |  | 2 min |  | 27 |
|  | Kernwaarden | - Passend bij Organisatie X  - Niet passend bij Organisatie X | 4 min | - Overzicht kernwaarden | 28 en 29 |
|  | Ervaring gedrag medewerkers en vrijwilligers | - Contact medewerkers  - Contact vrijwilligers | (Sub vraag) |  | 9 en 10 |

# **Bijlage E - Vragenlijst**

**Introductie**

*Bedankt dat u wil meewerken aan dit onderzoek! Ik ga u zo meteen verschillende vragen stellen over Organisatie X en de manier waarop Organisatie X met u communiceert. Ik zal dit gesprek met uw toestemming opnemen door middel van een spraakopname om het verder uit te werken voor mijn scriptie. Ik ga hierna namelijk de antwoorden die ik heb gekregen vergelijken met elkaar, zodat ik uiteindelijk conclusies kan trekken. U blijft verder anoniem en ik vermeld ook geen namen. Geeft u toestemming om dit gesprek op te nemen? Heeft u verder nog vragen voordat ik ga beginnen met het interview?*

**Topic 1. Kennis**

1. Wat doet Organisatie X volgens u? Waarom denkt u dat?
2. Welke diensten biedt Organisatie X aan?
3. Waarom bent u lid van Organisatie X?
4. Organisatie X zet zich in voor senioren door middel van belangenbehartiging en Organisatie X ondersteunt leden door middel van kennis, advies en ledenvoordeel op het gebied van drie verschillende onderwerpen. Dit kun je ook wel de drie speerpunten noemen. Kent u deze?
5. Kent u de slogan van Organisatie X?

**Topic 2. Communicatie**

1. Leest u de digitale nieuwsbrief van Organisatie X? Waarom wel of niet?
2. Volgt u Organisatie X op sociale media? Waarom wel of niet?
3. Leest u het magazine van Organisatie X? Waarom wel of niet?
4. Vraagt u wel eens hulp of advies aan Organisatie X? Hoe is dit bevallen?
5. Is er wel eens een vrijwilliger langs geweest? Waarom wel of niet? Hoe is dit bevallen?
6. Kijkt u wel eens op de website van Organisatie X? Waarom wel of niet?
7. Wat vindt u van de zichtbaarheid van Organisatie X in de media? Ziet u Organisatie X vaak in de krant, op internet of op televisie terugkomen? Hoe komt dat denkt u?
8. Vindt u dat Organisatie X u voldoende ondersteunt met kennis (of advies) op het gebied van inkomen, gezondheid en wonen of heeft u het idee dat u informatie mist? Welke informatie? Waarom?
9. Organisatie X die doet natuurlijk ook heel wat rondom belangenbehartiging. Heeft u het idee dat u voldoende op de hoogte wordt gehouden omtrent het proces rondo belangenbehartiging bij Organisatie X? Denk hierbij aan de informatie die u ontvangt over de stand van zaken in lobby-processen, het standpunt van Organisatie X en het betrekken van de leden bij het lobby-proces. Waarom wel of niet?

*De volgende vragen hebben betrekking op de leestekst op bladzijde 1.*

1. Vindt u deze tekst makkelijk te begrijpen?
2. Wat vindt u van de woordkeuze en de toon in de tekst? Waarom?
3. Wat is de essentie van de tekst volgens u?

*Voor de volgende vragen gaan we kijken naar de afbeeldingen van de website, het magazine en de nieuwsbrief van Organisatie X. U kunt even rustig kijken naar de afbeeldingen en door het document heen scrollen. Daarna ga ik u hier een paar vragen over stellen. De vragen gaan over bladzijde 2 tot 8.*

**Topic 3. Symboliek**

1. Vindt u dat het op de website op het eerste gezicht duidelijk is wie Organisatie X is en welke verschillende diensten en services Organisatie X aanbiedt? Waarom wel of niet?
2. Wat vindt u van het logo (met slogan) en hoe zou u het uiterlijk van het logo omschrijven? Waarom?
3. Ik ben benieuwd naar uw mening over het uiterlijk van de website. Vindt u de website passen bij Organisatie X als bijdetijdse belangenbehartiger voor senioren vanaf 50+? Waarom?
4. Ik ben benieuwd naar uw mening over het uiterlijk van het magazine. Vindt u het magazine passen bij Organisatie X als bijdetijdse belangenbehartiger voor senioren vanaf 50+? Waarom?
5. Ik ben benieuwd naar uw mening over het uiterlijk van de nieuwsbrief. Vindt u de nieuwsbrief passen bij Organisatie X als bijdetijdse belangenbehartiger voor senioren vanaf 50+? Waarom?
6. U heeft nu een indruk gekregen van de huisstijl van Organisatie X. Vindt u dat door de uiterlijke kenmerken, zoals het lettertype, de grootte van de letters, het kleurgebruik en andere verhoudingen de informatie op website, het magazine en de nieuwsbrief prettig leesbaar is?
7. Ik heb een paar rode cirkels gezet op bladzijde 3. Waar staan deze symbolen voor denkt u en wat geven ze aan?
8. Als u kijkt op bladzijde 3 en 4 ziet u allemaal afbeeldingen en illustraties die Organisatie X gebruikt. Wat is uw mening over de afbeeldingen en illustraties die Organisatie X gebruikt? Spreekt het u aan? Zo, ja: waarom spreekt het u aan? Zo, nee: waarom niet en wat voor afbeeldingen zou Organisatie X dan moeten gebruiken?

**Topic 4. Gedrag***De volgende vragen hebben betrekking op de missie van Organisatie X op bladzijde 9.*

1. Als u zo kijkt naar de missie van Organisatie X. Vindt u dan dat Organisatie X waarmaakt wat zij beloven? Waarom wel of niet?
2. Hoe omschrijft u het karakter van Organisatie X? Waarom?

*De volgende vragen hebben betrekking om de kernwaarden op bladzijde 10.*

1. Welke drie kernwaarden vindt u het meest passen bij Organisatie X? Waarom deze?
2. Is er een kernwaarde of zijn er meerdere kernwaarden die u niet vindt passen bij Organisatie X? Waarom?

**Afsluiting**

*We zijn er alweer doorheen! Ik wil u heel erg bedanken voor uw tijd en uw nuttige antwoorden. Hier kan ik zeker wel wat mee. Heeft u zelf nog vragen of aanvullingen verder?*

# Bijlage F – Toonmateriaal

Wegens vertrouwelijke informatie niet beschikbaar.

# Bijlage G – Verbatims

Wegens vertrouwelijke informatie niet beschikbaar.

# Bijlage H – Analyseschema’s

Wegens vertrouwelijke informatie niet beschikbaar.

# Bijlage I – Dummy’s

Tabel 5   
Voorbeeld voor filmpje over belangenbehartiging 1 (Informatie aangepast overgenomen van de website van Organisatie X)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Invoering van de AOW** | | |
| **Situatie** | **Actie** | **Resultaat** |
| De industrialisatie brengt veel voorspoed, maar maakt in de tweede helft van de 19e eeuw ook veel slachtoffers. Vooral onder ouderen uit de lagere klassen in de steden. Zij genieten van geen enkele bescherming vanuit de overheid en worden door werkgevers makkelijk aan de kant gezet. Schrijnende taferelen zijn het gevolg. | De verzekeringsman en publicist Perio, pseudoniem van Gerardus Lambertus Janssen, kan het niet langer aanzien en richt in september 1900 in Arnhem de Bond voor staatspensionering op (BvS), om te strijden voor een ‘allemanspensioen’. | En met succes, want in 1947 werd door Willem Drees de Noodwet Ouderdomsvoorziening ingesteld om ouderen van een basisinkomen te voorzien. Deze noodwet werd tien jaar later vervangen door de AOW. Uit de BvS ontstond Organisatie X: de Algemene Nederlandse Bond voor Ouderen. |

Tabel 6   
Voorbeeld voor filmpje belangenbehartiging 2 (Informatie aangepast overgenomen van de website van Organisatie X)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Oplossing voor lange wachtlijden voor het verlengen van een rijbewijs bij het CBR** | | |
| **Situatie** | **Actie** | **Resultaat** |
| Organisatie X krijgt veel telefoontjes van leden die last hebben van de te lange wachtlijsten bij het CBR. Mensen die hun rijbewijs moeten verlengen, lopen tegen lange wachttijden aan van het CBR. De wachttijden zijn zo lang dat veel mensen nog geen uitsluitsel hebben over de verlening van hun rijbewijs, terwijl hun oude rijbewijs al is verlopen. Als iemand met zijn auto naar het ziekenhuis moet voor een afspraak, kan hij niet wachten tot de minister met een voorstel komt. | Organisatie X is met het CBR gaan praten en hebben de afspraak gemaakt dat Organisatie X-leden die tegen de lange wachttijd aanlopen, zich bij Organisatie X kunnen melden, zodat ze hen samen met het CBR snel kunnen helpen. | Ouderenorganisatie Organisatie X heeft de afgelopen maanden naar eigen zeggen ruim zevenhonderd ouderen geholpen met het verlengen van hun rijbewijs. Dit dreigde niet op tijd te lukken, maar door afspraken van Organisatie X met het CBR zijn zij met voorrang geholpen. |

# Bijlage J – Oproep nieuwsbrief

Wegens vertrouwelijke informatie niet beschikbaar.