

'Internal branding: de vergeten kant van citymarketing?'

- Lessons to learn uit het bedrijfsleven -

Een onderzoek naar internal branding bij de gemeente Den Haag

In opdracht van Bureau Citymarketing gemeente Den Haag



Afstudeerscriptie

Naam: Anja Frankort

Onderwijsinstelling: Erasmus Universiteit Rotterdam

Opleiding: Bestuurskunde – Governance & Management van Complexe Systemen

Datum: 21 september 2011

1^e lezer: Dr. Ir. J. Eshuis

2^e lezer: Prof. Dr. E.H. Klijn



Voorwoord

Voor u ligt het resultaat van mijn onderzoek naar leerpunten uit het bedrijfsleven van internal branding voor gemeenten. De afgelopen zeven maanden heb ik mij in opdracht van Bureau Citymarketing van de gemeente Den Haag verdiept in de wereld van citymarketing en internal branding. Redelijk onbekende onderwerpen voor een bestuurskundige en daarom een grote uitdaging voor mij.

Met veel plezier en toewijding heb ik mij gestort op deze scriptie, maar eerlijk is eerlijk, ik ben blij dat er nu een eind aan is gekomen. Met een lach kijk ik terug op dit avontuur dat mij veel nieuwe kennis en inzichten heeft verschaft in citymarketing, de gemeentelijke wereld en internal branding in het bedrijfsleven. Ook op sociaal gebied heeft deze scriptie mij veel nieuwe dingen geleerd.

Eerst wil ik nog enkele personen in het bijzonder bedanken. Allereerst bedank ik mijn stagebegeleider Ernst van den Berg, zonder zijn enthousiasme en vertrouwen had ik dit resultaat nooit kunnen opleveren. Bedank daarvoor. Daarnaast bedank ik al mijn lieve collega's van het Bureau Citymarketing, bedankt voor jullie gezelligheid tijdens het schrijven en jullie steun als ik het even niet meer zag zitten. Ook gaat mijn dank uit naar mijn externe begeleiders Karoline Wiegerink en Etienne Jager. Dankzij jullie heb ik mijn stuk steeds aan kunnen scherpen en structureren. Vervolgens gaat mijn speciale dank uit naar mijn begeleider vanuit de Erasmus Universiteit, Jasper Eshuis. Bedankt voor je nuttige commentaar en opbouwende kritieken.

Tot slot bedank ik mijn vriend, vriendinnen en familie omdat jullie er altijd waren als ik even ontspanning nodig had. Ook als ik even niet zo gezellig was.

Genoeg nu, het wordt tijd voor u om te beginnen met lezen.

Verder rest mij niet meer te zeggen dan: "Veel leesplezier!"

Anja Frankort

Den Haag, september 2011

Samenvatting

Inleiding

De afgelopen jaren gaan steden in Europa steeds meer met elkaar concurreren. De meeste steden in West-Europa bieden inwoners, investeerders of bezoekers een vergelijkbaar hoog aanbod van infrastructurele, educatieve en culturele voorzieningen. Maar ook de inheemse bevolking, haar mentaliteit en de lokale cultuur heeft veel van elkaar weg. Dit heeft tot gevolg dat imago of reputatie de doorslag kunnen geven bij de locatiekeuze van mensen. Om de perceptie van bewoners, investeerders en bezoekers te beïnvloeden passen veel steden citymarketing toe. Om de citymarketing doelgroepen aan te spreken is het van belang dat het merk intern in de organisatie is verankerd. Medewerkers dienen betrokken te worden zodat de strategie uiteindelijk voldoende wordt nageleefd. Ook Kavaratzis (2009: 33) geeft aan dat het van belang is om het merk intern in de cultuur van de organisatie en bij het bestuur van de stad te laten leven. Om deze interne verankering van het merk te bereiken kan er een concept uit het bedrijfsleven worden toegepast bij citymarketing: internal branding. Internal branding gaat over het merkgedreven laten worden van een organisatie. Medewerkers dienen pleitbezorgers van het merk te worden waarbij het van belang is dat ze weten wat het merk is, hoe het opgebouwd wordt, waar het merk van hun organisatie voor staat en wat hun rol is bij het waarmaken van de merkbefoorte (Keller et al, 2010: 228). Hiermee geeft internal branding richting aan een organisatie, creëert betrokkenheid van de medewerkers bij de organisatie en versterkt de reputatie van de organisatie

Door middel van best practices uit het bedrijfsleven wordt in deze studie bekeken wat citymarketing kan leren van brandingstrategieën uit het bedrijfsleven, zodat de gemeentelijke citymarketing organisatie van Den Haag hiervan kan leren. De onderzoeksvraag die hierbij gehanteerd wordt luid als volgt:

‘Wat kan een gemeentelijke citymarketingorganisatie leren van internal branding bij private organisaties?’

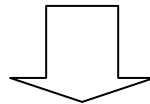
Theoretisch kader

Het begrip internal branding is veelomvattend en volgens de literatuur zijn er diverse stappen nodig om een internal branding traject tot een succes te maken. Uit de theorie over internal branding zijn een aantal attenderende begrippen geselecteerd die als onafhankelijke variabelen moeten zorgen voor merkwaardig gedrag bij de medewerkers. Om tot deze begrippen te komen zijn alle belangrijke stappen die een internal branding traject succesvol maken uitvoerig beschreven in hoofdstuk 2. Gekozen is voor het gebruik van globale theoretische inzichten om te bepalen waar op gelet dient te worden als het om internal branding gaat. Dit worden ook wel attenderende begrippen genoemd. Attenderende begrippen geven vooral een richting aan waarin de onderzoeker kijkt. De functie van deze begrippen had tot doel de aandacht te vestigen op bepaalde fenomenen uit de empirie.

De onderstaande tabel maakt duidelijk welke attenderende begrippen zijn gekozen en op welke manier deze begrippen worden gemeten.

Attenderende begrippen	
Internal branding traject (algemeen)	Traject medewerkers betrekken bij merk
Factoren internal branding	
A. Intraorganisationale samenwerking	<ul style="list-style-type: none"> • De betrokkenheid van de afdelingen marketing, communicatie en HR. • De regierol van de afdeling communicatie. • De aanwezigheid van een gezamenlijk platform voor de afdelingen ten behoeve van internal branding.
B. Doorvoeren identiteit	Missie: Congruentie bijdrage aan maatschappij en internal branding
	Kernwaarden: Congruentie kernwaarden uit identiteit en internal branding
	Visie: Bekeken wordt of er een duidelijke toekomstvisie is waar internal branding aan bijdraagt.
	Doelstelling: Bekeken wordt of er een duidelijke doelstelling is wat betreft internal branding.
C. Betrokkenheid	Betrokkenheid top: <ul style="list-style-type: none"> - Mate van steun van top - Fasen waarin betrokken - Intensiteit betrokkenheid - Voorbeeldgedrag
	Participatie medewerkers: <ul style="list-style-type: none"> - Fasen waarin betrokken - Type medewerker - Ambassadeurs - Empowerment
D. Sturing	Interne communicatie: <ul style="list-style-type: none"> - Middelen

	<ul style="list-style-type: none"> - Frequentie - Gebruik
	HR instrumenten: Koppeling kernwaarden aan: <ul style="list-style-type: none"> - Competenties - Werving & selectie - Beoordeling- & beloningsystematiek - Training & opleiding - Werkomstandigheden & arbeidsvoorwaarden
	Regels voor uitdragen



E. Gedrag	Consistentie & consequentie in uitdragen
	Mate waarin medewerkers doordrongen zijn van het merk: <ul style="list-style-type: none"> - Passen hun gedrag aan - Werken ermee - Weten de inhoud - Kennen het merk

Tabel 1. Samenvatting attenderende begrippen

Uiteindelijk is het doel van internal branding dat medewerkers merkwaardig gedrag vertonen tijdens hun werkzaamheden (onderverdeeld in consistentie & consequentie en de mate waarin het merk doorgedrongen is bij medewerkers).. Internal branding is een sturingsproces dat hiertoe moet leiden. Factoren die dit gedrag beïnvloeden zijn intraorganisatorische samenwerking (tussen marketing, communicatie en HR), een doorgevoerde identiteit (onderverdeeld in missie en kernwaarden), betrokkenheid (onderverdeeld in betrokkenheid top en participatie van medewerkers), sturing (onderverdeeld in interne communicatie en Human Resource Management (HRM)).

Empirisch deel

In het empirische deel is op basis van interviews met diverse medewerkers binnen het stadhuis een beschrijvende analyse gemaakt van hoe het merk Den Haag als 'Internationale Stad van Vrede & Recht' intern in de organisatie is uitgezet. Daarnaast is een analyse gemaakt van de internal branding strategieën van negen bedrijven. Deze analyse is gemaakt op basis van interviews met een

verantwoordelijke voor internal branding en een medewerker. Dit om te bekijken hoe de internal branding bij hen is aangekomen. De bedrijven die gebruikt zijn voor deze analyse zijn Aegon, Ikea, KPN, McDonald's, Nationale-Nederlanden, PwC, Rabobank, Rotterdam The Hague Airport en Waternet.

Conclusie

Den Haag is begonnen met marketing, maar heeft in eerste instantie de nadruk gelegd op de externe marketing. Uit het empirische onderzoek is gebleken dat het merk bij de lancering niet nadrukkelijk genoeg is uitgelegd aan de medewerkers. Dit is de belangrijkste reden dat veel medewerkers niet met de positionering werken en een deel van de medewerkers niet weet hoe de stad Den Haag zich profileert en wat de kernwaarden zijn die daarbij horen. Wat vooral geleerd kan worden uit het bedrijfsleven is hoe belangrijke succesfactoren van internal branding aangepakt kunnen worden.

Urgentie

Wil een internal branding traject slagen dan is er allereerst een urgentie nodig om een internal branding traject te starten. Dit onderzoek heeft laten zien dat er diverse urgente redenen aan te merken zijn, zoals een marketing gedreven reden als, een interne verandering of een externe verandering. Over het algemeen raken deze aanleidingen de verantwoordelijkheden van de top, zoals een slechtere concurrentiepositie. Dan zien zij de urgentie in van internal branding en zullen sneller mensen en middelen beschikbaar stellen om met internal branding te starten.

Samenwerking

Als er sprake is van urgentie voor een internal branding traject dan gaan de afdelingen marketing, communicatie en HR sneller samenwerken om het traject tot een succes te maken. De driehoek marketing, communicatie en HR wordt in de praktijk meestal niet ingevuld en blijkt ook niet altijd noodzakelijk. Het is van belang dat vooral de communicatie en HR afdeling betrokken zijn bij internal branding. Een opvallende bevinding uit het empirische onderzoek is dat de marketing afdeling niet per se bij internal branding betrokken hoeft te worden. Vooral als het merk bekend is bij de medewerkers is dit niet nodig. Als er sprake is van een nieuw merk of een duidelijke verandering van het merk is het wel wijs marketing te betrekken. Ook als internal branding een structureel bedrijfsproces wordt is het wijs de marketing afdeling te betrekken, vanwege de korte lijnen met elkaar en het eenvoudig bijstellen en afstellen van merkwaarden, communicatie en HR instrumenten.

Trainingen

Als het gaat om HR instrumenten zijn trainingen het belangrijkste middel om gedrag van medewerkers merkconform te maken. Tijdens deze trainingen gaan zij aan de slag met de kernwaarden en leren zij zich te gedragen naar de kernwaarden. Er zijn twee belangrijke doelgroepen voor deze trainingen, de managers en de medewerkers. De managers omdat zij voorbeeldgedrag dienen te vertonen. Zij dienen medewerkers te motiveren merkwaardig gedrag te vertonen en zij voeren ook de beoordelingsgesprekken met medewerkers. Het is dus van groot belang dat managers goed

doordrongen zijn van het merk en zich ook hiernaar gedragen. Medewerkers geven aan dat zij het belangrijk vinden dat managers het goede voorbeeld geven, consequent feedback geven en inhoudelijke kwaliteit bezitten. Managers specifieke aandacht geven en opleiden is dus van groot belang.

Input medewerkers

Medewerkers input laten leveren in de internal branding campagne door ze inspraak te geven in het opstellen van trainingen, het ontwerp van het nieuwe logo, de nieuwe kernwaarden of de nieuwe visie werkt niet motiverend bij alle medewerkers. Soms hebben medewerkers hier geen behoefte aan of hebben ze geen idee waarvoor ze dit zouden moeten doen. Het belang van de inspraak en wat er met hun mening gebeurt moet dus duidelijk worden benadrukt. Externe motivatie is voor de medewerkers belangrijk. Anders zullen zij zich niet merkconform gaan gedragen. Hierbij is het ook belangrijk dat de communicatie over het merk structureel is en dat in iedere uiting de kernpositionering en de kernwaarden terugkomen. Dit kan expliciet maar ook impliciet.

Lange termijn

Sommige internal branding trajecten zijn slechts van tijdelijke aard (campagnes). Het is belangrijk een lange termijn visie te ontwikkelen en internal branding een permanent bedrijfsonderdeel te maken. Hierdoor zakt de boodschap niet weg en vervalt men minder snel terug in 'onmerkwaardig' gedrag. Benadrukt wordt wel dat evaluatie en meetbaarheid van de resultaten belangrijk zijn voor de lange termijn. Brands zijn namelijk niet statisch maar gevoelig voor externe invloeden en change events. Het brand dient dus constant gemanaged te worden. Het is belangrijk om hier de managers en medewerkers wederom bij te betrekken. Zij zijn immers degenen die het meest meekrijgen van de effecten van internal branding.

Aanbevelingen

Samenwerking

Bij citymarketing Den Haag is de kans voor internal branding niet direct bij het begin gepakt. Pak de kans voor internal branding direct bij de lancering van het merk. Op deze manier is het eenvoudiger het college te overtuigen. Denk hier van te voren al over na. Het is verstandig duidelijke argumenten op te stellen. Deze argumenten dienen de verantwoordelijkheden van de top positief te beïnvloeden. Het probleem dient gedefinieerd te worden en de oplossingen dienen haalbaar te zijn. Den Haag heeft bijvoorbeeld te maken met bezuinigingen. Door middel van internal branding wordt een nieuwe richting geformuleerd, het doel wordt aangepast en ook de manier waarop dit doel wordt bereikt. Hierdoor kan de binnen- en buitenwereld van de gemeente beter op elkaar worden afgestemd om zo een effectiever bedrijf te worden waar medewerkers graag werken en dat herkenbaar is in de markt. Probeer dit vanaf de start met marketing, communicatie en HR op te pakken. Zij dienen later het project vorm te geven. Omdat voor iedere afdeling de relevantie van het gebruik van het merk anders is, is het belangrijk ook managers en leidinggevenden te betrekken zodat voor iedere afdeling aangepast kan worden hoe zij met het merk dienen om te gaan.

Doorvoeren identiteit

Veel medewerkers in het stadhuis bleken niet op de hoogte van de profilering van Den Haag. Ook worden de kernwaarden die bij het merk horen nog niet expliciet gecommuniceerd. Het is van belang dat medewerkers op de hoogte zijn van de kernpositionering en de kernwaarden van de stad. Door een *unique selling point* van de stad als uitgangspunt te nemen in deze kernpositionering werkt dit onderscheidend. Hierbij dient men aan te sluiten bij wat de stad daadwerkelijk is. Hierdoor wordt het merk begrijpelijk voor de medewerkers en kunnen zij zich sneller aanpassen aan de kernwaarden en het gedrag dat hierbij hoort.

Betrokkenheid

Managers worden bij de gemeente niet betrokken bij de profilering van het merk of het motiveren van medewerkers het merk te gebruiken. Het merk is ook niet speciaal naar hen gecommuniceerd. Medewerkers geven echter aan dat zij het wel belangrijk vinden dat managers voorbeeldgedrag vertonen, hen motiveren het merk te gebruiken en feedback geven. Het is dus belangrijk directeuren, managers en leidinggevenden voor te lichten en te trainen over het merk en het gedrag dat hierbij hoort. Daarnaast kan tijdens deze training worden ingegaan op het beoordelen van medewerkers op de kernwaarden. Op deze manier kunnen zij hun managementrol optimaal invullen en aanpassen aan de internal branding. Ook het is belangrijk de managers betrokken te laten zijn bij evaluaties. Het is raadzaam dit twee keer per jaar te doen.

Medewerkers

De verantwoordelijkheid van de medewerkers en de ambassadeurs is niet altijd even duidelijk. Het is belangrijk deze verantwoordelijkheid naar de ambassadeurs te communiceren en dit twee keer per jaar met hen te evalueren en bespreken. Daarbij dienen managers medewerkers op hun verantwoordelijkheden aan te spreken in beoordelingsgesprekken maar ook tijdens tussentijdse feedback.

Wat ook blijkt is dat er weinig beleving wordt gecreëerd voor medewerkers rondom de kernpositionering. Deze beleving is erg belangrijk, zo geven medewerkers aan. Het is dus belangrijk hen onderdeel te laten uitmaken van het bedrijf en van activiteiten die de kernpositionering ondersteunen.

Communicatie

Het blijkt dat de communicatieafdeling zeer verspreid is over de verschillende diensten binnen de gemeente Den Haag. Het is raadzaam bij iedere dienst een communicatiemedewerker verantwoordelijk te maken voor de internal branding. Daarnaast dient iedere communicatiemedewerker op de hoogte te worden gesteld van de positionering en de bijbehorende doelen en strategieën.

De communicatie over het merk vindt nu ook nog niet structureel plaats binnen de gemeente. Het is van belang in alle uitingen de kernwaarden te laten terugkomen. Ook worden er slechts enkele media

gebruikt om over het merk te communiceren. Gebruik zoveel mogelijk manieren om te communiceren over het merk.

HRM

De kernwaarden zijn niet doorgevoerd in HR instrumenten. Om gedragsverandering te bewerkstelligen is dit aan te raden. Gedrag wordt niet alleen veranderd door beoordeling- en selectiecriteria aan te passen aan de kernwaarden. Medewerkers dienen echt met het gedrag geconfronteerd te worden en aan de slag te gaan. Hiervoor kunnen trainingen gegeven worden over de kernwaarden. Deze trainingen zijn bestemd voor directeuren en managers maar ook de medewerkers dienen een doelgroep te zijn.

Algemeen

Internal branding heeft geen prioriteit bij de gemeente Den Haag en staat daarom ook niet constant centraal. Het is van belang dat het proces constant centraal staat in de organisatie zodat het niet van de agenda verdwijnt als er even geen tijd is bij een vergadering. Op deze manier neemt niemand het meer serieus en verdwijnt de internal branding naar de achtergrond.

Inhoudsopgave

VOORWOORD	- 3 -
HOOFDSTUK 1. INLEIDING EN PROBLEEMSTELLING	- 13 -
1.1. INLEIDING	- 13 -
1.2. PROBLEEMSTELLING	- 15 -
1.3. RELEVANTIE.....	- 15 -
1.4. LEESWIJZER.....	- 16 -
HOOFDSTUK 2. THEORETISCH KADER	- 17 -
2.1. BRANDING: EXTERN EN INTERN.....	- 17 -
2.2. BRANDING.....	- 17 -
2.2.1. <i>Het merk: definitie</i>	- 18 -
2.2.2. <i>Functies en aspecten van het merk</i>	- 18 -
2.2.3. <i>Interactie en draagvlak door een brand</i>	- 21 -
2.3. INTERNAL BRANDING	- 23 -
2.3.1. <i>Internal branding als sturingsstrategie</i>	- 23 -
2.3.2. <i>Proces van internal branding</i>	- 26 -
2.3.3. <i>Aandachtspunten</i>	- 29 -
2.4. EXTERN EN INTERN BEELD GEKOPPELD	- 29 -
2.5. CITYMARKETING EN HAAR SPECIFIEKE KENMERKEN	- 31 -
2.5.1. <i>Product</i>	- 32 -
2.5.2. <i>Organisatie complexiteit</i>	- 32 -
2.5.3. <i>Doelgroepen</i>	- 33 -
2.5.4. <i>Stakeholders</i>	- 33 -
2.5.5. <i>Netwerk</i>	- 33 -
HOOFDSTUK 3. METHODEN EN TECHNIEKEN VAN ONDERZOEK	- 35 -
3.1. DEELVRAGEN	- 35 -
3.2. OPERATIONALISERING VAN DE ATTENDERENDE BEGRIPPEN.....	- 37 -
3.3. CONCEPTUEEL MODEL.....	- 46 -
3.4. ONDERZOEKSOPZET	- 46 -
3.5. CASUSSELECTIE.....	- 46 -
3.5.1. <i>Selectie onderzoekseenheden</i>	- 47 -
3.5.2. <i>Publiek leert van privaat</i>	- 47 -
3.5.3. <i>Kenmerken publieke sector</i>	- 47 -
3.5.4. <i>Selectie bedrijven</i>	- 47 -
3.5.5. <i>Afbakening onderzoeksveld</i>	- 49 -
3.5.6. <i>Pragmatische zaken</i>	- 50 -
3.6. ONDERZOEKSMETHODEN	- 50 -
3.7. DATAVERZAMELING.....	- 51 -
3.7.1. <i>Desk research</i>	- 51 -
3.7.2. <i>Veldonderzoek</i>	- 51 -
<i>Selectie te interviewen personen</i>	- 51 -
3.8. BETROUWBAARHEID EN VALIDITEIT.....	- 52 -
3.9. WIJZE VAN ANALYSE.....	- 53 -
HOOFDSTUK 4. DEN HAAG	- 54 -
4.1. CITYMARKETING IN DEN HAAG	- 54 -
4.2. INTERNAL BRANDING IN DEN HAAG.....	- 56 -
4.2.1. <i>Intraorganisatorische samenwerking tussen (city)marketing en communicatie</i>	- 56 -
4.2.2. <i>Doorvoeren identiteit: 'Den Haag als Internationale Stad van Vrede & Recht'</i>	- 57 -
4.2.3. <i>Betrokkenheid van de top en medewerkers</i>	- 59 -
4.2.4. <i>Sturing van gedrag van medewerkers</i>	- 62 -
4.2.5. <i>Mate van 'markwaardig' gedrag van de medewerkers</i>	- 66 -
4.3. CONCLUSIE.....	- 67 -
4.4. BRG.....	- 69 -
HOOFDSTUK 5. HET BEDRIJFSLEVEN	- 70 -

5.1. INTERNAL BRANDING IN HET BEDRIJFSLEVEN.....	- 70 -
5.1.1. <i>Intraorganisationele samenwerking zeer verschillend vormgegeven</i>	- 70 -
5.1.2. <i>Doorvoeren identiteit overal in alle aspecten</i>	- 74 -
5.1.3. <i>Betrokkenheid van de top en medewerkers</i>	- 77 -
5.1.4. <i>Sturing van gedrag van medewerkers</i>	- 87 -
5.1.5. <i>Mate van ‘merkwaardig’ gedrag van medewerkers</i>	- 97 -
5.2. CONCLUSIE.....	- 100 -
5.3. BRG.....	- 101 -
HOOFDSTUK 6. VERSCHILLEN EN OVEREENKOMSTEN INTERNAL BRANDING GEMEENTE DEN HAAG EN BEDRIJVEN.....	- 102 -
6.1. VERSCHILLEN TUSSEN INTERNAL BRANDING GEMEENTE DEN HAAG EN BEDRIJVEN	- 103 -
6.2. OVEREENKOMSTEN INTERNAL BRANDING GEMEENTE DEN HAAG EN BEDRIJVEN.....	- 106 -
HOOFDSTUK 7. CONCLUSIE EN AANBEVELINGEN	- 107 -
7.1. CONCLUSIE: BEANTWOORDEN HOOFDVRAAG.....	- 107 -
7.2. LEERPUNTEN VOOR DE GEMEENTE DEN HAAG.....	- 111 -
HOOFDSTUK 8. DISCUSSIE, ALGEMENE AANBEVELINGEN & REFLECTIE.....	- 118 -
8.1. DISCUSSIE	- 118 -
8.2. ALGEMENE AANBEVELINGEN	- 120 -
8.3. BEPERKINGEN VAN HET ONDERZOEK.....	- 121 -
8.4. AANBEVELINGEN VOOR VERVOLGONDERZOEK	- 121 -
LITERATUURLIJST	- 123 -
BIJLAGEN	- 125 -
BIJLAGE 1: LIJST VAN GEÏNTERVIEWDEN	- 125 -
BIJLAGE 2: INTERVIEW HANDLEIDING	- 126 -
BIJLAGE 3: CODERINGEN INTERVIEWS	- 130 -
BIJLAGE 4: BESCHRIJVING EN VERANTWOORDING KEUZE BEDRIJVEN	- 132 -

Hoofdstuk 1. Inleiding en probleemstelling

1.1. Inleiding

De afgelopen jaren gaan steden in Europa steeds meer met elkaar concurreren. Hierbij gaat het niet alleen om het trekken van bezoekers maar ook om de gunst van bewoners, studenten, ondernemers en investeerders. Zowel de 'hardware' als de 'software' van steden worden steeds homogener. Vooral door de versterkte Europese integratie zijn de verschillen in het welvarende Europese kerngebied, dat zin van London tot Milaan uitstrekt, steeds kleiner geworden. De meeste steden in dit gebied bieden inwoners, investeerders of bezoekers een vergelijkbaar hoog aanbod van infrastructurele, educatieve en culturele voorzieningen. Elke middelgrote of grote stad die een beetje mee wil tellen heeft een paar treinstations, winkelcentra, kennisinstellingen en cultuurpodia. Overal kom je in de centra dezelfde winkels tegen als Zara, H&M, C&A, Subway en McDonald's. Maar niet alleen deze 'hardware' is veelal vergelijkbaar, ook de 'software' in deze steden heeft veel van elkaar weg. Met deze 'software' wordt bedoeld op de inheemse bevolking, haar mentaliteit en de lokale cultuur. Deze steeds meer op elkaar lijkende 'hardware' en 'software' heeft tot gevolg dat imago of reputatie de doorslag kunnen geven bij de locatiekeuze van mensen (Hospers, Boekema, Lombarts, 2008a: 7-9). Voor veel gemeentebestuurders brengt deze inter-stedelijke concurrentie en de ongrijpbare factoren die daarbij een rol spelen, nieuwe vragen met zich mee. Hierbij gaat het om vragen als: wat is de identiteit van de stad? Op welke doelgroepen en activiteiten wil de gemeente zich richten? Hoe wil de stad bij de buitenwereld bekend staan? Om dit soort vragen te kunnen beantwoorden zoeken steden sinds de jaren '90 inspiratie bij het bedrijfsleven. Bedrijven houden zich immers al veel langer bezig met marketing.

De overheid wordt steeds meer gestimuleerd tot ondernemerschap en opereert steeds meer marktgericht (Hospers, Boekema, Lombarts, 2008a: 7-9). Ook Kotler (1993: 20) constateert dat steeds meer steden hun stad nieuw leven proberen in te blazen door middel van marktgeoriënteerde strategische planning. Binnen dit marktgericht opereren neemt 'het merk' een steeds prominentere plaats in (Dewez & Soffer, 2001: 11-13). Dit merkdenken is ook doorgedrongen in de publieke sfeer, onder andere als onderdeel van citymarketing.

Citymarketing wordt door lokale overheden gebruikt om percepties van plaatsen te beïnvloeden, en om de ontwikkeling van steden te beïnvloeden. Citymarketing heeft te maken met een complex beleidsveld. Diverse stakeholders en doelgroepen spelen een rol in het beleid. Hierbij kan worden gedacht aan het politieke bestuur, het ambtelijke apparaat, het lokale bedrijfsleven, de culturele sector, sport, onderwijs, wonen en afgevaardigden van de bevolking (Hospers, Boekema, Lombarts, 2008a: 15-16). Daarmee kan citymarketing gezien worden als een vorm van publiek management en een sturingsinstrument in stedelijk beleid, waar de bestuurskunde zich ook veelal mee bezighoudt.

Lombarts (2009: 9-10) constateert in haar rapport over citymarketing in Den Haag dat inhoudelijke verankering van het beleid en dus het merk nodig is om zowel de inhoudelijke als organisatorische doelen te kunnen bereiken. Dit houdt in dat de betrokkenheid en inbreng van stakeholders

geconsolideerd dient te worden zodat de strategie voldoende wordt nageleefd. Als dit niet gebeurt, zal het merk zowel intern als extern niet voldoende worden herkend en uitgedragen, waardoor het imago van Den Haag nooit stevig kan worden verankerd. De doelen die men bij citymarketing heeft opgesteld kunnen zo nooit worden bereikt. Ook Kavartzis (2009: 33) geeft aan dat het van belang is om het merk intern in de cultuur van de organisatie en bij het bestuur van de stad te laten leven en steunen. Om deze interne verankering van het merk te bereiken kan er een concept uit het bedrijfsleven worden toegepast bij citymarketing: internal branding. Internal branding gaat over het merkgedreven laten worden van een organisatie. Medewerkers dienen pleitbezorgers van het merk te worden waarbij het van belang is dat ze weten wat het merk is, hoe het opgebouwd wordt, waar het merk van hun organisatie voor staat en wat hun rol is bij het waarmaken van de merkbelofte (Keller et al, 2010: 228). Hiermee geeft internal branding richting aan een organisatie, creëert betrokkenheid van de medewerkers bij de organisatie en versterkt de reputatie van de organisatie (Beers & Nedeski, 2010: 48).

Dit onderzoek richt zich specifiek op de organisatie van citymarketing en de doorwerking van het merk bij de medewerkers van de gemeente en uitvoeringsorganisaties (intern). Door middel van best practices uit het bedrijfsleven wordt bekeken wat citymarketing kan leren van brandingstrategieën uit het bedrijfsleven, zodat de gemeentelijke citymarketing organisatie van Den Haag hiervan kan leren. Ondanks grote verschillen tussen publieke en private organisaties bestaan er belangrijke overeenkomsten tussen deze domeinen waardoor een vergelijking mogelijk is. Volgens verschillende auteurs kan citymarketing namelijk gezien worden als een vorm van 'algemene marketing' (Van 't Verlaat, 1997: 5). Daarnaast kan een gemeente worden vergeleken met een onderneming in de zin dat zij, net als een bedrijf, goederen en diensten produceert (Van den Berg, Klaassen & van der Meer, 1990: 89). Zo verstrekt de gemeente paspoorten en rijbewijzen, verstrekt ze uitkeringen, legt ze wegen en bruggen aan, haalt ze het huisvuil op en geeft ze vergunningen uit.

Toch mogen de wezenlijke verschillen tussen beide organisatietypen niet uit het oog verloren worden. Deze verschillen hebben onder meer betrekking op de wijze van besluitvorming, het al dan niet aanwezig zijn van het winstprincipe en de afhankelijkheid van lokale overheden van hogere overheden. Daarbij moeten overheden politieke en morele waarden en normen in acht nemen, terwijl ondernemingen met hun marketing winst beogen. Voor overheden ligt de nadruk meer op welzijn in plaats van op winst, continuïteit en expansie. Ook is de aard van de producten anders (Van 't Verlaat, 1997: 5).

Ondanks dat er belangrijke verschillen zijn die niet mogen worden genegeerd zijn er ook belangrijke overeenkomsten tussen beide toepassingsgebieden van marketing. In dit onderzoek zullen deze overeenkomsten vanuit zowel de commerciële als publieke invalshoek worden bekeken en vergeleken. Centraal hierbij staat de internal branding.

1.2. Probleemstelling

In de wetenschap is de kennis over marketing in de publieke sector nog schaars. Marketing in de publieke sector wordt vaak als inefficiënt en weinig presentatiegericht ervaren (Kaplan & Haenlein, 2009: 198-199). Door de concurrentie tussen steden wordt citymarketing steeds belangrijker. Hierdoor is er behoefte aan meer kennis en onderzoek op het gebied van marketing in de publieke sector.

Noordegraaf en Teeuw (2003: 4) geven aan dat een op identiteit gebaseerd perspectief in de publieke sector, zoals met internal branding gebeurt, kan leiden tot een rijk en beter beeld waar organisaties voor staan en wat ze doen. Identiteit kan helpen publieke organisaties hun internal branding te bepalen en te communiceren. Als men het over internal branding heeft wordt er op dit moment nog veel gerefereerd aan private cases. In het publieke domein is het veel minder vanzelfsprekend dat men aan marketing doet en klantgericht handelt (Van Duivenboden & Lips, 2001: 464).

Omdat het private domein veel meer kennis heeft op het gebied van (internal) branding wordt in dit onderzoek gekeken naar de leerpunten vanuit de private wereld voor de publieke wereld. Doel hiervan is uiteindelijk om het imago van de stad zowel intern als extern te verbeteren door internal branding goed toe te passen.

De *doelstelling* van dit onderzoek is op basis van analyse aanbevelingen doen over hoe een gemeentelijke citymarketingorganisatie haar interne merkimago kan verbeteren door te leren van marketingstrategieën op het gebied van internal branding uit het private domein.

De *hoofdvraag* die daarbij wordt gehanteerd is:

‘Wat kan een gemeentelijke citymarketingorganisatie leren van internal branding bij private organisaties?’

1.3. Relevantie

Nu de probleemstelling duidelijk is wordt toegelicht waarom en voor wie dit onderzoek relevant is en waarom specifiek op de vergelijking tussen publiek en privaat wordt gericht betreffende internal branding.

Wetenschappelijke relevantie

Citymarketing is een marketingvorm in de publieke sector waar nog veel winst te behalen is. Deze vorm van marketing staat nog in de kinderschoenen (Juryrapport NCT, 2010). De private sector, waar marketing zijn oorsprong vindt, is al veel langer bezig met deze vormen van branding. Philip Kotler heeft zijn denkbeelden over marketing vanuit de private sfeer omgezet naar de publieke sfeer. Andere bekende internationale schrijvers zijn Gold, Ward, Anholt, Kavartzis en Rainisto. Daarnaast schrijven de Nederlandse schrijvers Hospers, Ashworth, Pellenburg, Momman, Van den Berg, Rutten en Braun veel over citymarketing. Onderwerpen die hierbij centraal staan zijn de identiteit en het imago van

steden, theoretische ontwikkelingen in het vakgebied en de bestuurlijke aspecten van citymarketing (Hospers, Boekema, Lombarts, 2008a: 14). Op dit moment is er nog nauwelijks literatuur beschikbaar over merkenmanagement binnen citymarketing. Op het gebied van internal branding valt in de publieke sector dus nog veel te leren. Er zijn inmiddels al veel vergelijkingen gemaakt op verschillende gebieden tussen citymarketing in steden, de empirische vergelijking tussen internal branding van marketing van een stad en de internal branding van een bedrijf is nieuw. Hier kan lering uit worden getrokken door de gemeente Den Haag maar er worden ook algemene uitspraken gedaan over wat een gemeentelijke organisatie bij het gebruik van een brand kan leren van de internal branding van een private organisatie en over hoe een gemeentelijke organisatie internal branding kan toepassen.

Maatschappelijke relevantie

Door een vergelijking te maken tussen internal branding van een bedrijf en internal branding bij een gemeente waar men actief is met citymarketing kan de gemeente leren hoe zij deze internal branding het beste toe kunnen passen, zodat het imago onder de medewerkers versterkt wordt. Het is dus zinvol voor de praktijk om dit onderzoek uit te voeren omdat citymarketing op deze manier naar een hoger niveau kan worden getild. De assumptie is namelijk dat als het merk intern bij de medewerkers sterk is dan zal dit worden uitgestraald naar de doelgroepen, dan zal het merk bij de externe doelgroepen ook versterkt worden. Vooral bij publieke organisaties kan dit van belang zijn omdat klantgerichtheid een belangrijke factor is bij de ontwikkeling van het externe imago van hun organisatie.

1.4. Leeswijzer

Het eerste hoofdstuk is een inleiding op het onderwerp. Vervolgens worden in hoofdstuk 2 de theoretische kernbegrippen besproken. Hierbij worden de begrippen branding en internal branding gespecificeerd en de koppeling tussen deze twee begrippen wordt gemaakt. Daarnaast worden specifieke punten van citymarketing besproken. In hoofdstuk drie worden de methoden van aanpak uiteen gezet. In hoofdstuk vier volgt de analyse van internal branding van citymarketing van de gemeente Den Haag, vervolgens volgt hoofdstuk vijf met een analyse van internal branding van de private bedrijven en de succesfactoren van internal branding bij private partijen. Hoofdstuk zes gaat daarna in op de verschillen en overeenkomsten tussen internal branding bij de gemeente Den Haag en de private bedrijven waarna in hoofdstuk zeven de conclusie en leerervaring voor de gemeente Den Haag wordt besproken. Tot slot komen in hoofdstuk acht de discussie, algemene aanbevelingen en reflectie aan bod.

Hoofdstuk 2. Theoretisch kader

In dit theoretisch kader worden de belangrijkste kernbegrippen voor dit onderzoek uitgewerkt. De belangrijkste begrippen zijn branding en internal branding. Allereerst wordt er een algemene uitleg gegeven van beide begrippen, daarna volgt een bespreking van de samenhang tussen deze begrippen, vervolgens worden de specifieke kenmerken van citymarketing besproken en tot slot volgen handvaten waarop de verdere analyse wordt gebouwd.

2.1. Branding: extern en intern

Een merk is volgens van Eck et al (2008: 11) tweeledig te gebruiken, namelijk om de perceptie van de klant in een bepaalde richting te sturen én voor de medewerkers van de organisatie. Als zij het merk omarmen en toepassen in hun werk, vergroot dat de mogelijkheden voor het bedrijf om zijn ambities in de markt waar te maken (van Eck et al, 2008: 11). Merken worden dus niet langer gezien als alleen een vehikel waarmee naar de consument wordt gecommuniceerd, maar staan ook symbool voor een bedrijf en zijn opvattingen. Het merk is daarmee geëvolueerd van marketingmiddel naar organisatiemiddel (van Kralingen, 2002: 76-77). Ook Franzen & van den Berg (2001) geven dit aan. Zij geven aan dat er zowel een interne perceptie van een merk is (het initiëren, besturen en bouwen van een merk), als een externe (het waarnemen, interpreteren en evalueren van het merk door consumenten/afnemers).

Dus zowel de externe als de interne branding van het product is van belang als het gaat om het behalen van de doelen door middel van een merk.

Welke aspecten van branding en internal branding van belang zijn en zorgen voor een succesvol merktraject worden vervolgens besproken.

2.2. Branding

Branding is het beïnvloeden van de percepties van mensen op een product of plaats door middel van het toevoegen van merknamen en merkassociaties aan een product of plaats (Keller et al, 2010: 3). Het doel is het gewenste beeld van een product, dienst of stad bij de (potentiële) gebruiker te creëren. Hierbij gaat het om de toegevoegde waarde van het product of de stad te benadrukken, het onderscheidende element. Beeldvorming is hierbij belangrijk (Hospers, Boekema, Lombarts, 2008a: 15-16). Een merk kan hierbij helpen, een merk voegt namelijk een andere dimensie toe, waardoor het zich in bepaalde opzichten onderscheidt van andere producten die zijn ontworpen om aan dezelfde behoefte te voldoen.

De rol die het merk en de daarmee samenhangende merknamen en merkassociaties spelen in branding wordt nader toegelicht.

2.2.1. Het merk: definitie

Eshuis & Klijn (forthcoming) definiëren een merk als *“a symbolic construct that consists of a name, term, sign, symbol or design, or a combination of these, intended to identify a phenomenon and differentiate it from similar phenomena by adding particular meaning to it”*. Centraal staat dus de symbolische betekenis die voortkomt uit een (combinatie van een) naam, term, symbool of ontwerp. Hiermee kan men zich identificeren en hiermee differentieert het product zich door het toevoegen van betekenis (Eshuis & Klijn, forthcoming). Het gaat dus om het onderscheiden van een product of stad van hun concurrenten door er een specifieke betekenis aan toe te voegen.

Een merk heeft materiële, visuele of discussieve verschijningen nodig om aandacht te krijgen en producten te onderscheiden. Daarnaast heeft het ook blijvende aspecten als een identiteit die verder gaan dan visuele uitingen, aldus Eshuis & Klijn (forthcoming).

2.2.2. Functies en aspecten van het merk

Een merk is volgens Eshuis & Klijn (forthcoming) een specifiek soort symbool dat verschillende functies bekleedt en belangrijke aspecten bezit. Deze functies zijn identificatie, het toevoegen van waarde, betekenis geven en differentiatie van de concurrent.

A. Identificatie

In beginsel is de functie van een merk identificatie. Aan het einde van de negentiende eeuw ontstonden er merken die verbonden waren aan individuele producten. Op grond hiervan wist de consument welk product ze kochten en welke specifieke eigenschappen deze producten hadden. Daarnaast werd hierdoor de eigenaar, producent of afzender van het merkartikel duidelijk. Herkenning kan leiden tot vertrouwen en vergemakkelijkt aankoopbeslissingen (Riezebos, 2002: 165).

Deze identificatie/herkenning ontstaat door een duidelijk eigen ‘gezicht’ op te bouwen. Deze identificatie kan ook bij steden ontstaan. Als een bezoeker of bewoner zich in een stad herkent en zich hier prettig voelt zal men deze stad sneller bezoeken of zich hier vestigen.

B. Waarde toevoegen

Een merk heeft meerwaarde voor zover de consument of burger meer wil betalen voor een product. Het aankoopgedrag van deze gebruikers wordt namelijk beïnvloedt door de perceptie van hen over het product, of het product aangename gevoelens opwekt en of het verlangens bevredigd. Een merkartikel moet meer waarde voor de consument hebben dan het ‘kale’ product. Zo is het ook bij een stad. Een stad moet voor de bezoeker of bewoner meer hebben dan andere steden. Om werkelijk iets toe te voegen voor de consument of burger dient het merk betekenisvol te zijn. Dit kan een functionele waarde zijn (bijvoorbeeld bank X geeft een hoge rente), maar ook een niet-functionele waarde (bijvoorbeeld bank X is voor niet traditionele mensen) (Riezebos, 2002: 32-33). Vooral de niet functionele waarde geeft betekenis aan het merk.

C. Betekenis geven

Het is belangrijk dat een merk betekenis toevoegt voor klanten. Dit gebeurt vaak op basis van emotie. Deze manier van positioneren stelt de consumenten of bezoekers en bewoners centraal en probeert relaties met de hen op te bouwen door een bepaalde beleving te creëren. Een merk met een hoge mate van psychosociale betekenis kan een consument of burger in staat stellen uit te drukken wie hij wil zijn. De betekenis van een merk wordt echter grotendeels door de consument of burger zelf gecreëerd omdat zij een eigen betekenis aan het merk geven. Belangrijk is dus dat consumenten of bezoekers en bewoners een deel van zichzelf in het merk herkennen. Een belangrijk onderdeel dat de emotie van mensen kan sturen is het imago en de beleving van het merk (Infonu, 2009).

Dus het is van belang dat de merkmeerwaarde vanuit de consument, bezoeker, bewoner of student benaderd wordt. Een merk is sterk als de consument of burger een grote merkkennis heeft. Dit wil zeggen dat hij bekend is met het merk en enkele sterke, gunstige en unieke associaties heeft met het merk. Deze merkmeerwaarde is gebaseerd op de identiteit van de organisatie of stad (van Riel, 2010: 38).

Identiteit komt voort uit een verzameling kenmerken van een stad of product. Om deze identiteit kenbaar te maken kunnen deze kenmerken expliciet benoemd worden. Bij een stad heeft identiteit bijvoorbeeld te maken met de historie, het landschap, de grootte van de stad, bijzondere elementen in de stad, belangrijke evenementen, streekcultuur en streektaal. Verder spelen economische ontwikkelingen en ligging een belangrijke rol (Buursink, 1991: 102-103). De identiteit in de stad groeit namelijk historisch.

Identiteit van Den Haag

Den Haag profileert zich, als gevolg van de vestiging van een groot aantal toonaangevende en internationale instituten met als doel om vrede en recht in de wereld te bewerkstelligen, als Internationale Stad van Vrede & Recht. Dit heeft aantrekkingskracht op andere internationale instituten en medewerkers. Als spin-off komen hier andere organisaties uit voort die zich voornamelijk richten op internationaal publiek, zoals internationale scholen, opleidingen gerelateerd aan de thema's vrede en recht alsook internationaal georiënteerde dienstverleners (Lombarts, 2009: 21). De identiteit van Den Haag is dus in eerste instantie ontstaan, nu wordt deze identiteit verder uitgebouwd door middel van specifieke activiteiten en het aantrekken van instellingen op het gebied van Vrede & Recht. Daarnaast spelen elementen die de stad een hoge quality of life geven een rol bij de identiteit van Den Haag. Hierbij gaat het om het strand, de haven, de pier, het historisch centrum/de binnenstad, de ministeries, het koninklijk huis en de regeringszetel (Lombarts, 2009: 21).

Identiteit bij een bedrijf

Bij een bedrijf groeit de identiteit ook met de jaren. Het zijn zaken die als typerend worden gezien voor een bedrijf. Als de organisatie werkelijk wil zijn wat het uitstraalt, werkelijk de merkbelofte wil waarmaken, dan is het elementair dat deze identiteit doorwerkt in alles wat de organisatie doet. Het gaat hier om de missie van de organisatie, kernwaarden en normen, de visie van de gewenste toekomstige situatie, meetbare doelstellingen en de naam. Het van belang dat medewerkers van de organisatie zich hiernaar gaan gedragen zodat de consument deze identiteit linkt aan de organisatie en daar het imago dat zij van de organisatie hebben op baseren (de Vries, 2007: 2-4).

Identiteit zorgt dus voor een bepaald voorstellingsbeeld dat mensen hebben van een merk en de waardering die zij ervoor kunnen opbrengen. Hoe stakeholders en klanten het merk beleven en waarderen (imago) is een reflectie van wat, hoe en wie het merk werkelijk is (identiteit) (Mosmans, 2008: 71). Klanten bepalen dus het imago van de organisatie of de stad. Zij bepalen of het beeld positief, neutraal of negatief is. Kortom, de waardering. Het is echter niet gemakkelijk te achterhalen waar dit op gebaseerd is. Belangrijk is wel dat hun waardering geld waard is (Schot, 2004: 40). Dit voorstellingsbeeld kan gebaseerd zijn op concrete eigenschappen van de stad of het product in kwestie, maar ook op allerlei immateriële en niet ter zake doende aspecten. Een imago komt echter niet zomaar tot stand. Dit ontstaat door een bepaalde marketingcommunicatie, consumptie-ervaringen en sociale beïnvloeding (Riezebos, 2002, p. 89-93). Om de specifieke kenmerken van een product of stad extern en intern te verankeren werkt dit volgens van Riel (2010: 38) het best als een organisatie actief via de drie elementen van de organisatie-identiteitsmix beleid voeren. Deze drie instrumenten zijn: gedrag van de leden van de organisatie, communicatie en symboliek (van Riel, 2010: 38). Gedrag is hierbij erg belangrijk. Uiteindelijk zijn het de handelingen van een organisatie waarop de doelgroepen deze zullen beoordelen. De handelingen van de organisatie worden onder meer gestuurd door internal branding. Hier wordt later op in gegaan. Door middel van verbale of visuele communicatie kunnen boodschappen naar de doelgroepen overgebracht. De symboliek moet dan de rest van de organisatie-uitingen volgen. Dit geeft op impliciete wijze aan waar de organisatie voor staat. In gedachte moet wel gehouden worden dat ook omgevingsfactoren van invloed zijn op de identiteit (van Riel, 2010: 38-40).

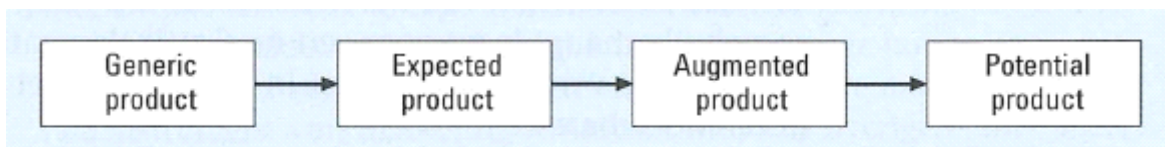
D. Differentiatie

Daarnaast is differentiatie een belangrijk principe bij een merk. Met differentiatie wordt het onderscheidende element van het merkartikel of de stad bedoeld. Door middel van differentiatie probeert men het merk competitief voordeel te geven. Om de differentiatie naar buiten toe te brengen is het vaak noodzakelijk dit door middel van marketingcommunicatie te doen (Riezebos, 2002: 32). Differentiatie kan op twee manieren bestaan: materiële- en immateriële differentiatie.

Differentiatie op materiële basis gaat uit van het fysieke product. Hierbij gaat het om de aanwezigheid van bepaalde attributen (Riezebos, 2002: 93).

Volgens Levitt (in Riezebos, 2002: 33-34) bestaat er niet zoiets als een generiek product. Alle waren en diensten zijn te differentiëren volgens hem. Alle generieke producten kunnen volgens hem omgezet worden in een product dat de minimale verwachtingswaarde van de klant bevredigt

(expected product). Zo kan honing verpakt worden in een voor consumenten hanteerbare pot en een stad kan ervoor zorgen dat de basisvoorzieningen zoals goede woningen, gezondheidszorg en schone straten op orde zijn. Als aan de minimale verwachtingswaarde is voldaan dan kan er nog verder gedifferentieerd worden door het product of de stad zo te brengen dat het boven de minimale verwachtingswaarde uitstijgt (augmented product). Hierbij kan gedacht worden aan een honingpot die bepaalde gebruiksgemakken biedt die andere merken niet bieden. Bij een stad kunnen dit voorzieningen zijn die andere steden niet bieden zoals in Den Haag het binnenhof en het Vredespaleis. Tot slot kan dit product nog verder uitgebouwd worden tot een potential product. Hierbij wordt alles in het werk gesteld om consumenten aan dit merkartikel te binden. Bij producten kan met hierbij denken aan cadeauartikelen en spaaracties. Bij de stad kunnen dit evenementen en kortingsacties voor activiteiten zijn.



Figuur 1. Vier vormen van differentiatie volgens Lewitt (1980). In Riezebos (2002: 34).

Als differentiatie op materiële wijze niet lukt omdat er geen onderscheidende materiële differentiatiebasis voor het merkartikel of de stad te vinden is, kan differentiatie op immateriële wijze geprobeerd worden. Dit soort differentiatie vindt gewoonlijk plaats door een bepaalde belevingswereld rond een merk te creëren. Een voordeel hiervan is dat deze strategie door een concurrent lastig te kopiëren is. Een ander voordeel van deze vorm van differentiatie is dat consumenten of bezoekers zich gewoonlijk meer betrokken voelen bij de associaties die een belevingswereld rond een merk oproepen dan bij associaties die betrekking hebben op het product of de stad zelf. Bij Den Haag is deze immateriële differentiatie de kwaliteit die de stad biedt op het gebied van wonen, werken, studeren en recreëren. Dit zijn de *unique selling points* (usp's) van de stad.

Zowel materiële als immateriële differentiatie kunnen dus als basis dienen voor het toevoegen van waarde aan een merk (Riezebos, 2002: 35).

Bij al deze functies is het dus van belang dat de consument of bezoeker en bewoner begrepen worden. Aankoopgedrag of bezoek- en vestigingsgedrag van de consument of burger wordt namelijk beïnvloed door de perceptie van de consument over het product of de stad en of het product of de stad aangename gevoelens opwekt en of het verlangens bevredigt.

2.2.3. Interactie en draagvlak door een brand

Branding gaat over het beïnvloeden van de percepties van mensen op een product of plaats door middel van het toevoegen van merknamen en merkassociaties aan een product of plaats. Niet alleen intern in de organisatie of in communicatie naar doelgroepen is het brand van belang, maar ook in het

netwerk van stakeholders van zowel de stad als het bedrijf kan het brand een belangrijke rol spelen. Branding voegt dus iets toe aan de communicatie die tot nu toe gebruikelijk was, aldus Eshuis & Klijn (forthcoming). Communicatie van informatie met de stakeholders zonder dat zij zich zorgen maken over het verkopen van producten of het creëren van economische spin-off. Bij steden is er sprake van communicatiebeleid maar ook van marketingcommunicatie als het om citymarketing gaat (Braun, 2008: 94). Communicatie speelt dus een belangrijke rol in contacten met stakeholders over de producten, diensten en het merk. Twee soorten communicatie zijn hierbij te onderscheiden, corporate communicatie en marketing communicatie. Corporate communicatie gaat over de organisatie als geheel en bestaat uit communicatie naar de directe en indirecte stakeholders. Marketing communicatie is echter meer gerelateerd op de producten en service van de organisatie of stad en de gerelateerde merken. Beide vormen van communicatie zijn met elkaar verweven.

Een merk kan dus in bepaalde aspecten, als het gaat over stakeholders en het netwerk, heel nuttig zijn. Eshuis & Klijn (forthcoming) noemen enkele redenen waarvoor een merk ingezet kan worden. Stedelijke ontwikkeling kan niet alleen door de overheid aangestuurd worden. Private partijen spelen een cruciale rol als het gaat om financiële middelen en kennis van zaken. Hiervoor moeten private partijen gemotiveerd worden om deel te nemen aan dit proces. Een merk kan hierbij een belangrijke rol spelen. Daarnaast kan het merk de loyaliteit van stakeholders vergroten. Stakeholders kunnen bijvoorbeeld het merk gebruiken om doelgroepen aan te trekken. Dit kan hun organisatie ook verder helpen en bekender maken. Hierdoor zijn stakeholders eerder geneigd zich te binden aan het merk. Een merk kan bij doelgroepen emotie oproepen waardoor zij een eigen belevingswereld aan het merk toekennen. Hierdoor gaan ze zich emotioneel binden aan het merk waardoor loyaliteit aan het merk ontstaat (Infonu, 2009).

Daarnaast hebben stakeholders vaak een eigen visie op bepaalde vraagstukken. Een merk kan echter helpen om deze verschillende visies te overbruggen en kan ervoor zorgen dat er een gedeeld beeld bestaat over bepaalde onderwerpen.

Als laatste zijn de stijl en emotie van een merk belangrijk om een imago te managen en stijl en emotie naar buiten toe te communiceren.

Zoals eerder vermeld is het merk vooral gebaseerd op beelden en emotie. Hierdoor kan het ook relaties tussen mensen creëren. Dit wordt ook wel een brand community genoemd. Communities worden geïdentificeerd op basis van iets gemeenschappelijke of identificatie tussen de leden, zoals een buurt, een beroep, tijdverdrijf of toewijding aan een merk. Door middel van een community delen mensen essentiële middelen die cognitief, emotioneel of materieel zijn. Eén ding wordt altijd specifiek gedeeld: het creëren van een betekenis. De brand community kan op verschillende niveaus bestaan, heel groot zoals de klanten maar ook heel klein zoals de medewerkers van de organisatie. Op dat laatste zal in dit onderzoek gefocust worden (McAlexander, Schouten & Koenig, 2002: 38).

Een belangrijk onderdeel om branding te laten slagen is de verankering van het merk bij de medewerkers intern in de organisatie. Er dient een binding te ontstaan met het merk. Hierdoor ontstaat ook een binding met de organisatie en met de medewerkers onder elkaar. Dit kan bereikt

worden door middel van internal branding. Tijdens dit onderzoek ligt de focus op internal branding, dit wordt vervolgens besproken.

2.3. Internal branding

Als men praat over branding of marketing dan wordt meestal de marketing naar de klant bedoelt. Er is echter nog een andere belangrijke 'markt' die vaak vergeten wordt; de medewerkers. Deze interne positionering van het merk is even belangrijk (Keller et al, 2010: 228).

Internal branding wordt door Beers & Nedeski (2010: 29) als volgt gedefinieerd:

"Internal branding is een in de organisatie gepland proces, waarbij men met behulp van de corporate identity medewerkers bij het merk probeert te betrekken. Internal branding heeft als doel het verbeteren van de werkcultuur, hetgeen ertoe moet bijdragen dat medewerkers de merkblofte beter in de gewenste klantervaring omzetten".

Internal branding gaat over het merkgedreven laten worden van een organisatie. Om werknemers steunpilaren en pleitbezorgers van het merk te laten worden is het van belang dat ze weten wat het merk is, hoe het opgebouwd wordt, waar het merk van hun organisatie voor staat en wat hun rol is bij het waarmaken van de merkblofte (Keller et al, 2010: 228). Op deze manier kunnen medewerkers het merk uitstralen in hun gedrag en levend laten worden voor de klant. Het is belangrijk dat de medewerkers een emotionele band met de producten en services krijgen die zij verkopen. Hierdoor begrijpen ze beter wat ze het publiek beloofd hebben waardoor ze beter naar de gestelde doelen toe kunnen werken. In de praktijk blijkt het vaak moeilijk te zijn medewerkers betrokken te houden bij de organisatie. De communicatievormen die gebruikt worden zijn veelal niet toereikend om medewerkers het unieke te laten inzien van het merk (Mitchell, 2002: 5-6).

2.3.1. Internal branding als sturingsstrategie

In de positionering van de organisatie is vastgelegd welke kant de organisatie op wil. Zoals van Eck et al (2008) benadrukken, om de organisatie echt succesvol te maken is het van belang de positionering ook waar te maken in de strategie, operatie, communicatie en cultuur. Internal branding gaat om het consistent en consequent uitdragen van de positionering in de internal organisatie door het merk te gebruiken als kompas. Een bedrijf wordt intern marktgericht gemaakt met als doel de externe marktpositie te versterken. Het is van belang dat het merk terugkomt in het handelen van de medewerkers (van Eck et al, 2008: 200).

Internal branding kan gezien worden als een sturingsmechanisme binnen de organisatie. Uiteindelijk helpt het om de doelstellingen van de organisatie te bereiken. Daarnaast biedt het marketeers de kans een kompas te leveren voor de strategische koers van een organisatie. Het slaat namelijk een brug tussen marketing, Human Resources en communicatie. Het gaat immers over het 'verkopen' van het

merk (marketing) aan de medewerkers (Human Resources) op een goede manier (communicatie) (van Eck et al, 2008: 12).

A. Intraorganisationele samenwerking: communicatie, HRM en marketing

Voor het proces van internal branding is de koppeling tussen deze drie werkvelden heel belangrijk. Alleen communicatie is geen internal branding, alleen gedragsverandering ook niet. De meerwaarde zit juist in de combinatie van alle invalshoeken. Door de samenwerking is de grootste winst uit dit soort processen te halen. Deze samenwerking is niet vanzelfsprekend en ook niet eenvoudig omdat de professionals uit deze verschillende werkvelden vanuit een andere invalshoek kijken. De wil om elkaar te begrijpen is van belang. Dit moet ontstaan door elkaar te respecteren en te luisteren (Beers & Nededeski, 2010: 10-11).

Communicatie

De afdeling communicatie ondersteunt de relatie tussen mensen en de processen in een organisatie. Communicatiemedewerkers leggen de verbindingen tussen marketing en HRM. Zij zorgen er zowel binnen als buiten de organisatie voor dat men zich met elkaar verbindt, elkaar beter begrijpt en voor elkaar openstaat. Dit is precies de essentie van internal branding. Er zijn enkele kerntaken voor communicatie weggelegd als het om internal branding gaat. Zij hebben als taak ervoor te zorgen dat alle medewerkers in de organisatie bereikt worden met internal branding. Maar ook het vertalen en helder maken van de boodschap is een belangrijke taak. Hiermee kunnen zij medewerkers enthousiasmeren en aan boord krijgen. Op korte termijn kan men met communicatie-instrumenten medewerkers bewegen en met elkaar in contact brengen (Beers & Neddeski, 2010: 94-96).

Er zijn diverse communicatiemogelijkheden voorhanden om medewerkers op de hoogte te stellen van waar het merk voor staat. Gilling (2003: 64-73) beschrijft vier vormen van communicatie die ingezet kunnen worden. Allereerst persoonlijke en interactieve communicatie. Niet alleen de kennis over de merkwaarden moet verhoogd worden maar de medewerkers moeten ook gaan handelen volgens de merkwaarden van de organisatie. Dit kan alleen bereikt worden als medewerkers bij het merkbeleid worden betrokken en er mogelijkheden worden gecreëerd de dialoog aan te gaan met medewerkers. Bij persoonlijke communicatie is er direct contact met de medewerkers waardoor men onmiddellijk op informatie kan reageren, feedback kan geven en om verduidelijking kan vragen. Hierdoor is deze vorm van communicatie onmisbaar bij de vormgeving van het interne merkenbeleid. Er zijn enkele vormen van persoonlijke communicatie te onderscheiden; een informeel gesprek, werkoverleg, projectvergadering, presentatie of een workshop. Workshops worden vaak als zeer effectief gezien omdat medewerkers dan zelf aan de slag kunnen met het merk. Tijdens deze workshops kunnen medewerkers ook oefenen met de gedragscodes die aan het merk worden verbonden. Door het sociale aspect van de bijeenkomsten neemt de betrokkenheid en de loyaliteit ten aanzien van de organisatie toe.

Schriftelijke communicatiemiddelen kunnen daarnaast als ondersteuning worden ingezet. Het voordeel is dat er snel grote afstanden binnen een organisatie overbrugd kunnen worden. Het nadeel van schriftelijke communicatie is dat niet duidelijk is of iemand de informatie ook daadwerkelijk ontvangt, leest en begrijpt. Interne schriftelijke media zijn het personeelsblad, nieuwsbrief, visuele displays met merkwaarden.

Behalve schriftelijke communicatiemiddelen zijn elektronische communicatiemiddelen aan de orde van de dag. Voorbeelden hiervan zijn e-mail en intranet. Intranet is een belangrijk medium omdat het visueel, interactief en actueel is. Op deze manier kunnen werknemers visueel en auditief betrokken gemaakt worden bij het merk. Daarnaast kunnen medewerkers op verschillende discussiegroepen van gedachten wisselen over het merk en het gebruik ervan.

Tot slot beschrijft Giling (2003: 73-75) audiovisuele communicatie. Een belangrijk audiovisueel middel is het videokanaal. Hiermee kunnen nieuwe werkwijzen worden gedemonstreerd en goede handvatten worden geboden om mensen concrete instructies te geven over de klantbehandeling of om te laten zien hoe iets werkt. Audiovisuele communicatie vraagt echter wel nogal wat investeringen.

HRM

Het is van belang dat de ingezette internal branding strategie niet wegzakt na verloop van tijd en dat de medewerkers ook daadwerkelijk waarden delen die bij de identiteit van de organisatie passen (Strijp & de Witte, 2008). Daarom is het wijs de afdeling HRM bij het proces te betrekken zodat de nieuwe eisen vanuit het merk ook verankerd kunnen worden in de selectie, de beoordeling en de beloning van het personeel (Van Eck et al, 2008: 82). HR heeft een grote invloed in het beïnvloeden van de medewerkers. HR zit aan het roer als het gaat om het vertalen van waarden in gedrag en bij het ondersteunen van management en medewerkers in het toepassen daarvan in de dagelijkse praktijk. Hiertoe hebben zij een hoop instrumenten, managementontwikkeling, het benoemen van competenties, werving & selectie en beoordeling- en beloningsystematiek, competenties en werkomstandigheden & arbeidsvoorwaarden (Beers & Nedeski, 2010: 100-101). HR is dus de interne kracht van de organisatie, de HRM'er moet weten wat er intern speelt en van welke krachten gebruik gemaakt zou kunnen worden.

De marketeer en HRM medewerker dienen gekoppeld te worden. De marketeer legt de HRM'er uit aan welk soort gedrag, prestaties en sfeer klanten behoeften hebben. De HRM'er kan op zijn beurt uitleggen welke mogelijkheden er zijn om mensen een bepaalde kant op te richten (Van Eck et al, 2008: 82).

Marketing

De marketingafdeling is vaak de initiator van internal branding. Zij bedenken de uitingen en ontwikkelen de concepten van het merk (Beers & Nedeski, 2010: 106-107). Een belangrijke functie van marketing is dat de organisatie via marketing te weten kan komen wat de kansen en bedreigingen in de markt zijn. Hierna kan de organisatie analyseren hoe zij hier het beste op in kan spelen.

Marketing zorgt de koers van de organisatie, het merk kan hierbij zijn kompas zijn (van Eck et al, 2008: 83). Hoe dichter de interne en externe boodschappen bij elkaar liggen, hoe sterker het merk uiteindelijk zal zijn.

Hoe internal branding werkt voor een stad:

Den Haag profileert zich heel duidelijk als Internationale stad van Vrede & Recht met een hoge kwaliteit van leven. Zij hebben hieraan een beeldmerk gekoppeld die de bijzondere elementen van de stad Den Haag weergeeft. Het is van belang dat interne afdelingen zowel communiceren aan de hand van dit beeldmerk maar ook hun activiteiten en beleid nadrukkelijk aanpassen aan Internationale stad van Vrede & Recht, kortom het merk ook laten doorwerken in het product. Onderwijs kan bijvoorbeeld energie steken in internationale scholen en opleidingen die specifiek met Vrede & Recht te maken hebben.

2.3.2. Proces van internal branding

Binnen de literatuur over de uitvoering van internal branding zijn twee richtingen zichtbaar. Beers & Nedeski (2010) benoemen dit als internal branding 1.0 en internal branding 2.0. De eerste variant gaat over het afstemmen van het gedrag van de medewerkers met de externe brandwaarden. Dit werkt outside-in, er is eerst het externe merk en dat wordt naar binnen doorvertaald. Bij internal branding 2.0 gaat het echter om het zoeken naar een gedeeld mentaal platform waarin alle medewerkers zich herkennen en dat aanmoedigt om te handelen naar de identiteit van de organisatie (Beers & Nedeski, 2010: 24) Hierbij gaat het om dieper liggende gedragsnormen die bij de merkwaarden passen. Dit werkt dus inside-out, als organisatie bouw je van binnen uit een sterk merk naar buiten toe.

Volgens Beers & Nedeski (2010) komen de meeste succesverhalen voort uit type 2.0. In voorgaande literatuur, welke vooral branding 1.0 benaderde, werd internal branding vooral gezien als een top-down proces. Hierbij ging het om het top-down bedenken en marketen van de extern gecommuniceerde organisatiewaarden naar de medewerkers, om zo alle gezichten dezelfde kant op te brengen.

Om de juiste projectie van de organisatie identiteit te kunnen communiceren is het wel van belang eerst te bekijken wat de organisatie te bieden heeft. Dit gebeurt bij internal branding 2.0. Deze variant gaat uit van een bottom-up benadering. Van binnenuit wordt de merkbelofte bepaald waarna deze pas extern wordt uitgedragen. De merkwaarden worden dus niet van buiten en van bovenaf opgelegd maar van binnenuit en onderop bepaald (EURIB, 2009:1).

Uit de literatuur blijken meerdere factoren die tot een succesvol intern branding traject leiden.

B. Doorvoeren identiteit: missie & kernwaarden

Het proces van internal branding begint met het bepalen waar de organisatie naar toe wil en wat je als organisatie wil bereiken. Van belang hierbij is dat het bij jezelf past maar ook dat het relevant is voor de potentiële klantgroep. Dit bepalen van de inhoud is een proces van ontdekken (van Eck et al, 2008: 99). Wat betreft deze inhoud is het de vraag of een merk al bestaat en of een merk nieuw wordt ontwikkeld. Als een merk al bestaat kan er naar de geschiedenis van het merk worden gekeken en naar fouten uit het verleden om de positionering op te bouwen. Als een organisatie een nieuw merk

ontwikkeld komen de waarden uit de organisatie-identiteit voort. Hierbij kan een marktanalyse gemaakt worden om de merkwaarden ook bij de markt te laten aansluiten. Vervolgens kan een missie geformuleerd worden. Deze (merk)missie is van belang omdat deze aangeeft welke ontwikkelingen het bedrijf in de samenleving ziet, wat het bedrijf wil bijdragen aan de samenleving en het inspireert de medewerkers, aldus Giethoorn (2004: 33). Gepaard hiermee gaan de kernwaarden van de organisatie en hoe deze zich uiten in gedrag. Hieraan gekoppeld wordt vaak een dragend thema dat leidend wordt in het internal branding traject (Beers & Nedeski, 2010: 165). Bewezen is dat wanneer deze missie en kernwaarden duidelijk zijn voor medewerkers dit leidt tot een grotere betrokkenheid van medewerkers (Beers & Nedeski, 2010: 61). De uiteindelijke inhoud van het merk wordt vastgesteld door de top. De ontdekkingstocht naar deze inhoud gaat idealiter in samenwerking met de medewerkers.

C. Betrokkenheid: Participatie van medewerkers & commitment top

Om het internal brandingproces te laten slagen is participatie van de medewerkers van belang. Zij zijn immers degenen die het merk uiteindelijk gaan uitdragen en met de klanten in aanraking komen. Vaak voelen medewerkers zich niet betrokken bij het merk omdat het via een top-down proces wordt neergezet (Mitchell, 2002:8). Van Eck et al (2008: 19-20) zien internal branding ook als een top-down proces. Zij zien de directie als belangrijkste stakeholder. Deze zal vanaf de start leiding moeten geven. Zij zijn immers de belangrijkste sturing van een organisatie. Het merk wordt na intern en extern onderzoek in de top bedacht waarna het volgens een topdown model wordt uitgerold. De medewerkers moeten uiteindelijk wel een eigen lading geven aan het merk en ze moeten betrokken worden bij het verankeren van het merk in de werkprocessen. Volgens Winter & van der Weijden (2008) is internal branding echter een participatief proces zijn waarbij mensen uit alle lagen van de organisatie actief betrokken zijn. Door mensen uit de hele organisatie te betrekken is het uiteindelijk eenvoudiger het merk door de hele organisatie te laten leven. Vanuit verschillende lagen zoals de baliemedewerker, de HRM-medewerker en de salesmedewerker komt input voor het merk, dit zorgt ervoor dat alle afdelingen zich uiteindelijk beter in het merk kunnen vinden. Een leidende coalitie is volgens hen van belang. Deze denkt mee bij het (her)ontwikkelen van het merk en sturen in de uitvoering. Ook Mitchell (2002: 8) snijdt het belang aan van de mening van de medewerkers over het merk. Het is van belang dat zij kunnen aangeven hoe zij het merk beleven en materialen ontwikkelen in de taal van de medewerkers. Dit is de kern waar het bij internal branding 2.0 om draait.

Empowerment is volgens Nicholas Ind (2007) een belangrijk onderdeel van het betrekken van medewerkers. Empowerment geeft medewerkers grotere verantwoordelijkheid en biedt hen de mogelijkheid mee te werken aan de bedrijfsstrategieën. Door empowerment kunnen medewerkers betrokken worden bij de realisatie van de merkbeloften (Nicholas Ind, 2007). Zelforganisatie is hierbij een belangrijke factor. De top kan een bepaalde sturing geven aan zijn medewerkers maar uiteindelijk komt het ook aan op eigen verantwoordelijkheid. Het is van belang dat de top aandacht geeft en

betrokkenheid toont maar de eigen invulling en verantwoordelijkheid van de medewerkers is ook van groot belang (Mastenbroek, 1997: 110).

Een andere kritische succesfactor is de trots van de medewerkers, ofwel het geloof in het merk. Als medewerkers betrokken worden bij het ontwikkelen van de merkwaarden dan zullen zij hier eerder trots op zijn. Dit leidt ertoe dat de merkwaarden kunnen worden doorvertaald naar individueel gedrag. Het resultaat van internal branding is uiteindelijk dat medewerkers trots zijn op hun merk (Giethoorn, 2004: 35).

Ondanks het belang van de medewerkers wordt commitment van de top door alle auteurs als een belangrijk gegeven beschouwd voor het slagen van een internal branding proces. Het gaat om een fundamenteel sturingsmechanisme van een organisatie. Het gaat namelijk om een richtinggevende positionering en het consistent uitdragen ervan. Dit zorgt voor een sterk merk en een sterke organisatie die in staat is in te spelen op omgevingsveranderingen en klantbehoeften. Een beroep op topverantwoordelijkheden is hierbij noodzakelijk (Van Eck et al, 2008: 20). Daarnaast is het van belang dat de top sturing geeft en op de wezenlijke momenten betrokkenheid toont (Winter & van der Weijden, 2008: 48). Om de betrokkenheid gedurende het gehele proces te waarborgen is het relevant dat de top zitting neemt in de stuurgroep zodat de geloofwaardigheid niet wegebt tijdens het proces.

Hieruit kan geconcludeerd worden dat het van groot belang is de medewerkers te betrekken. Echter, de top moet ook een grote verantwoordelijkheid worden toebedeeld. Internal branding werkt namelijk niet als de geformuleerde waarden geen basis vinden in de medewerkers. Het is echter ook van belang dat er een duidelijk leiderschap en voorbeeldgedrag bestaat.

D. Sturing: activering & verankering d.m.v. communicatie, HR instrumenten en regels

Zodra de juiste mensen aan boord zijn en het merk door hen geladen is, de visie en strategie bedacht zijn en de identiteit ontwikkelt is dan kan het merk verder worden geactiveerd en verankerd. Voor de betrokkenen bij het merk begint deze activering al tijdens het ontwikkelen bij het merk. Niet alle medewerkers worden betrokken dus niet voor iedereen begint deze activering al tijdens de ontwikkeling. Daarom is het van belang hier apart aandacht aan te besteden. Hiervoor gaan mensen het merk leren kennen en begrijpen, het omarmen, er naar handelen, om het uiteindelijk als merkambassadeurs uit te gaan dragen. In deze fase geven medewerkers het merk betekenis, ze geven het een beleving, ze bekrachtigen het, besturen en beoordelen het. Om dit te bereiken is interne communicatie van cruciaal belang. Leidinggevendens dienen het goede voorbeeld geven en barrières die merkgedreven gedrag in de weg staan worden uit de weg geruimd (Winter & van der Weijden, 2008: 30-44). Uiteindelijk is het bij internal branding de bedoeling dat het merk een gewoonte wordt zodat het in het systeem van de organisatie zit. Hierbij gaat het om het aanpassen van de systemen, werkprocessen en kantoorinrichting zodat ze aansluiten bij het merk. Van belang is ook dat het merk wordt doorgevoerd bij HRM-instrumenten zodat de in-, door- en uitstroom van medewerkers gebaseerd zijn op het merk (Van Eck et al, 2008: 20-23 & 99-102) . Het merk wordt verankerd in de

HRM-instrumenten en wordt doorvertaald in een beoordelingssystematiek voor instroom, doorstroom en uitstroom van medewerkers zodat men het merk consequent en consistent uitdraagt (Winter & van der Weijden, 2008: 44).

2.3.3. Aandachtspunten

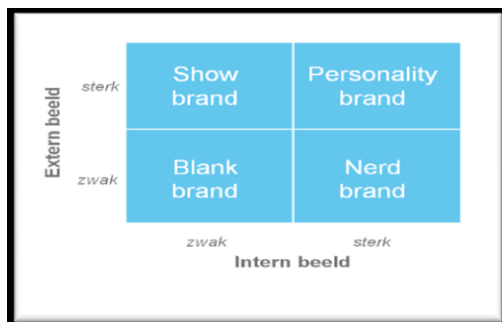
Aan de hand van het bovenstaande beschreven proces kunnen enkele aandachtspunten worden samengevat die van belang zijn bij internal branding.

Internal branding
Intraorganisatorische samenwerking communicatie, HR en marketing
Identiteit: missie & kernwaarden
Betrokkenheid top
Participatie medewerkers & empowerment
Interne communicatie
HR instrumenten
Regels
Consistentie & consequentie in uitdragen
Mate waarin merk doordrongen is bij medewerkers

Tabel 2. Aandachtspunten internal branding

2.4. Extern en intern beeld gekoppeld

Voor een echt succesvol merkenbeleid is het van belang dat het externe en interne merkenbeleid op elkaar worden afgestemd. Riezebos (2002) is van mening dat het externe en internal beeld met elkaar samen hangen en het parallelle processen behoren te zijn. Hij classificeert het als een kip-ei probleem. Enerzijds kan worden geconstateerd dat met name bij dienstverlenende organisaties klantcontacten sterk bepalend zijn voor het externe merkbeeld van de organisatie. Anderzijds kan een sterk extern merkbeeld effect hebben op de motivatie en trots. Het externe en interne beeld kunnen dus gekoppeld worden. Dit doet Riezebos (2009) door middel van zijn Brand Reputation Grid (BRG).



Figuur 2. Brand Reputation Grid

Dit model is een goede graadmeter om te bepalen in welke mate verbindingen zijn gelegd tussen de organisatie en de klanten. Interne identiteit wordt afgestemd op het externe imago waardoor een krachtige reputatie ontstaat (Beers & Nedeski, 2010: 39).

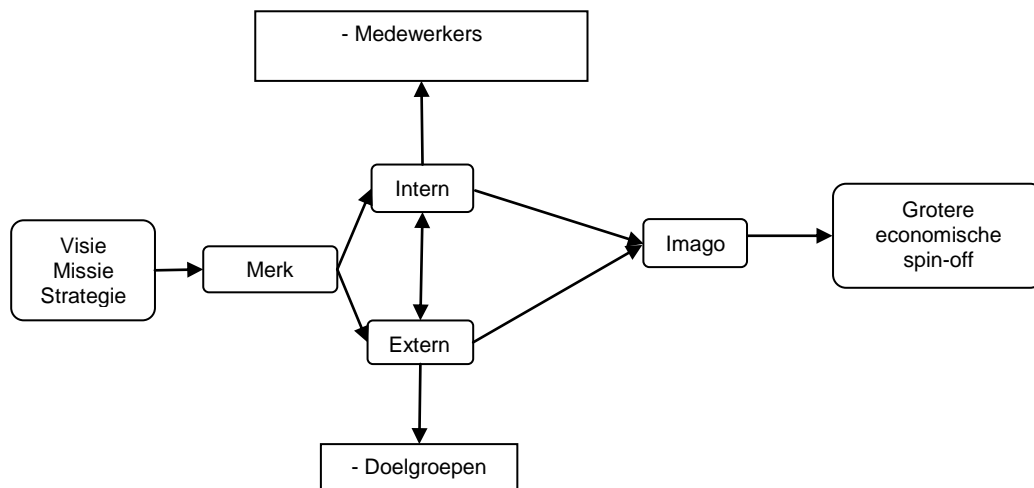
Het model maakt onderscheid tussen de reputatie van het bedrijf in de ogen van het personeel en in de ogen van de klant. Beide waarden worden in het BRG model gegradeerd met 'zwak' en 'sterk'. Een sterke interne identiteit en een sterk imago bij de medewerkers uit zich in externe trots en betrokkenheid. Het is echter niet zo dat een sterk intern imago automatisch zorgt voor een sterk extern imago of andersom. De ideale situatie zou zijn dat zowel het interne als het externe brand sterk is; de personality brand. Dit houdt een merk met een duidelijk karakter in. Hier wordt de optimale verbinding gelegd tussen de organisatie en de klant. Het merk wordt niet alleen gewaardeerd door de buitenwereld maar wordt op alle fronten waargemaakt. Door de stevige verankering van het merk in de organisatie kunnen deze merken een optimale verbinding met hun klanten aangaan. Het merkconform handelen van de medewerkers speelt een belangrijke rol (Winter & van der Weijden, 2008: 14-15). Volgens Giling (2003: 30) is het ook van belang om de interne en externe merkidentiteit op elkaar af te stemmen. Het is namelijk niet de bedoeling dat consumenten dagelijks worden bestookt met verleidelijke merkbeloften maar dat die berusten op de door merkbouwers gekoesterde wens in plaats van dat zij daadwerkelijk door de medewerkers wordt uitgedragen. Het 'show brand' is hier een voorbeeld van. De klant krijgt uiteindelijk niet wat beloofd wordt. Klanten en stakeholders gaan het merk afrekenen op slechts prestaties waardoor het imago flinke schade oploopt. Daarnaast zijn er ook organisaties die wel sterke prestaties leveren maar een zwak imago hebben. Zij weten zich niet goed genoeg naar de buitenwereld te profileren. Als laatste zijn er nog organisaties die zowel extern als intern geen sterk imago en profilering hebben. Bij deze organisaties ligt de nadruk op de proceskracht (Winter & van der Weijden, 2008: 14-15).

Om de organisatie te ontwikkelen naar het brand dat bij de organisatie past moet duidelijk zijn wat voor een organisatie je bent. Niet alle organisaties hebben namelijk een sterk intern en extern merk nodig aldus Giling, 2003: 80. Als het gaat om het creëren van economische spin-off dan is het wel noodzakelijk zowel intern en extern een sterk imago te hebben. Dit is dus bij citymarketing en bij de bedrijven die gekozen zijn het geval.

De afstemming tussen intern en extern dient voor hen dus een belangrijk aandachtspunt te zijn bij de ontwikkeling van het merkbeleid (Giling, 2003: 80).

Omdat de personality brand het uiteindelijke doel is, is het van belang te bekijken welke factoren ervoor zorgen dat er zowel intern als extern een sterk beeld bestaat van het merk.

Als dit model uitgebreid wordt, dan ziet het er zo uit.



Figuur 3. Wisselwerking extern en intern beeld van het merk

2.5. Citymarketing en haar specifieke kenmerken

Vanaf 1980 werden steden bewust van de strategische kansen om meer mensen naar hun stad te trekken. Sindsdien is de term citymarketing ontstaan (Borchert and Buursink, 1987 in: Hospers, 2009: 11). Braun (2008: 43) geeft de volgende definitie van citymarketing:

“City marketing is the coordinated use of marketing tools supported by a shared customer-oriented philosophy, for creating, communicating, delivering, and exchanging urban offerings that have value for the city’s customers and the city’s community at large”.

Hospers (2009:12) geeft de volgende definitie:

“Citymarketing is het langetermijnproces en/of het beleidsinstrument bestaande uit verschillende, met elkaar samenhangende activiteiten gericht op het aantrekken en behouden van specifieke doelgroepen voor een bepaalde stad”.

Uit beide definities blijkt dat citymarketing bepaalde elementen bezit die van belang zijn. Zo staan samenwerking en gedeelde ideeën centraal, doelgroepen staan centraal en activiteiten omtrent het product zijn van belang.

Citymarketing moet primair bijdragen aan de economische groei van de stad (Hospers, 2009: 11). Daarnaast bestaat citymarketing om concurrentievoordeel te verkrijgen zodat investeringen in de stad en het toerisme toenemen. Maar het gaat ook om het ontwikkelen van de gemeenschap, het versterken van de lokale identiteit en de identificatie van de inwoners met hun stad. Daarnaast kan citymarketing bijdragen aan socialisatie en kan het uitsluiting en onrust voorkomen (Kavaratzis, 2004: 70). Citymarketing kan ook worden ingezet om een bijdrage te leveren aan lokaal beleid in termen van samenhang, creativiteit en flexibiliteit. Door middel van citymarketing worden namelijk nieuwe ideeën, vermogen en lokale kennis geïntroduceerd in lokaal beleid. Op deze manier draagt citymarketing bij aan strategische publieke planning in samenwerking met de private sector (Kavaratzis, 2004: 69). Citymarketing bezit enkele specifieke kenmerken waardoor best practices op het gebied van (internal) branding van een bedrijf niet één op één te vertalen zijn naar citymarketing. Omdat dit later in de analyse van belang is wordt aandacht besteed aan de specifieke kenmerken van citymarketing.

2.5.1. Product

Toch is citymarketing niet zo simpel als de verkoop van een auto of wasmachine. Citymarketing is namelijk wezenlijk anders dan gewone marketing. De stad is veel complexer dan een wasmachine. Steden zijn historisch gegroeide eenheden die nooit 'af' zijn. Daarnaast bestaat de stad uit een verzameling mensen die niet overal hetzelfde zijn aldus Hospers (2009: 11). De stad bezit een grote mate van economische en culturele dynamiek die wordt gestimuleerd door verschillende soorten gebouwen en functies in de stad. De stad heeft diverse functies als wonen, werken, winkelen en recreatie (Jacobs, 2009: 5). Deze functies zorgen voor een ingewikkelde marketing omdat ieder segment niet op een eenduidige manier vermarkt kan worden.

Anders dan producten zit de stad meer tussen onze oren. De meeste mensen hebben immers wat met hun woonplaats en moeten niet denken aan verhuizen. Daarnaast nemen we altijd verwachtingen en beelden mee van een bestemming als we op stedentrip gaan (Hospers, 2009: 16).

De stad is dus niet zo eenduidig te definiëren en heeft veel te bieden. Producten zijn daarentegen eenduidiger te definiëren en af te bakken en hebben niet zulke diverse functies. Hierdoor is de marketing eenvoudiger vorm te geven.

2.5.2. Organisatie complexiteit

Ook spelen vele bestuurskundige vraagstukken een rol. Er gaat veel geld om in citymarketing en daarom moet de gemeente acceptatie, uitvoering en evaluatie van het beleid goed in de gaten houden aldus Hospers (2009: 11).

Citymarketing is een instrument in het marktgerichte stedelijke beleid van de lokale overheid (Buursink, 1991). Het vergt vanwege de betrokkenheid van de vele diensten en afdelingen binnen en buiten de gemeente een integrale aanpak. Volgens Riezebos (2009a: 11) is het zeer van belang dat overheidsinstellingen en andere belangrijke stakeholders hun beleid op elkaar afstemmen en is het van belang dat er duidelijke afspraken en structuren bestaan.

Ook binnen de gemeentelijke organisatie zijn er veel diensten en afdelingen die het product 'de stad' maken. Afstemming binnen de gemeentelijke organisatie is dus ook heel belangrijk. Dit maakt het beleid omtrent citymarketing ingewikkeld. De vraag is namelijk wie de richting van het beleid bepaald, zijn dit de citymarketeers of zijn dit de beleidsdiensten? Op enig moment moeten deze terreinen op elkaar worden afgestemd maar wie voorgaat is niet altijd duidelijk.

2.5.3. Doelgroepen

Citymarketing wordt ingezet om economische groei voor de stad te genereren. Dit gebeurt door doelgroepgericht te werk te gaan. Bewoners, bedrijven en bezoekers vast te houden, aan te trekken en/of terug te laten komen. Als reactie op massale verhuizingen uit grotere steden naar omringende gemeenten kwam daar in de jaren '90 als extra speerpunt bewoners bij. Met de opkomst van de creatieve economie sinds 2000, zijn bollebozen de vierde doelgroep van citymarketing geworden (Hospers, 2009: 11). Uiteraard kan een stad zelf nog altijd specifieke doelgroepen toevoegen.

2.5.4. Stakeholders

De complexiteit van citymarketing wordt veroorzaakt door het groot aantal stakeholders waarmee citymarketing gemoeid gaat. Stakeholders zijn bedrijven, maatschappelijke organisaties of personen die betrokken zijn bij citymarketing (Hospers, Boekema, Lombarts, 2008b). Stakeholders bestaan op lokaal, regionaal, nationaal en internationaal niveau (Rainisto, 2003). Deze stakeholders kunnen van publieke of private aard zijn. Daarnaast benoemen Hospers, Boekema, Lombarts (2008b) dat ook burgers belangrijk zijn om te betrekken bij citymarketing. Het is van belang dat beleid zo breed mogelijk gedragen wordt, ook door burgers aldus Hospers, Boekema, Lombarts (2008b). Daarnaast beïnvloedt citymarketing de omgeving van burgers, waardoor ze vanzelf stakeholders worden. In principe zijn ze de beste ambassadeurs van de stad. De citymarketingorganisatie is afhankelijk van hoe de stakeholders de kernwaarden van het merk neerzetten en positioneren. Communicatie speelt hierbij een grote rol. Het is van belang dat de stakeholders op de hoogte zijn van het doel en de visie. Ook is het onderhouden van een informele netwerkstructuur met de stakeholders een goed idee. Op deze manier worden zij op de hoogte gehouden en geïnformeerd over belangrijke onderwerpen (Leenders, 2010). Deze communicatie naar stakeholders kan citymarketing tot op een bepaalde hoogte sturen. Echter, invloed uitoefenen op burgers als ambassadeurs van de stad is erg lastig (Kavaratzis, 2004: 69).

2.5.5. Netwerk

Uit het voorgaande blijkt dat er veel stakeholders betrokken zijn bij citymarketing. Deze stakeholders interacteren met elkaar in een netwerk. Volgens Braun (2008: 87) is het netwerk zeer complex en veranderlijk. Zoals eerder al bleek is het van belang marketing te richten op de doelgroepen, rondom de stakeholders speciaal voor deze doelgroepen kunnen netwerken worden gevormd. Hierdoor is de kern van citymarketing management volgens Braun (2008: 88) orkestratie, coördinatie en implementatie van citymarketing activiteiten in verschillende citymarketing netwerken rondom de doelgroepen. Vragen die hierbij gesteld kunnen worden zijn wat relevante city marketing activiteiten

zijn, wie verantwoordelijk is voor deze activiteiten en wie wat doet? Al deze vragen zijn gerelateerd aan de organisatie van de marketing functie (Braun, 2008: 88).

Deze specifieke kenmerken van citymarketing geven ook weer hoe complex de omgeving van de publieke sector is. Managementinzichten zijn in de publieke sector anders, de afgelopen jaren is men van een government naar een governance model gegaan. Men wil burgers meer betrekken en zich meer op de markt en de klant richten (noodegraaf, 2008). Dit is ook een reden waarvoor citymarketing in het leven is geroepen. Internal branding kan hier aan bijdragen door de interne handelingen van het stadsbestuur te laten uitstralen wat men extern verwacht van in dit geval een stad.

Hoofdstuk 3. Methoden en technieken van onderzoek

Nadat in hoofdstuk 1 een inleiding is gegeven over het waarom van dit onderzoek en in hoofdstuk 2 de bredere concepten omtrent branding, internal branding en citymarketing zijn geduid is het nu van belang de deelvragen nader toe te lichten en de belangrijkste kernbegrippen te operationaliseren. Daarnaast wordt in dit hoofdstuk besproken op welke manier het onderzoek is uitgevoerd. Aan bod komt welke onderzoeksstrategieën, -methoden en -technieken zijn gebruikt. Daarnaast wordt verantwoording afgelegd voor de gekozen strategieën, methoden en technieken.

3.1. Deelvragen

In deze scriptie wordt onderzocht wat een gemeentelijke citymarketingorganisatie kan leren van internal branding bij private organisaties. Dit met het doel het interne imago van het merk bij de medewerkers te verbeteren.

Er wordt dus onderzoek gedaan naar de belangrijkste succesfactoren van internal branding, hoe internal branding is vormgegeven in Den Haag, strategieën van internal branding in het bedrijfsleven, de verschillen tussen Den Haag en de private organisaties en uiteindelijk welke strategieën uit het bedrijfsleven kunnen worden ingezet bij gemeentelijke organisaties die aan citymarketing doen. Hierbij is het belangrijk een koppeling te maken tussen de afhankelijke variabele, gedrag van medewerkers. En de onafhankelijke variabelen, strategieën van internal branding.

De hierboven genoemde variabelen zullen in dit hoofdstuk verder worden uitgewerkt en de operationalisatie zal plaatsvinden aan de hand van attenderende begrippen. Allereerst zullen hieronder de deelvragen worden gepresenteerd.

1. Wat zijn de leidende principes van internal branding?

Deelvraag een is in hoofdstuk 2 beantwoord. De leidende principes van internal branding zijn op basis van theoretisch concepten geselecteerd. Deze theoretische concepten zijn afgeleid uit literatuur van Marc van Eck et al (2008, Beers & Nedeski (2010) en Winter & van der Weijden (2008). Internal branding is nog een relatief nieuw onderwerp waardoor de literatuur over dit onderwerp zeer recent en niet talrijk is. Omdat deze auteurs recent boeken hebben gepubliceerd over het onderwerp is ervoor gekozen deze literatuur als leidraad te nemen voor het theoretisch kader en de leidende principes van internal branding. De leidende principes die geselecteerd zijn komen bij al deze auteurs naar voren. De belangrijkste leidende principes zijn; intraorganisationele samenwerking (tussen marketing, communicatie en HR), doorvoeren identiteit (onderverdeeld in missie, visie, doelen en kernwaarden), betrokkenheid (onderverdeeld in betrokkenheid van de top en participatie van medewerkers), sturing (onderverdeeld in interne communicatie en Human Resource Management (HRM)) en gedrag (onderverdeeld in consistentie & consequentie en de mate waarin het merk doorgedrongen is bij medewerkers). Gedrag is hierbij de afhankelijke variabele welke wordt beïnvloedt door de onafhankelijke variabelen. Dit zijn de onderdelen van internal branding strategieën zoals hierboven genoemd.

2. *Hoe past de gemeente Den Haag de leidende principes van internal branding toe?*

Deelvraag 2 is het onderwerp van het eerste empirische hoofdstuk (hoofdstuk 4). Dit hoofdstuk heeft een descriptief karakter. In dit hoofdstuk wordt aan de hand van de attenderende begrippen beschreven hoe de gemeente Den Haag haar internal branding heeft ingekleed.

3. *Hoe passen private ondernemingen de leidende principes van internal branding toe?*

De derde deelvraag wordt in het tweede empirische hoofdstuk (hoofdstuk 5) behandeld. Dit is het explorerende deel van het onderzoek. Bij deze deelvraag ligt de focus op de internal branding strategieën uit het bedrijfsleven. Aan de hand van de attenderende begrippen wordt een analyse gemaakt van hoe bedrijven invulling geven aan deze principes. Dit is een algemene analyse van de bedrijven waarbij de meest voorkomende en meest opvallende zaken worden beschreven.

4. *Wat zijn succesfactoren bij deze private ondernemingen die ervoor zorgen dat er binnen de organisatie draagvlak ontstaat voor de leidende principes van internal branding en deze worden toegepast?*

De vierde deelvraag wordt ook in het empirische hoofdstuk 5 behandeld. Als gevolg van de analyse van bedrijven wordt getracht succesfactoren te benoemen die ervoor zorgen dat bepaalde strategieën kunnen worden doorgevoerd zodat er steun en draagvlak ontstaat voor de internal branding bij zowel de top als de medewerkers. Door deze succesfactoren toe te passen zal het gedrag uiteindelijk het meest merkconform worden.

5. *Wat zijn de verschillen en overeenkomsten tussen de toepassingen van de leidende principes van internal branding bij de gemeente Den Haag en private ondernemingen?*

Deze deelvraag wordt besproken in hoofdstuk 6. De belangrijkste en opvallendste verschillen en overeenkomsten tussen de gemeente Den Haag en de bedrijven worden besproken aan de hand van de attenderende begrippen. Getracht wordt uitleg te geven over de geconstateerde verschillen.

6. *Wat kan de gemeente Den Haag leren van private ondernemingen op het gebied van de toepassing van internal branding strategieën?*

Deze laatste deelvraag wordt besproken in de hoofdstukken 7 en 8. Dit zijn de conclusies en aanbevelingen. Deze deelvraag koppelt de voorgaande deelvragen en besteed aandacht aan de verschillen tussen gemeentelijke organisaties en private organisaties en bekijkt welke succesfactoren voor een gemeente kunnen werken. Vanuit deze vraag kan er advies worden gegeven over hoe de gemeente Den Haag en gemeenten in het algemeen internal branding strategieën uit het bedrijfsleven kunnen toepassen.

3.2. Operationalisering van de attenderende begrippen

Om duidelijkheid te verkrijgen over wat onderzocht gaat worden zijn kernwoorden uit de onderzoeksvraag en de afgeleide vraagstellingen geselecteerd. Dit zijn de kernvariabelen van het onderzoek. Het belangrijkste kernwoord is internal branding. Door middel van theorie zijn belangrijke onderdelen die bijdragen aan het succes en falen van internal branding gevonden. Deze onderdelen zijn onder algemene begrippen geschaard; de attenderende begrippen. Zij geven richting aan het onderzoek en zijn een leidraad voor de interviews die afgenomen worden. Besproken wordt nu hoe deze begrippen globaal onderzoekbaar zijn gemaakt.

Internal branding is het algemene begrip waar het in dit onderzoek om draait. Gevraagd is of er actief een traject is ingezet om medewerkers en het management te stimuleren te werken met het merk, hen te betrekken bij het merk en hen de kernwaarden te laten uitstralen.

A. Intraorganisationele samenwerking

Volgens Beers & Nedeski (2010) vindt er idealiter samenwerking plaats tussen de drie werkvelden marketing, communicatie en HR. De meerwaarde zit in de betrokkenheid van al deze sectoren. Centraal staat in welke verhouding de disciplines betrokken zijn. De communicatieafdeling heeft vaak de leiding in het proces omdat zij de meest brede blik op de organisatie hebben en zij brengen vanuit hun achtergrond vaak mensen bij elkaar. Van samenwerking is sprake wanneer van iedere afdeling verantwoordelijken zijn aangesteld om input te leveren bij het internal branding traject. Op deze manier wordt er een gezamenlijk platform opgericht zodat men concepten kan ontwikkelen.

Bij intraorganisationele samenwerking wordt dus gekeken naar:

- De betrokkenheid van de afdelingen marketing, communicatie en HR bij internal branding.
- De regierol van de afdeling communicatie.
- De aanwezigheid van een gezamenlijk platform voor de afdelingen ten behoeve van internal branding.

Uiteindelijk zal zowel de gemeente Den Haag als de bedrijven beoordeeld worden in hoeverre zij dit inkleden. De bedrijven worden niet afzonderlijk beoordeeld. Gekozen is voor een algemene analyse van de bedrijven. De beoordeling zal plaatsvinden op basis van gradaties van +, +- of -.

Beoordeling	Gradatie
Volledig sprake van drie gegevens	+
Sprake van twee gegevens of drie deels	+-
Sprake van een gegeven of twee deels	-

B. Doorvoeren identiteit

Identiteit is de kern van de organisatie die doorwerkt in alles wat die organisatie aangaat. Het gaat over wat de organisatie is, wat de organisatie wil zijn en wat de organisatie kan. De missie geeft in

hoofdlijnen de identiteit van de organisatie weer. Het gaat erom wat de organisatie wil zijn. De missie verwoordt in essentie de reden van het bestaan van de organisatie. Hierin kunnen een aantal basiswaarden worden gedefinieerd, waar de organisatie door de jaren heen voor staat. De visie geeft aan waar de organisatie in de toekomst naartoe wil. Hier kunnen duidelijke doelstellingen aan gekoppeld worden. De doelstellingen geven weer wat de organisatie in de toekomst wil bereiken. Daarnaast zegt de naam van de organisatie waar zij daadwerkelijk voor staat. De identiteit bestaat dus uit de missie, kernwaarden, visie, doelstellingen en een naam (De Vries, 2007: 2). De focus zal liggen op de congruentie tussen de identiteit van de organisatie en de wijze waarop deze identiteit wordt neergezet in de internal branding campagne. Het is namelijk van belang volgens van Eck et al (2008) dat internal branding wordt opgebouwd vanuit de identiteit van de organisatie. Op deze manier komt de internal branding 'echter' over en begrijpen de medewerkers beter hoe ze het merk moeten uitrusten. Bekeken is of er concrete zaken vanuit de identiteit terugkomen in de internal branding campagne.

Missie

Bekeken wordt of er in de internal branding campagne duidelijk wordt wat de organisatie bij wil dragen aan de maatschappij. De congruentie tussen de missie en de wijze waarop de missie wordt neergezet in de internal branding campagne staat centraal.

Kernwaarden

Bekeken wordt of de kernwaarden die voortvloeien uit de identiteit terugkomen in de internal branding campagne.

Visie

Bekeken wordt of er een duidelijke toekomstvisie is waar internal branding aan bijdraagt.

Doelstellingen

Bekeken wordt of er een duidelijke doelstelling is wat betreft internal branding.

Beoordeling	Gradatie
Sprake van invulling van vier onderdelen van identiteit	+
Sprake van invulling van twee of drie onderdelen van identiteit	+ -
Sprake van een of geen onderdelen van identiteit	-

C. Betrokkenheid

Internal branding kan niet bestaan zonder draagvlak in de organisatie. Allereerst is het belangrijk dat de top achter het proces staat. Daarnaast is het van belang draagvlak te creëren bij de medewerkers door middel van participatie.

Betrokkenheid top

Een top dient betrokken te zijn bij de internal branding volgens diverse auteurs. Met 'de top' wordt specifieke het directieteam (DT) bedoeld. Hierbij staat leiderschap centraal. Leiders geven het goede voorbeeld en inspireren medewerkers door hun gedrag. Er zijn bij internal branding diverse manieren waardoor een top betrokkenheid kan tonen volgens van Eck et al (2008).

- Allereerst de mate van steun van de top voor de internal branding campagne inzake mensen en middelen. Hier gaat het erom of zij het internal branding traject ondersteunen door mensen en middelen beschikbaar te stellen.
- Daarnaast de fasen waarbij het directie team (DT) participeert in de besluitvorming over internal branding. Idealiter participeert men actief in de initiatiefase waarna men vertrouwen geeft aan andere medewerkers in de activatiefase en uitvoeringsfase (Van Eck et al, 2008).
- Ook de intensiteit waarin het DT betrokken is geeft aan in welke mate de top betrokken is. Idealiter denken ze mee, nemen ze beslissingen en geven ze de kaders aan maar laten ze concrete voorstellen en het grootste deel van de uitvoering aan andere afdelingen over (Beers & Nedeski (2010: 129).
- Tenslotte is het van belang dat de top het goede voorbeeld geeft in de verandering en die voorleven. Dit houdt in dat ze hun gedrag dienen te koppelen aan de kernwaarden. Vooral aan de medewerkers is gevraagd hoe zij voorbeeld gedrag van de top en het management terug zien en ervaren.

Beoordeling	Gradatie
Sprake van invulling van vier onderdelen van betrokkenheid	+
Sprake van invulling van twee of drie onderdelen van betrokkenheid	+--
Sprake van een of geen onderdelen van betrokkenheid	-

Participatie medewerkers

Medewerkers dienen te participeren in het proces van internal branding zodat zij uiteindelijk gaan geloven in wat ze doen (Beers & Nedeski, 2010: 59). Maar de vraag is hoe je ervoor kan zorgen dat medewerkers betrokken raken bij de internal branding. Hiervoor zijn diverse manieren aan te wijzen volgens van Eck et al (2008).

De mate van betrokkenheid van de medewerkers heeft te maken met de fasen waarin men betrokken wordt en uit welke lagen van de organisatie medewerkers betrokken worden.

- De fasen waarin input van medewerkers wordt gevraagd. Bij deze fasen gaat het om de initiatiefase, activatie fase, uitvoeringsfase en het verdere verloop van het internal branding proces in de organisatie. Idealiter worden medewerkers bij alle fasen betrokken.
- Het type medewerker dat betrokken wordt. Worden medewerkers door de hele organisatie worden betrokken of worden alleen de managers betrokken? Idealiter worden medewerkers zo breed mogelijk door de organisatie betrokken.

- Het aanwijzen van ambassadeurs die het merk door de organisatie heen uitdragen en voorbeeldgedrag vertonen kan het merk dichterbij de medewerkers brengen.
- Ook speelt empowerment mee, hierbij gaat het erom of medewerkers extra gestimuleerd worden om initiatieven inzake het merk te nemen. Initiatieven gaan hier om ideeën of acties om de merkbeloften als medewerker te realiseren. Gevraagd is of er de mogelijkheid bestaat tot initiatieven en in hoeverre men hiervan dan gebruik maakt.

Beoordeling	Gradatie
Sprake van invulling van vier onderdelen van participatie	+
Sprake van invulling van twee of drie onderdelen van participatie	+-
Sprake van een of geen onderdelen van participatie	-

D. Sturing

Internal branding gaat veelal gepaard met sturingsvraagstukken. Medewerkers worden nadrukkelijk gestuurd door wat het merk hen voorschrijft. De bedoeling is dat zij zich hiernaar gaan gedragen. Om ervoor te zorgen dat dit gedrag de juiste richting in wordt gestuurd zijn er bepaalde sturingsinstrumenten die kunnen worden ingezet bij internal branding. Dit zijn interne communicatie en HR instrumenten.

Interne communicatie

Hierbij gaat het om visuele en verbale communicatie. Om te ontdekken hoe interne communicatie wordt vormgegeven wordt gekeken welke middelen ingezet worden, de frequentie waarmee die middelen worden ingezet en de boodschap van de interne communicatie.

- Giling (2003) onderscheidt onderstaande middelen als beschikbare communicatiemiddelen. Hierbij is social media nog toegevoegd. Zij wijst hierbij persoonlijke communicatie als effectiefst en intensiefst aan. Van deze middelen wordt bekeken welke ingezet worden.

Persoonlijke & interactieve communicatie	Schriftelijke communicatie	Elektronische communicatie	Audiovisuele communicatie
<ul style="list-style-type: none"> - Informeel gesprek - Werkoverleg - Projectvergadering - Presentatie - Workshop - Brainstormsessie - Medewerkersbijeenkomst 	<ul style="list-style-type: none"> - Personeelsblad - Nieuwsbrief - Visuele displays - Jaarverslagen - Posters - Brochures 	<ul style="list-style-type: none"> - E-mail - Intranet - Website - Social media 	<ul style="list-style-type: none"> - Videokanaal

Tabel 2. Communicatiemiddelen

- Daarnaast wordt de frequentie waarin de middelen worden ingezet onderzocht. Hierbij is ervoor gekozen niet specifiek naar aantallen te vragen maar een indicatie van de inzet van de middelen te vragen. Bij sommige middelen is het mogelijk een duidelijkere indicatie te geven zoals bij personeelsbladen, intranet, workshops, medewerkers bijeenkomsten, e-mails en jaarverslagen. Uiteindelijk zal de frequentie dus een kwalitatieve impressie worden gebaseerd op de interviews met betrokkenen.
- Tot slot wordt aandacht besteed aan hoe en of de interne communicatie aankomt bij de medewerkers. Hierbij gaat het erom of medewerkers de berichten lezen, de middelen zelf gebruiken en of bijeenkomsten en sessies goed worden bezocht door medewerkers. Ook hier is niet specifiek naar duidelijk aantallen gevraagd. Ook dit zal een kwalitatieve impressie worden gebaseerd op interviews met medewerkers.

Beoordeling	Gradatie
Meerdere middelen uit minimaal 3 categorieën, communicatie geschiedt structureel en (bijna) alle medewerkers worden expliciet bereikt.	+
Meerdere middelen uit minimaal 2 categorieën, communicatie vindt regelmatig plaats en groot deel van medewerkers wordt expliciet bereikt.	+ -
Middelen uit 1 categorie, communicatie vindt sporadisch plaats en een klein geselecteerd deel van de medewerkers wordt expliciet bereikt.	-

HR instrumenten

HR is een belangrijke factor in het beïnvloeden van het gedrag van mensen in de organisatie. Zij hebben een belangrijke rol in het vertalen van waarden naar gedrag en het ondersteunen van management en medewerkers in het toepassen daarvan in de dagelijkse praktijk. Als HR in staat is voorbij de techniek van de instrumenten te kijken en deze inhoudelijk te richten en af te stemmen op de waarden van de organisatie, dan ontstaat een samenhangend instrumentarium waarmee houding en gedrag kunnen worden beïnvloed. HR heeft een aantal instrumenten tot haar beschikking om medewerkers in hun gedrag te sturen. HR instrumenten die onderscheiden worden zijn, competenties, werving & selectie, beoordeling- & beloningsystematiek, training & opleiding en werkomstandigheden & arbeidsvoorwaarden. De kunnen allemaal toegespitst worden op de kernwaarden van de organisatie. De instrumenten dienen vanuit dezelfde achtergrond op hetzelfde doel gericht te worden. Een concept gekoppeld aan de kernwaarden dient door alle HR instrumenten doorgevoerd te worden. In dit onderzoek staan enkele HR instrumenten centraal, namelijk:

- Competenties. Hierbij gaat het erom hoe de gevraagde kennis en vaardigheden die een medewerker dient te bezitten zijn aangepast aan de kernwaarden die bij het merk horen.
- Werving & selectie. Hierbij gaat het erom hoe bij het werven en selecteren van nieuwe medewerkers op de merkwaarden wordt gelet.

- Beoordeling- & beloningsystematiek. Hierbij gaat het erom hoe de kernwaarden die bij het merk passen zijn doorgevoerd in beoordelingsformulieren en of deze aan bod komen in beoordelingsgesprekken. Daarnaast staat centraal in hoeverre merkwaardig gedrag extra wordt beloond of niet.
- Training & opleiding. Hierbij gaat het om trainingen en opleidingen omtrent gedrag van het merk, kennismaking met het merk en trainingen omtrent de kernwaarden.
- Werkomstandigheden & arbeidsvoorwaarden. Hierbij gaat het om het aanpassen van de fysieke aankleding van de werkruimten en het verankeren van de kernwaarden in de arbeidsvoorwaarden.

Bekeken wordt of deze HR instrumenten worden ingezet om gedrag te sturen en op welke wijze deze instrumenten met internal branding gekoppeld zijn.

Beoordeling	Gradatie
Sprake van invulling van vijf of vier onderdelen van HR	+
Sprake van invulling van twee of drie onderdelen van HR	+/-
Sprake van een of geen onderdelen van HR	-

Regels

Er zijn diverse sturingsmogelijkheden aan te merken zoals communicatie en HR instrumenten. De vraag is in hoeverre medewerkers gestuurd worden bepaald gedrag te vertonen door middel van regels.

- Hierbij staat centraal in hoeverre er regels of richtlijnen zijn opgesteld als het gaat om de sturing van gedrag van medewerkers.

Beoordeling	Gradatie
Sprake van regels om te sturen in gedrag	+
Geen sprake van regels om te sturen in gedrag	-

E. Gedrag

Uiteindelijk is het de bedoeling dat medewerkers merkwaardig gedrag vertonen. Dit houdt in dat ze de kernwaarden consistent en consequent dienen uit te dragen en dat zij weten waar het merk voor staat en de doelen van de organisatie proberen te behalen.

Consistentie & consequentie

Consequentie en consistentie in het uitdragen van het merk is moeilijk kwantitatief te meten. Dit gegeven zal dus een kwalitatieve impressie zijn. Dit wordt gebaseerd op de interviews met de medewerkers en de verantwoordelijken voor het internal branding traject.

Beoordeling	Gradatie
Sprake van consequentie en consistentie in uitdragen van het merk door het grootste deel van de medewerkers	+
Sprake van consequentie en consistentie in uitdragen van het merk door ongeveer de helft van alle medewerkers	+ -
Sprake van consequentie en consistentie in uitdragen van het merk door slechts een klein deel van de medewerkers	-

Mate waarin het merk doorgedrongen is tot de medewerkers

De mate waarin het merk is doorgedrongen tot de medewerkers heeft verschillende gradaties. Aan de hand van de tabel van van Eck et al (2008: 21) kunnen gradaties worden aangebracht over hoe doordrongen het merk daadwerkelijk is.



Figuur 4. Fasen van internal branding

Als medewerkers het merk alleen kennen dan is het niet doorgedrongen. Daarnaast kunnen medewerkers weten wat het merk is, ze kunnen er daadwerkelijk mee aan de slag of ze kunnen hun gedrag volledig aanpassen aan het merk. Dit laatste is vanuit internal branding bekeken de ideale situatie.

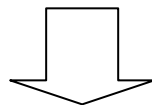
Gevraagd is in hoeverre het merk doordrongen is door te bekijken wat de medewerkers met het merk doen. Hieruit kan worden afgeleid of het merk alleen bekend is, of ze er een bepaalde betekenis aan toekennen, of het merk wordt geleefd en of het merk helemaal in het systeem zit.

Beoordeling	Gradatie
Medewerkers passen hun gedrag volledig aan aan het merk	+
Medewerkers weten de inhoud van het merk en werken er mee	+--
Medewerkers kennen het merk alleen	-

Samengevat zien de attenderende begrippen er zo uit:

Attenderende begrippen	
Internal branding traject (algemeen)	Traject medewerkers betrekken bij merk
Factoren internal branding	
A. Intraorganisatorische samenwerking	<ul style="list-style-type: none"> • De betrokkenheid van de afdelingen marketing, communicatie en HR. • De regierol van de afdeling communicatie. • De aanwezigheid van een gezamenlijk platform voor de afdelingen ten behoeve van internal branding.
B. Doorvoeren identiteit	Missie: Congruentie bijdrage aan maatschappij en internal branding
	Kernwaarden: Congruentie kernwaarden uit identiteit en internal branding
	Visie: Bekeken wordt of er een duidelijke toekomstvisie is waar internal branding aan bijdraagt.
	Doelstelling: Bekeken wordt of er een duidelijke doelstelling is wat betreft internal branding.
C. Betrokkenheid	Betrokkenheid top: <ul style="list-style-type: none"> - Mate van steun van top - Fasen waarin betrokken - Intensiteit betrokkenheid - Voorbeeldgedrag
	Participatie medewerkers: <ul style="list-style-type: none"> - Fasen waarin betrokken

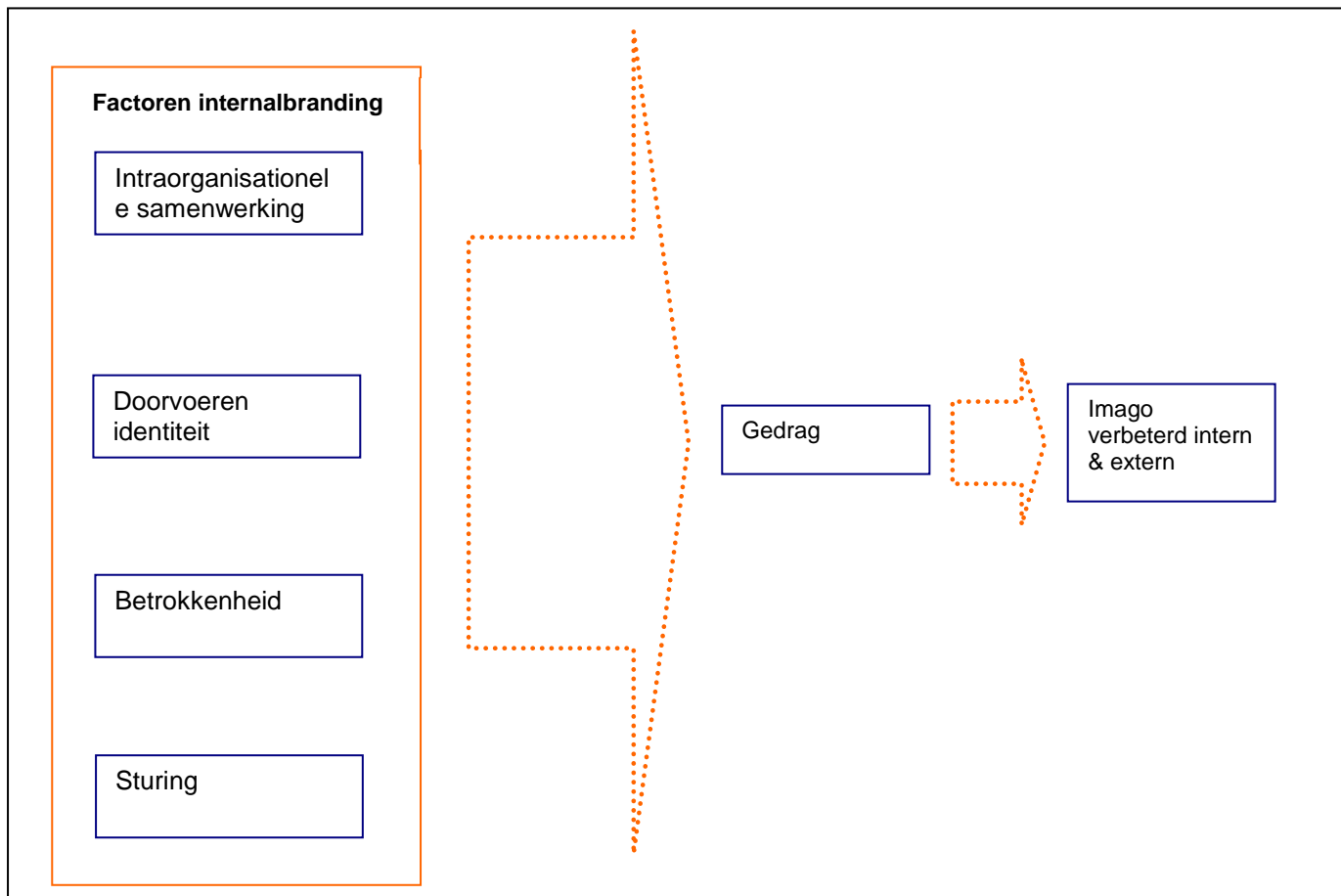
	<ul style="list-style-type: none"> - Type medewerker - Ambassadeurs - Empowerment
D. Sturing	Interne communicatie: <ul style="list-style-type: none"> - Middelen - Frequentie - Gebruik
	HR instrumenten: Koppeling kernwaarden aan: <ul style="list-style-type: none"> - Competenties - Werving & selectie - Beoordeling- & beloningsystematiek - Training & opleiding - Werkomstandigheden & arbeidsvoorwaarden
	Regels voor uitdragen



E. Gedrag	Consistentie & consequentie in uitdragen
	Mate waarin medewerkers doordrongen zijn van het merk: <ul style="list-style-type: none"> - Passen hun gedrag aan - Werken ermee - Weten de inhoud - Kennen het merk

Tabel 4. Samenvatting attenderende begrippen

3.3. Conceptueel model



Figuur 5. Conceptueel model

Het gedrag van de medewerkers is de afhankelijke variabele. De onafhankelijke variabelen zijn de overige begrippen; de factoren van internal branding. Zij beïnvloeden de mate waarin het merk uiteindelijk is doorgedrongen bij de medewerkers.

3.4. Onderzoeksopzet

Het onderzoek is van kwalitatieve aard en onderzoekt de situatie van de gemeente Den Haag en negen private organisaties. Gekeken wordt wat de gemeente Den Haag kan leren van deze private organisaties op het gebied van internal branding. Hiermee betreft het onderzoek een gevalstudie. Er zijn meerdere onderzoekseenheden geselecteerd die representatief zijn voor het te onderzoeken fenomeen. Namelijk organisaties die expliciet met internal branding bezig zijn (geweest). Op deze manier kan er een gedegen analyse gemaakt worden. Het onderzoek is explorierend omdat het open en flexibele onderzoeksmethoden bevat en waarmee wordt gepoogd te verkennen wat geleerd kan worden van internal branding bij private organisaties.

3.5. Casusselectie

Besproken wordt nu welke onderzoekseenheden onderzocht worden, hoe deze zijn geselecteerd en waarom voor deze selectie is gekozen. Ook komt aan bod welke bronnen gebruikt worden.

3.5.1. Selectie onderzoekseenheden

Om tot voldoende leerpunten te komen zijn negen bedrijven gekozen om private internal branding te bekijken welke worden geanalyseerd in relatie tot de gemeente Den Haag. De keuze is voor deze gemeente gemaakt omdat het onderzoek in opdracht van de gemeente Den Haag wordt uitgevoerd. De bedrijven zijn gekozen op basis van enkele opgestelde criteria welke hieronder worden beschreven.

Op basis van verkennend onderzoek worden aanbevelingen gedaan over het halen van een beter intern imago bij inzet van citymarketing door te leren van internal branding uit het bedrijfsleven. Het onderzoek betreft een exploratieve casestudy waarbij bepaalde onderzoekseenheden zorgvuldig geselecteerd zijn. De wijze van selectie wordt nu nader toegelicht.

3.5.2. Publiek leert van privaat

Het publieke en private domein verschillen op een aantal punten wezenlijk van elkaar. Om te voorkomen dat het idee ontstaat dat appels met peren vergeleken worden mogen deze verschillen niet uit het oog verloren worden. De verschillen moeten bij de keuze van een bedrijf zo veel mogelijk gereduceerd worden.

3.5.3. Kenmerken publieke sector

Allereerst worden de kenmerken van de publieke sector benoemd zodat duidelijk wordt wat typerend is voor deze sector. Met 'de overheid' wordt in dit onderzoek de gemeente bedoeld.

Een van de belangrijkste kenmerken van publieke organisaties is dat zij niet op winst berust zijn (Van 't Verlaat, 1997: 5). Bij citymarketing gaat het echter wel om het creëren van economische meerwaarde voor de stad. De gemeente maakt zelf geen winst maar de stad als geheel wel. Zo maken bedrijven in Den Haag meer winst als de stad aantrekkelijk wordt voor inwoners, ondernemers en toeristen.

De overheid kan als een pluralistische organisatie gezien worden. Zo is de gemeente een complexe organisatievorm die vaak uit verschillende diensten bestaat. Daarnaast heeft een overheid te maken met politieke organen. Bij de gemeente zijn dit de gemeenteraad en het college van burgemeester & wethouders. De gemeenteraad is opgebouwd uit verschillende partijen met diverse visies en standpunten over onderwerpen. Hierdoor bestaan er verschillende waarden in de gemeente waar in een gemeenteraad strijd over ontstaat. Het is dus moeilijk om bij de overheid taken eenvoudig uit te voeren. Bijkomend hierbij moeten publieke organisaties ook meer verantwoordelijkheid afleggen. Activiteiten die de overheid uitvoert moeten het algemene belang dienen (Ringeling, 2004: 241-245). Overheidsorganisaties kennen dus een grote wederzijdse afhankelijkheid. In de gemeente gaat veel geld om, daarom moet de gemeente de acceptatie, uitvoering en evaluatie van het beleid goed in de gaten houden (Hospers, 2009:12).

3.5.4. Selectie bedrijven

Uit deze verschillen kunnen een aantal kenmerken worden opgesteld waar de bedrijven die geselecteerd zijn aan moeten voldoen. Deze kenmerken moeten de verschillen tussen het bedrijf en

de gemeente zo klein mogelijk maken. Omdat publiek en privaat nu eenmaal twee andere domeinen betreft kunnen niet alle verschillen helemaal worden uitgevlakt.

- Er moet een speelveld van stakeholders zijn. Bij citymarketing is er namelijk sprake van vele stakeholders en belanghebbenden die met het merk te maken krijgen. Bij een bedrijf moet dit ook het geval zijn.
- Er moet een Raad van Toezicht/Commissarissen aanwezig zijn. Bij de gemeente moet het citymarketingbeleid worden goedgekeurd door de gemeenteraad. Daarnaast is een wethouder verantwoordelijk voor de resultaten. Het is dus van belang dat er binnen het bedrijf naast het dagelijkse bestuur ook een orgaan is dat toezicht houdt op het beleid. Dit kan in de vorm van een Raad van Toezicht/commissarissen, jaarverslag of verantwoording aan aandeelhouders.
- Het bedrijf dient ook een maatschappelijk doel te hebben. De overheid handelt in het algemene belang van de burgers. Een bedrijf heeft vooral een winst als belangrijkste doel. Het is echter niet zo dat winst ten koste van alles mag gaan. Maatschappelijk verantwoord ondernemen komt daarom steeds meer voor bij bedrijven. Hiermee beogen zij een verantwoording naar de maatschappij af te leggen. Het gaat erom dat bedrijven doen wat verplicht is (wettelijk), om datgene te doen wat de maatschappij van hen verwacht (moreel) en om dat te doen wat als gewenst wordt gezien (sociaal). Net als de overheid wil men hiermee het maatschappelijke belang dienen. Echter wel met een ander doel, namelijk meer winst behalen (Kolk, 2003: 9).

Dit zijn algemene punten waaraan het bedrijf moet voldoen om leerpunten te ontdekken voor de citymarketingorganisatie. Daarnaast zijn er nog specifieke kenmerken voor de gemeente Den Haag en punten die de citymarketing van de gemeente Den Haag beoogd met hun visie waaraan ook de bedrijven moeten voldoen.

- Aanspreken van meerdere doelgroepen. De gemeente Den Haag wil meerdere doelgroepen aanspreken met haar citymarketingbeleid. Dit zorgt voor een complexere citymarketing omdat iedere doelgroep op een ander manier bereikt dient te worden. Het is van belang dat een bedrijf minimaal twee doelgroepen aanspreekt zodat zij ook meerdere strategieën inzetten om deze doelgroepen aan te spreken.
- Meerdere producten aanbieden welke ze onder een corporate brand scharen. Den Haag biedt meerdere aantrekkingspunten die allemaal onder het merk Den Haag als Internationale Stad van Vrede & Recht worden geschaard. De bedrijven dienen ook meerdere producten aan te bieden onder één merk.
- Regionale, nationale als internationale bekendheid. Den Haag profileert zich als Internationale Stad van Vrede & Recht. Het bedrijf dient ook internationale bekendheid en allure te hebben. Daarnaast moet het bedrijf ook nationale en regionale bekendheid genereren.
- Uitstralen van kwaliteit en herkenbaarheid met hun merk. Den Haag wil als stad een hoge kwaliteit uitstralen met de beelden die men hanteert, deze beelden dienen ook herkenbaar te

zijn. Daarnaast is de kwaliteit van leven hoog. De bedrijven dienen ook kwaliteit uit te stralen met hun merk en producten. Daarnaast moet het merk herkenbaar zijn, hoe zorgen zij voor die herkenbaarheid?

De bedrijven die geselecteerd zijn om te interviewen en de mate waarin zij voldoen aan de bovenstaande criteria is in de onderstaande tabel weergegeven. Deze criteria zijn gescoord op basis van de website en jaarverslagen van deze bedrijven¹.

	AEGON	Ikea	KPN	McDonald's	NN	PwC	Rabobank	RTHA	Waternet
Stakeholders	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Verantwoording	+	+	+	+	+	-	+	+	+
MVO	+	+	+	+	+-	+	+	-	+
Meer doelgroepen	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Meer producten	+	+	+	+-	+	-	+	+-	+-
Internationaal	+	+	+	+	+-	+	+	+-	+-
Kwaliteit	+-	+	+	+-	+-	+	+	+	+

Tabel 5. Eisen bedrijven

Niet alle bedrijven voldoen aan alle eisen. In de praktijk bleek het niet mogelijk allemaal bedrijven te selecteren en medewerking van hen te krijgen die aan alle eisen voldeden. Getracht is in ieder geval bedrijven te selecteren die zo veel mogelijk aan alle eisen voldoen.

Eén bedrijf is geen private organisatie maar een non-profit organisatie, namelijk Waternet. Deze organisatie is toch gekozen omdat zij internal branding toepassen en zich in een andere situatie bevinden dan de bedrijven. Waternet bevindt zich in de beginfase van internal branding. Zij hebben moeite met het overtuigen van de directie en er is geen groot budget beschikbaar. Deze organisatie leek hierdoor een goede leerschool voor de gemeente Den Haag.

De analyse wordt gemaakt op basis van interviews, observaties en deskresearch. Bij de bedrijven worden 2 interviews gehouden om verschillende invalshoeken te belichten. Omdat er slechts voor één gemeente gekozen is worden hier meerdere interviews gehouden. Daarnaast wordt gebruik gemaakt van literatuur, beleidsstukken, visies, strategieën en eerdere relevante onderzoeken.

3.5.5. Afbakening onderzoeksveld

Vanwege tijd en de mogelijkheid om iedereen te spreken binnen de organisaties is het onderzoeksveld afgebakend. Belangrijk is wel dat er een goed algemeen beeld kan ontstaan van de situatie binnen citymarketing in Den Haag en de bedrijven organisaties.

Citymarketing in Den Haag is een complex beleidsveld waar veel partijen bij betrokken zijn. Belangrijk is, in het kader van internal branding, om toe te lichten wat precies onder intern wordt verstaan bij de gemeente Den Haag. Citymarketing kent namelijk een complex veld aan stakeholders in de stad welke het merk ook gebruiken. Allereerst wordt onder intern alle medewerkers van het stadhuis

¹ Voor een beschrijving van de bedrijven en de beoordeling van de criteria zie bijlage 4

verstaan. Hieronder vallen alle gemeentelijke afdelingen. Daarnaast heeft citymarketing in Den Haag te maken met uitvoeringsorganisaties welke direct de doelgroepen bereiken. Alleen Den Haag Marketing is hiervan buiten het stadhuis gevestigd. Omdat het beleid van citymarketing een kader is waarnaar zij dienen te handelen wordt Den Haag Marketing ook als intern beschouwd. De stakeholders waar de uitvoeringsorganisaties en gemeentelijke afdelingen contact mee hebben, zoals hotels en hoge scholen, worden niet als intern gezien. Hier wordt dus de grens getrokken. Dit omdat het onderzoek anders te omvangrijk zou worden en omdat het beleid van citymarketing voor hen niet leidend is.

Er zijn veelal grote internationale bedrijven geïnterviewd, de focus van de internal branding ligt echter op hoe deze is vormgegeven bij dit bedrijf in Nederland.

3.5.6. Pragmatische zaken

Veel bedrijven zijn geschikt bevonden om te onderzoeken. Het hing echter niet alleen van de selectiecriteria af waarom een bedrijf gekozen is én de hoeveelheid bedrijven die gekozen zijn. Enkele pragmatische zaken hebben ook meegespeeld, namelijk de toegang tot bedrijven en daaraan gekoppeld de medewerking dat een bedrijf verleende. Uiteindelijk bleek dat het lastig was meerdere personen binnen een bedrijf te spreken. De bereidheid van personen om mee te werken aan het onderzoek bleek gering. Aangegeven werd dat zij veel verzoeken krijgen tot interviews en dat zij slechts op enkele verzoeken ingaan. Daarom is uiteindelijk gekozen om meer bedrijven te kiezen en minder personen te interviewen per bedrijf. Voordeel hiervan is dat er meerdere strategieën gezien worden en er dus een breder inzicht bestaat in verschillende internal branding trajecten. Daarnaast is de diversiteit van organisaties groter waardoor bepaalde leerpunten gefilterd kunnen worden en kunnen worden toegepast op de gemeente. Nadeel is dat de strategieën niet allemaal grondig uitgediept kunnen worden. Het was echter toch noodzakelijk deze keuze te maken vanwege de medewerking van bedrijven.

3.6. Onderzoeksmethoden

Het onderzoek is explorierend van aard. Internal branding wordt door middel van kwalitatieve onderzoeksmethoden onderzocht. Onderzocht wordt welke concepten van internal branding uit het bedrijfsleven goed werken en op welke manier deze kunnen worden gebruikt in een gemeentelijke organisatie die aan citymarketing doet. Gekozen is voor het gebruik van globale theoretische inzichten om te bepalen waar op gelet dient te worden als het om internal branding gaat. Dit worden ook wel attenderende begrippen genoemd. Attenderende begrippen geven vooral een richting aan waarin de onderzoeker kijkt. De functie van deze begrippen had tot doel de aandacht te vestigen op bepaalde fenomenen uit de empirie. Via empirisch onderzoek is uitgevonden welke perceptie actoren uit het veld hadden ten aanzien van die fenomenen (Eshuis, 2006: 57). De attenderende begrippen die gekozen zijn, zijn internal branding, intraorganisatorische samenwerking (tussen marketing, communicatie en HR), doorvoeren identiteit (onderverdeeld in missie en kernwaarden), betrokkenheid (onderverdeeld in betrokkenheid top en participatie van medewerkers), sturing (onderverdeeld in interne communicatie en Human Resource Management (HRM)) en gedrag als afhankelijke variabele

(onderverdeeld in consistentie & consequentie en de mate waarin het merk doorgedrongen is bij medewerkers). De keuze voor deze begrippen is gemaakt op basis van de theoretische concepten van internal branding. Op deze manier kan een goed beeld worden gevormd van het onderzoeksontwerp, namelijk het proces van internal branding.

De samenhang tussen de begrippen is tijdens het onderzoek in het achterhoofd gehouden.

3.7. Dataverzameling

Data voor dit onderzoek zijn verzameld via desk research en veldonderzoek.

3.7.1. Desk research

Een van de onderzoeksmethoden betreft desk research. Vooral bij de analyse van de gemeente Den Haag is gebruik gemaakt van visiedocumenten en een onderzoek naar citymarketing van de gemeente Den Haag. Van enkele bedrijven is gebruik gemaakt van visiedocumenten en beoordelingsformulieren. Dit was onder andere het geval bij AEGON, Waternet en IKEA.

3.7.2. Veldonderzoek

Een tweede methode van informatieverzameling die is toegepast tijdens dit onderzoek is veldonderzoek.

Interviews

Er zijn 26 diepte-interviews afgenomen met belangrijke actoren binnen de geselecteerde organisaties. De interviews zijn afgenomen aan de hand van een topiclijst. In deze topiclijst komen de belangrijkste aspecten van internal branding aan bod. Deze aspecten zijn opgesteld aan de hand van het onderzoeksmodel en de attenderende begrippen die door middel van het theoretisch kader zijn opgesteld. De onderwerpen komen bij ieder interview aan bod zodat er een gedegen analyse gemaakt kan worden.

Selectie te interviewen personen²

Om gedegen onderzoeksresultaten te verkrijgen is het van belang de juiste personen binnen een organisatie te spreken. Uit het theoretisch kader blijkt dat enkele onderdelen erg belangrijk zijn bij internal branding. Dit zijn communicatie, HR en marketing. Daarnaast zijn ook de medewerkers van belang om uit te vinden hoe het merk daadwerkelijk bij hen terecht is gekomen.

Bij de gemeente Den Haag is getracht een zo breed mogelijk beeld te krijgen van de internal branding binnen de organisatie. Zeven personen uit verschillende lagen van de organisatie zijn gesproken. Waaronder de oud wethouder citymarketing & personeelszaken, directeur DSO, de citymarketingmanager, communicatieadviseur citymarketing, twee medewerkers van beleidsafdelingen cultuur en onderwijs en een uitvoeringsorganisatie.

² Voor een gespecificeerd en volledig overzicht van de geïnterviewde personen zie bijlage 1

Bij de bedrijven is gekozen voor een medewerker van de marketing-, communicatie- of HR-afdeling. Dit hing er vanaf welke afdeling de verantwoordelijkheid over het internal branding proces had. In de praktijk bleek dat de communicatieafdeling vaak het actiefst bezig is met internal branding. Vandaar dat vooral personen van de communicatie afdeling zijn gesproken. In totaal zijn negen verantwoordelijken van internal branding binnen de bedrijven gesproken. Daarnaast is bij alle bedrijven ook een gewone medewerker van de werkvloer gesproken. Er zijn dus ook negen gewone medewerkers geïnterviewd. Hierbij stond centraal hoe de internal branding is overgekomen op de medewerkers. Dit ter ondersteuning van het eerder gehouden interview over internal branding met de verantwoordelijke persoon voor het proces.

Getracht is bij de bedrijven personen te spreken van het hoofdkantoor in Nederland zodat een algemeen beeld kan ontstaan van strategieën. Bij de Rabobank en McDonald's is dit niet gelukt. Bij deze bedrijven zijn vestigingsdirecteuren gesproken van de regio Den Haag. Zij zijn wel verantwoordelijk voor de internal branding in hun vestigingen. Hierin bezitten zij een bepaalde vrijheid maar dienen zij ook algemene strategieën over te nemen vanuit het hoofdkantoor. Deze bedrijven bezitten veel vestigingen in Nederland waardoor de geïnterviewde personen wel dicht bij de daadwerkelijke uitvoering staan van de internal branding en het hierdoor interessante inzichten opleverde.

Observatie

Een andere methode die is toegepast om informatie te verzamelen zijn observaties. Hierbij is gelet op specifieke punten van internal branding. Binnen de gemeente Den Haag ging het om participatieve observaties. Er wordt deelgenomen aan dagelijkse activiteiten en er vindt interactie plaats met de observanten.

Bij de bedrijven ging het om niet participatieve observatie. Hier werd wel geobserveerd in de onderzoekssituatie maar er vond geen interactie plaats met de medewerkers. De observaties waren gestructureerd, aan de hand van de theorie is van te voren is vastgesteld waar op gelet wordt. Dit gaat om het gedrag van de medewerkers, de inrichting van de organisatie en het uitstralen van kernwaarden door medewerkers bij binnenkomst. Dit vormde slechts een klein onderdeel van het veldonderzoek.

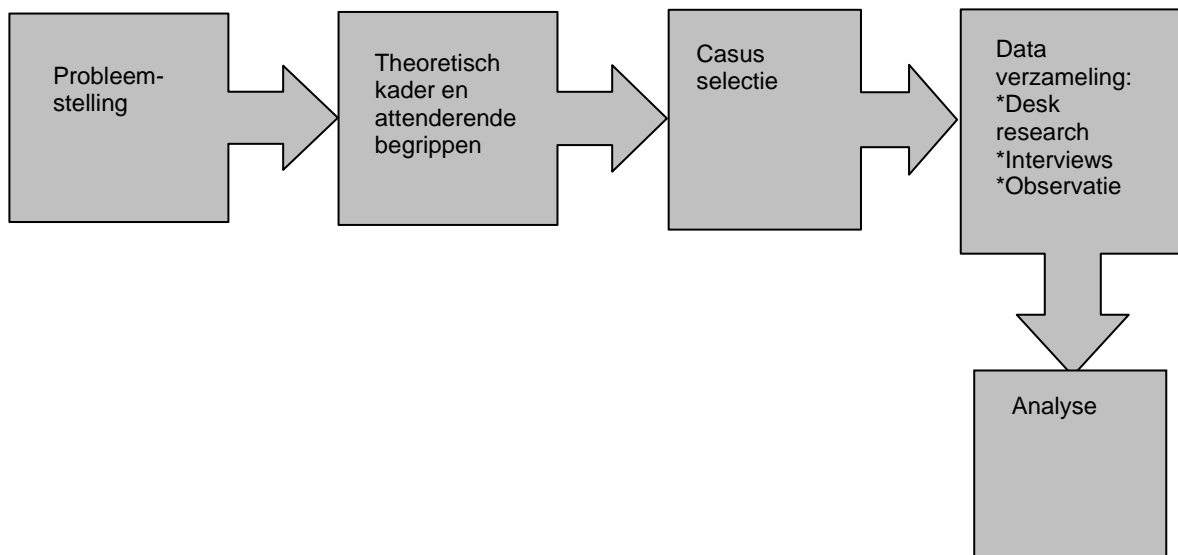
3.8. Betrouwbaarheid en validiteit

Er wordt gebruik gemaakt van verschillende vormen van informatie. Namelijk bestaand materiaal in de vorm van visies, inhoudsdocumenten, beleid en strategieën. Dit is vooral het geval bij de gemeente Den Haag en bij enkele bedrijven als AEGON, Waternet en Ikea. Daarnaast worden interviews afgenomen met de belangrijkste spelers bij zowel de bedrijven als bij de gemeente Den Haag. Dit is de belangrijkste informatiebron voor dit onderzoek. De bevindingen en conclusies zijn voorgelegd aan leden van de procesgroep Citymarketing in een validatie sessie. Tussentijds is er ook een expertmeeting geweest met medewerkers van de Holland Consulting Group. Hierbij is er gediscussieerd over het onderzoek en hebben zij input geleverd voor het onderzoek.

Aan de hand van attenderende begrippen zijn algemene meetcriteria vastgesteld die leidend zijn voor het onderzoek. Hierdoor wordt duidelijk wat gemeten is en moest worden. Omdat de gegevens die verkregen worden specifiek voor de gemeente Den Haag gelden worden er aanbevelingen gedaan voor de gemeente Den Haag. Uiteindelijk worden er ook aanbevelingen gedaan voor citymarketing in het algemeen. Deze aanbevelingen spitsen zich toe op hoe een stad, bij het invoeren van een merk, ervoor kan zorgen dat de medewerkers van de gemeente achter dit merk staan en dit opnemen in hun gedrag. In gedachten moet wel worden gehouden dat iedere stad unieke kenmerken heeft. Niet alle aanbevelingen kunnen dus zomaar op iedere afzonderlijke stad geprojecteerd worden. Iedere stad zal ook de algemene aanbevelingen moeten toespitsen op wat voor haar relevant is.

3.9. Wijze van analyse

De interviews zijn opgenomen en letterlijk uitgetypt. Vervolgens zijn codes aangebracht om belangrijke onderwerpen te typeren. De codering is opgesteld aan de hand van de attenderende begrippen. Tijdens het coderen zijn specificaties aangebracht aan de hand van deelonderwerpen. Tijdens dit proces zijn quotes opgesteld voor onderwerpen die veelvuldig bediscussieerd werden. De lijst met coderingen is opgenomen in Bijlage 3.



Figuur 6. Methoden van onderzoek

Hoofdstuk 4. Den Haag

In dit hoofdstuk worden de bevindingen beschreven gebaseerd op de interviews binnen de gemeente Den Haag. Allereerst wordt ingegaan op citymarketing in Den Haag, vervolgens wordt beschreven hoe zij internal branding hebben vormgegeven aan de hand van de attenderende begrippen. Daarna wordt ingegaan op de *brand reputation grid* van Riezebos.

4.1. Citymarketing in Den Haag

Vanaf 2006 is Den Haag actief begonnen met citymarketing. Eerst met een wethouder citymarketing en vanaf 2009 met een apart Bureau Citymarketing. Het Bureau Citymarketing is inmiddels twee jaar als zelfstandig onderdeel binnen DSO bezig met citymarketing.

De kernpositionering van citymarketing in Den Haag is Den Haag als 'Internationale Stad van Vrede & Recht'. Dit is de *unique selling point (usp)* van Den Haag. Hiermee onderscheidt Den Haag zich van andere steden. Deze positionering is gekozen omdat Den Haag diverse internationale instituten rijk is zoals het Vredespaleis, het Internationale Strafhof en het Joegoslavië-tribunaal die Den Haag VN stad maken en internationale faam verschaffen. Ook houdt een groot deel van deze internationale instituten zich bezig met wereldwijde thema's of problemen op het gebied van Vrede en Recht (Lombarts, 2009: 7). Daarnaast probeert de stad kwaliteit uit te stralen op alle mogelijke terreinen, deze kwaliteitsbeleving ondersteunt de kernpositionering. Deze positionering wordt zowel internationaal, nationaal als ook regionaal/lokaal uitgedragen (Citymarketing visie Den Haag 2011-2015, 2011: 4).

De lading van het merk Den Haag wordt gedifferentieerd naar de groepen die bereikt moeten worden. Dit zijn de bewoners, bedrijven, bezoekers, studenten en internationale instellingen. Door middel van deze differentiatie kan aan de verschillende belangen en behoeften worden voldaan van de doelgroepen. Naarmate de afstand van Den Haag groter wordt, wordt het aantal unieke eigenschappen van Den Haag dat voor de promotie ingezet kan worden kleiner en meer bijzonder. Bij iedere dimensie (internationaal, nationaal en regionaal/lokaal) spelen andere eigenschappen van Den Haag een rol. Internationaal valt te denken aan de verschillende tribunalen die Den Haag rijk is of het Meisje met de Parel.

Nationaal gezien komt de kernpositionering tot recht in het Vredespaleis, de vele ambassades en het House of Humanity. Daarnaast zijn er nog meer *usp's* die nationaal interessant zijn, namelijk Den Haag als regeringsstad en Den Haag als residentie van de Koningin. Ook tellen het strand, de duinen, het Mauritshuis alsook het winkelaanbod mee.

In de regio is ook het Vredespaleis het boegbeeld van de kernpositionering, maar ook de internationale vlaggenparade en het 'Movies that Matter Festival' spelen een belangrijke rol. Daarnaast zijn de recreatieve en culturele voorzieningen zoals het Filmhuis Den Haag, de Koninklijke Schouwburg, het Paard van Troje en de PopHotSpot, de Uithof en evenementen in het Zuiderpark zoals Parkpop en het Milan Festival regionale aantrekkingspunten (Citymarketing visie Den Haag 2011-2015, 2011: 5-6).

In november 2006 is het beeldmerk 'De Vlieger' geïntroduceerd. Deze werd ontworpen door Hagenaar Anton Corbijn. Dit beeldmerk riep veel vragen en discussie op (Lombarts, 2009: 7). Het is van belang dat het beeldmerk na verloop van tijd wordt herkend als zijnde Den Haag zodat bij gebruik van de beeltenis direct aan Den Haag wordt gedacht. Het beeldmerk staat voor een karakteristiek element in Den Haag: vrijheid. De vrijheid die je voelt als je de duinen en de zee opzoekt, de vrijheid van een kind op het strand, de golven, de vrijheid van een vlieger en de vrijheid die de inspiratie was voor 'Victory Boogie Woogie', het wereldberoemde werk van Piet Mondriaan dat hij maakte tijdens de Tweede Wereldoorlog en dat te bewonderen is in het Haagse Gemeentemuseum (Lombarts, 2009: 22). Den Haag heeft ook nog een ander beeldmerk voor gemeentelijke aangelegenheden, de Ooievaar. Dit wordt vaak als verwarrend ervaren. Daarom is besloten deze beeldmerken duidelijk te profileren: de Ooievaar wordt ingezet wanneer de gemeente communiceert met de burger, de vlieger is voor promotie naar buiten toe. Simpel gezegd gaat het hier vaak om activiteiten waarbij de gemeente samenwerkt met partners met een promotioneel doel (Lombarts, 2009: 23).



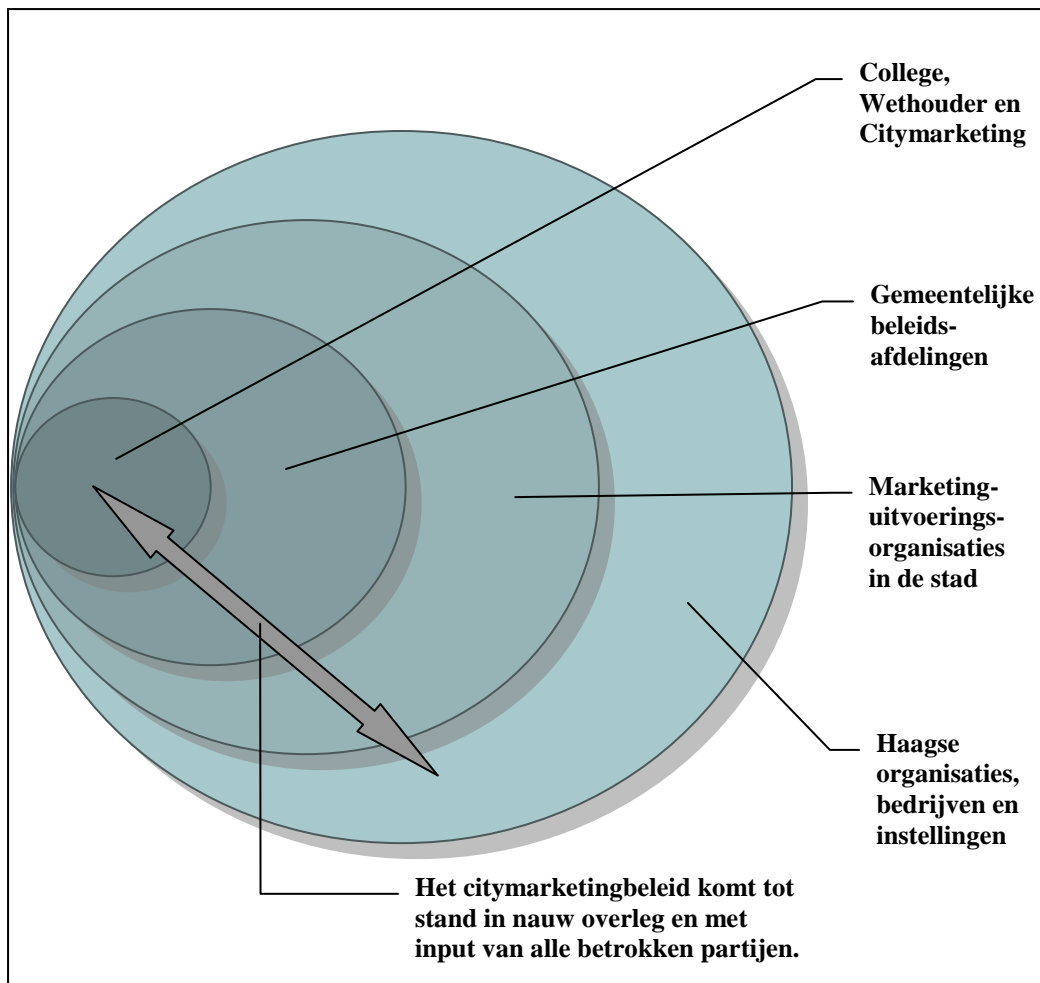
Afbeelding 1. Beeldmerk 'de vlieger'



Afbeelding 2. Logo 'de Ooievaar'

Om Den Haag te vermarkten naar de doelgroepen en om waar te maken wat beloofd wordt, legt citymarketing gemeentebreed dwarsverbanden. Daarmee is citymarketing het cement tussen verschillende beleidsafdelingen. Het Bureau Citymarketing faciliteert de dwarsverbanden gemeentebreed. Het citymarketingbeleid komt dus tot stand in nauw overleg en met input van alle betrokken partijen. De afstemming van het beleid vindt plaats in de procesgroep citymarketing. Deze groep bestaat uit vertegenwoordigers van interne diensten en afdelingen aangevuld met een vertegenwoordiger van Den Haag Marketing.

Voor het aantrekken en benaderen van bewoners, bezoekers, bedrijven en investeerders bestaan uitvoeringsorganisaties. Op dit moment bestaan deze voor bewoners (Stichting Woonpromotie) en zakelijke en toeristische bezoekers (Den Haag Marketing). Voor bedrijven, studenten en internationale organisaties wordt gestimuleerd soortgelijke uitvoeringsorganisaties op te richten.



Figuur 7. Co-creatie in beeld

4.2. Internal branding in Den Haag

In Den Haag is de inhoud van het merk vastgesteld en het proces van merkontwikkeling heeft al plaatsgevonden. Nu is het moment aangebroken om te bekijken in hoeverre internal branding zich heeft ontwikkeld. Volgens Kavaratzis (2009: 33) is het namelijk van belang dat de interne organisatie en het bestuur van de stad achter het merk staan zodat het merk door hen doorleefd wordt en wordt opgenomen in de cultuur. Volgens hem kan citymarketing anders niet succesvol worden.

4.2.1. Intraorganisatorische samenwerking tussen (city)marketing en communicatie

Bij citymarketing in Den Haag zijn vooral de (city)marketing- en communicatie afdeling betrokken. Op dit moment vindt er samenwerking plaats tussen de citymarketing- en de communicatieafdeling van de Dienst Stedelijke Ontwikkeling (DSO). Hierbij heeft de (city)marketing afdeling de regie in handen. Deze samenwerking is zeer intensief; een medewerker van communicatie DSO is standaard verbonden aan citymarketing. Dit is vanaf het begin zo geweest. Het is standaard bij de gemeente Den Haag dat bij iedere afdeling een communicatiemedewerker wordt aangesloten. Bij deze

samenwerkingsverbanden gaat het om afstemming van externe communicatie, maar ook van interne communicatie met de beleidsafdelingen en de uitvoeringsorganisaties. Daarnaast zijn er ook contacten met de directie communicatie. Deze samenwerking vindt plaats op basis van deelname van een medewerker van de directie communicatie aan de procesgroep. Er is echter nog geen samenwerking tussen citymarketing en de communicatieafdelingen van de andere diensten.

De HR afdeling is niet aangesloten bij het merk. Het enige waar zij de kernpositionering in terug laten komen is in vacature advertenties. Hierin staat vernoemd dat Den Haag Internationale Stad van Vrede & Recht is. Samenwerking met de HR afdeling over het merk bestaat dus nog helemaal niet. Ook wordt op dit moment nog niet de noodzaak van deze samenwerking ingezien. De reden hiervoor is dat men aan de kernpositionering geen gedrag heeft gekoppeld en men van mening is dat dit ook niet noodzakelijk is voor alle medewerkers in het stadhuis.

In Den Haag is op dit moment geen sprake van een speciaal platform ten behoeve van internal branding. Hier wordt bijna geen aandacht aan besteed door de afdelingen.

Conclusie

Er vindt samenwerking plaats tussen twee afdelingen, de marketingafdeling voert de regie en er is ook geen sprake van een gezamenlijk platform van de afdelingen speciaal voor internal branding. Hiermee voldoet de gemeente Den Haag aan geen van de drie gestelde criteria voor internal branding. Interorganisatiele samenwerking kan dus gegradeerd worden met een -.

4.2.2. Doorvoeren identiteit: ‘Den Haag als Internationale Stad van Vrede & Recht’

Den Haag positioneert zich als ‘Internationale Stad van Vrede & Recht’, deze positionering is opgebouwd vanuit de identiteit van de stad. In Den Haag zijn namelijk vele internationale instellingen, tribunalen en ambassades gevestigd. In de stad houdt men zich veelal bezig met mensenrechten en internationaal recht. Tijdens de interviews blijkt dat iedereen het eens is met de positionering van Den Haag als ‘Internationale Stad van Vrede & Recht’.

<p><i>“Wij zijn ook Internationale Stad van Vrede & Recht, daar is geen twijfel over mogelijk”.</i> Respondenten gemeente Den Haag</p>

De positionering is opgesteld vanuit wat Den Haag van oudsher is. De steun voor deze positionering blijkt groot. Er was nauwelijks bezwaar merkbaar volgens de respondenten.

Toch kan de positionering niet overal op dezelfde wijze worden ingezet. Verschillende respondenten geven aan dat de kernpositionering niet altijd even relevant is voor het veld waarin zij werken. Ook voor de doelgroepen is deze positionering niet altijd even relevant.

“Voor een bewoner is het helemaal niet interessant om te weten dat ze in de Internationale stad van Vrede & Recht wonen”

‘Ook toeristen uit de regio komen niet voor de Internationale Stad van Vrede & Recht, zij komen omdat ze in Den Haag goed kunnen winkelen of lekker naar het strand kunnen’.

Respondenten gemeente Den Haag

Gekozen is daarom voor differentiatie per doelgroep. Den Haag is meer dan alleen Internationale Stad van Vrede & Recht, zo is Den Haag ook Koninklijke stad, popstad, dansstad en wereldstad aan zee. Een manier waarmee citymarketing Den Haag dit op marketing oogpunt ondervangt is door ‘kwaliteit’ toe te voegen als ondersteunend aspect van de kernpositionering: Den Haag als stad waar de kwaliteit van leven hoog is, waar de kwaliteit van de voorzieningen hoog is en waar men verder werkt aan een hoge kwaliteit van de stad. Dit vertaalt zich in kwalitatief hoogwaardige evenementen, onderwijs, zorgvoorzieningen, woningen, winkelaanbod enzovoorts.

De kernpositionering wordt ondersteund door het beeldmerk van de vlieger. Deze vlieger is ook opgebouwd uit de identiteit van Den Haag. Over deze vlieger bestaat meer discussie. Men geeft aan dat veel mensen de vlieger niet mooi vinden en tijdens de interviews blijkt ook dat niet altijd duidelijk is de vlieger de kernpositionering ondersteund. Men ziet de vrijheid er niet in. Daarnaast bestaat er veel verwarring over het gebruik van de vlieger. In praktijk blijkt niet duidelijk wanneer de vlieger gebruikt dient te worden en wanneer de Ooievaar. Wel wordt aangegeven dat dit steeds duidelijker wordt opgenomen in bijvoorbeeld de subsidievoorwaarden van cultuur. De vlieger is inmiddels veel beter bekend waardoor ook organisatoren die geen subsidie krijgen deze steeds vaker gebruiken.

Missie: bijdrage leveren aan vrede & recht in internationale context

Duidelijk is wat de missie is van Den Haag: een bijdrage leveren aan vrede & recht in internationale context, Den Haag als internationale stad op de kaart zetten en een hoogwaardige kwaliteit van de stad waarborgen.

Omdat er geen specifiek internal branding traject is gevoerd is het moeilijk te bepalen of er een discrepantie bestaat tussen de missie en wat men doorvoert in het internal branding traject. Het is wel zo dat in de procesgroep benadrukt wordt dat dit doelen zijn voor de komende jaren. Zij dienen hieraan bij te dragen door te werken aan de kwaliteit van de stad, de stad internationaal op de kaart zetten door activiteiten en vrede & recht terug te laten komen in beleid. Het is echter niet zo dat deze doelen voor iedere medewerker in het hele stadhuis duidelijk en leidend zijn. Vooral de leden van de procesgroep worden gestimuleerd dit door te vertalen naar hun afdelingen.

Kernwaarden: niet duidelijke geformuleerd

Kernwaarden zijn het doel om deze missie te kunnen bereiken. Er zijn in de organisatie geen expliciete kernwaarden gekoppeld aan de missie. Er kunnen wel kernwaarden worden gekoppeld aan de missie zoals vrede, recht, internationaal karakter en kwaliteit. Hieraan kan ook gedrag ontleend worden. Dit gebeurt nu ook nog niet expliciet.

Visie: medewerkers werken mee aan wat Den Haag in 2020 wil zijn

Den Haag heeft een duidelijke visie voor de toekomst. Het is de bedoeling dat medewerkers hier ook aan bijdragen dit te bereiken. Dit wordt echter niet over expliciet gemaakt door middel van internal branding. De visie wordt als volgt geformuleerd:

“In 2020 staat Den Haag internationaal bekend als: 's werelds internationale hoofdkwartier op het gebied van Vrede en Recht en een dynamische stad met een vijfsterren kwaliteit van wonen, werken, studeren en recreëren. De stad nodigt uit, heet de wereld welkom, is internationaal, veelzijdig en inspirerend” (Citymarketing visie 2011-2015, 4).

Doelstellingen: SMART geformuleerd

De gemeente Den Haag heeft diverse (smart) doelstellingen in haar visie opgesteld. Deze doelstellingen dienen bij te dragen aan de visie en missie van de stad Den Haag op het gebied van citymarketing. Deze doelen zijn een collegebesluit, waardoor in principe alle medewerkers hiervan op de hoogte kunnen zijn. Door de betrokken afdelingen wordt druk gewerkt deze doelen te bereiken.

Conclusie

Geconcludeerd kan worden dat de kernpositionering in Den Haag vanuit de identiteit van de stad is opgesteld. De identiteit van de stad is echter meervoudig terwijl de kernpositionering een duidelijke richting kiest. Dit geeft soms moeilijkheden in het doorvoeren van deze positionering in het beleid omdat de positionering voor sommige doelgroepen niet relevant is. Er is ook een duidelijke missie, visie en doelstellingen geformuleerd maar aan expliciete kernwaarden ontbreekt het nog. Identiteit kan dus gegradeerd worden met een +/-.

4.2.3. Betrokkenheid van de top en medewerkers

Betrokkenheid bestaat uit twee aspecten, namelijk de betrokkenheid van de top en de participatie van medewerkers. Deze zullen onafhankelijk worden besproken.

Betrokkenheid van de top bij internal branding in Den Haag

Of de top (bij de gemeente het college van burgemeester en wethouders) wel of niet betrokken is hangt van bepaalde factoren af. Van een betrokken top is sprake wanneer ze:

- mensen en middelen ter beschikking stellen voor internal branding;
- participeren in alle fasen (initiatie, activatie en uitvoering);
- beslissingen nemen over de invulling van het proces;
- duidelijk voorbeeldgedrag vertonen gekoppeld aan de kernwaarden.

Aan de hand van deze aspecten wordt bepaald of de top van de gemeente Den Haag betrokken is bij internal branding.

Beschikbaar stellen van mensen en middelen door College van b&w

Omdat internal branding niet bewust en uitgebreid is ingezet bij de gemeente, hiervoor zijn geen mensen of middelen beschikbaar gesteld. Wel is geprobeerd het merk te laten leven in de organisatie

door middel van de procesgroep. Hiervoor worden medewerkers beschikbaar gesteld die in de procesgroep zitting nemen en een ambassadeursfunctie krijgen. Op deze manier is het de bedoeling dat het merk intern in de organisatie bekend wordt en dat beleidsmedewerkers ermee aan de slag gaan. Mensen worden dus tot op bepaalde hoogte beschikbaar gesteld, middelen echter niet.

Fasen- en intensiteit van betrokkenheid van College van b&w

Bij het vaststellen van de positionering is de top intensief betrokken. Voordat wethouder Frits Huffnagel als wethouder werd aangesteld ging het ook al over vrede & recht, zo geeft hij aan. Toen hij wethouder werd, zijn er keuzes gemaakt en is er focus aangebracht. Waardoor op basis van analyses de positionering 'Internationale Stad van Vrede & Recht' is gekozen. Deze positionering, met ondersteunend beeldmerk, werd een collegebesluit. Vanaf toen moest nadrukkelijk gewerkt worden met de positionering door de medewerkers van de gemeente en uitvoeringsorganisaties.

De bestuurders staan nu, enkele jaren later, nog steeds achter de keuze voor de positionering. Vooral wethouder citymarketing Frits Huffnagel is altijd intensief betrokken geweest bij de marketing.

Ten tijde van de invoering is de top dus intensief betrokken geweest; zij hebben de beslissing genomen tot het invoeren en positioneren van het merk Den Haag. Bij de activatie van het merk heeft wethouder Frits Huffnagel ook een rol gespeeld, iedere medewerker kreeg op zijn initiatief een mok met de vlieger erop na de bekendmaking van het beeldmerk. In de uitvoeringsfase was de betrokkenheid van wethouder Frits Huffnagel nog steeds groot omdat het nieuwe merk en de positionering gebruikt moesten gaan worden in beleid en activiteiten. Dit vergde uitleg en stimulans bij de beleidsafdelingen. Met de komst van het Bureau Citymarketing, de citymarketingmanager en de nieuwe wethouder, is de intensiteit van de betrokkenheid van het bestuur minder geworden. Contacten met de gemeentelijke beleidsafdelingen worden nu vooral onderhouden door de citymarketing manager.

Van de directeuren van afdelingen en diensten is alleen de directeur van de afdeling cultuur en de directeur van de Dienst Stedelijke Ontwikkeling betrokken bij het merk. Zij hebben veel met citymarketing te maken in hun beleid. Deze directeuren vertonen ook voorbeeldgedrag maar verder is er geen aandacht besteed aan het stimuleren van andere directeuren en managers om hen referentiekader te laten zijn voor medewerkers.

Voorbeeldgedrag door leden van het College van b&w

De bestuurders proberen op alle gelegenheden de positionering van Den Haag als Internationale Stad van Vrede & Recht uit te dragen, in toespraken of in voorwoorden van programmaboekjes bijvoorbeeld. Zij vertonen dus duidelijk voorbeeldgedrag wat betreft het uitdragen van de positionering. Omdat er geen duidelijk gedrag is gekoppeld aan de positionering vindt er geen ander voorbeeldgedrag plaats.

Conclusie

De top stelt wel mensen ter beschikking voor de procesgroep om het merk intern uit te dragen maar geen middelen. De betrokkenheid van de top was groot tijdens de initiatieffase. In de activatie en

uitvoeringsfase was vooral wethouder Frits Huffnagel intensief betrokken. Na de komst van het Bureau Citymarketing en de nieuwe wethouder is deze betrokkenheid echter afgezwakt en stelt het college nog in grote lijnen de kaders vast. Omdat er geen internal branding plaatsvindt, neemt de top geen beslissingen over de invulling van het proces. De top vertoont voorbeeldgedrag door de positionering uit te dragen waar zij kunnen.

Op twee punten (intensiteit en voorbeeldgedrag) scoort de top heel goed, op een punt (beschikbaar stellen van mensen en middelen) scoort men middelmatig en op een punt (het nemen van beslissingen inzake internal branding) scoort men laag omdat er geen sprake is van actieve internal branding. De betrokkenheid van de top kan dus gegradeerd worden met een +-.

Participatie medewerkers bij internal branding

De participatie van medewerkers bestaat uit verschillende elementen. Deze worden afzonderlijk van elkaar besproken.

Fasen van inputmogelijkheden door medewerkers

Bij het bedenken van het merk Den Haag was vooral de gemeente betrokken. Vooral met medewerkers van de afdeling economie is overleg gevoerd. Citymarketing viel hier -voordat het Bureau Citymarketing- bestond, onder. Daarnaast is overleg gevoerd met de uitvoeringsorganisatie Den Haag Marketing, zij bereiken de toeristen en zakelijke bezoekers. Vrede & Recht was er al maar er was sprake van een grote diversiteit in slogans. Het was van belang dat er focus werd aangebracht volgens de respondenten. Daarnaast is ook overleg gevoerd met de cultuursector en de afdeling cultuur in het stadhuis.

Over het algemeen blijkt uit de interviews dat de medewerkers niet echt betrokken zijn geweest bij het vaststellen van het merk.

Bij de uitvoering worden medewerkers betrokken die zitting nemen in de procesgroep. Het is de bedoeling dat zij het merk verspreiden op hun afdeling.

Input bestond dus alleen enigszins in de initiatie fase van het merk. Daarnaast geeft de procesgroep input over de uitvoeringsfase.

Type medewerker geselecteerd voor input

Den Haag heeft medewerkers betrokken van afdelingen die veel met de positionering te maken krijgen en er verstand van hebben, zoals de afdelingen cultuur en economie en de uitvoeringsorganisatie Den Haag Marketing. In de uitvoeringsfase zijn medewerkers betrokken van afdelingen die direct een link hebben met citymarketing. Dit zijn beleidsmedewerkers welke niet specifiek worden geselecteerd op basis van bepaalde selectiecriteria.

Ambassadeurs van het merk in de organisatie: procesgroep

Nadat de kernpositionering was vastgesteld is een leidende coalitie opgezet; de zogenaamde procesgroep. Hierin zijn alle gemeentelijke afdelingen betrokken die met het merk aan de slag moeten, zoals onderwijs, sport, cultuur, economie, wonen, Den Haag Marketing en promotie

binnenstad. Van iedere afdeling is een persoon vertegenwoordigd. Het is de bedoeling dat deze personen het merk doorvertalen binnen hun afdeling. Daarnaast zijn zij contactpersoon voor deze afdeling. Er vinden echter ook contacten plaats met andere medewerkers.

De procesgroep komt iedere drie weken bijeen om het beleid met elkaar af te stemmen. In werkelijkheid vinden er veel presentaties plaats over waar de verschillende afdelingen mee bezig zijn en kijken de respondenten kritisch naar de invulling van deze procesgroep. Respondenten vinden de nadruk te veel liggen op informatie zenden en niet direct op strategische afstemming van beleid of discussies. Ook vragen zij zich af of iedereen wel het besprokene doorvertaald naar de afdeling waarbij men werkt.

Binnen de gemeente zijn geen duidelijke merkambassadeurs aangewezen, maar zouden de personen van de procesgroep gezien kunnen worden als merkambassadeurs.

Empowerment vooral via procesgroep

Het is de bedoeling dat iedere afdeling aan de slag gaat met de positionering. Men wordt gestimuleerd hier creatieve ideeën voor te bedenken. Dit gebeurt in overleg met het Bureau Citymarketing. Stimulering gebeurt ook door middel van de procesgroep. De afdelingen waarvan medewerkers plaatsnemen in de procesgroep gaan veelal aan de slag met het merk, overige afdelingen blijven hierin achter.

Conclusie

De medewerkers zijn bij het vaststellen van het merk niet uitgebreid betrokken en alleen medewerkers van de afdelingen die te maken krijgen met het merk. Door middel van de procesgroep wordt geprobeerd de belangrijkste afdelingen betrokken te houden in de uitvoeringsfase. De leden van de procesgroep kunnen gezien worden als ambassadeurs van het merk. Dit is echter niet heel expliciet door de hele gemeente gecommuniceerd. Er is ook slechts gedeeltelijk sprake van empowerment. Alleen de afdelingen die aangesloten zijn bij de procesgroep gaan aan de slag met het merk.

Op alle onderdelen scoort de gemeente Den Haag middelmatig. Alle onderdelen worden wel ingevuld maar slechts een klein deel van de medewerkers participeert. Participatie van de medewerkers kan dus gegradeerd worden met een +/-.

4.2.4. Sturing van gedrag van medewerkers

Bij sturing gaat het om het sturen van de medewerkers in het uitdragen van het merk. Dit gebeurt aan de hand van interne communicatie en HR instrumenten. Beschreven wordt nu hoe hier invulling aan wordt gegeven door de gemeente Den Haag.

Interne communicatie

Een dag na de grootse bekendmaking van de vlieger kregen alle medewerkers een mok met de vlieger erop afgebeeld. Er zat echter geen uitleg bij waarin duidelijk werd gemaakt waarvoor de vlieger stond. Daarnaast is er een boek ontwikkeld waarin staat hoe de vlieger gebruikt dient te worden.

Binnen DSO is er een communicatieafdeling waarvan een communicatiemedewerker is gekoppeld aan citymarketing. Hij geeft aan dat de overige communicatieafdelingen van de andere diensten nog niet echt betrokken zijn bij citymarketing. Dit moet nog ontwikkeld worden.

Er zijn verschillende interne communicatiemiddelen te onderscheiden. Onderstaande tabel geeft weer welke middelen de gemeente Den Haag inzet om intern over het merk te communiceren.

Communicatiemiddel	Gebruik	Frequentie	Bereik
<i>Persoonlijke communicatie</i>			
- Informeel gesprek	Ja	Wekelijks of via procesgroep	Directe betrokkenen/leden procesgroep
- Werkoverleg	Nee	n.v.t.	n.v.t.
- Projectvergadering	Nee	n.v.t.	n.v.t.
- Workshop/training	Nee	n.v.t.	n.v.t.
- Brainstormsessie	Nee	n.v.t.	n.v.t.
- Medewerkerbijeenkomst	Nee	n.v.t.	n.v.t.
<i>Schriftelijke communicatie</i>			
- Personeelsblad	Ja	Maandelijks	Hele organisatie
- Nieuwsbrief	Nee	n.v.t.	n.v.t.
- Visuele displays	Nee	n.v.t.	n.v.t.
- Jaarverslagen	Nee	n.v.t.	n.v.t.
- Posters	Nee	n.v.t.	n.v.t.
- Brochures	Nee	n.v.t.	n.v.t.
<i>Elektronische communicatie</i>			
- E-mail	Ja	Dagelijks	Directe betrokkenen
- Intranet	Ja	Tweemaandelijks	Dienst DSO
- Website	Ja	Halfjaarlijks	Onbekend
- Social media	Nee	n.v.t.	n.v.t.
<i>Audiovisuele communicatie</i>			
- Videokanaal/filmpjes	Nee	n.v.t.	n.v.t.

Tabel 6. Communicatiemiddelen en gebruik

De communicatie is vooral persoonlijk. Er vinden persoonlijke gesprekken plaats tussen medewerkers van Bureau Citymarketing en medewerkers van de beleidsafdelingen en de uitvoeringsorganisaties. Deze gesprekken zijn vaak wekelijks, afhankelijk van de activiteiten die plaatsvinden. Ook via de procesgroep vindt communicatie over het merk plaats. Deze procesgroep vindt iedere drie weken plaats. Het is de bedoeling dat de afdelingen via een sneeuwbaaleffect op de hoogte worden gesteld van wat hier besproken wordt.

Daarnaast wordt de positionering in toespraken vanuit het college van b&w gecommuniceerd.

Een ander belangrijk communicatie instrument dat wordt ingezet nu de nieuwe visie er is, is de roadshow. Met deze roadshow gaat Bureau Citymarketing diverse afdelingen af zoals sport, cultuur, onderwijs, planologie en Den Haag Marketing om de nieuwe visie te presenteren. Het gaat erom te laten zien waar citymarketing staat en om de nieuwe visie over te brengen naar de afdelingen. De opkomst bij de roadshows is goed, echter niet alle medewerkers van de betreffende afdelingen sluiten aan. Daarbij is dit een eenmalig instrument dat op korte termijn goed werkt maar waarvan de lange termijn effecten onzeker zijn.

Er is ook een internetsite waar informatie op staat over citymarketing. De communicatiemedewerker geeft echter aan dat deze inmiddels aan een update toe is; *“dat is allemaal weer hopeloos verouderd”*. Op intranet worden ook af en toe berichten geplaatst over citymarketing.

Gemeentebreed is er wel een personeelsblad 'Breed uit Den Haag' welke een keer per maand verschijnt voor alle medewerkers. Hierin komen diverse onderwerpen aan bod die op dat moment binnen de gemeente spelen. De positionering en kernwaarden zijn hier echter niet structureel in terug te vinden.

Verder is er op dit moment geen sprake van nieuwsbrieven of monitors waardoor de medewerkers worden geïnformeerd over het merk en activiteiten en gedragingen die hier aan gelinkt kunnen worden. Van een nieuwsbrief is eerder wel sprake geweest. Men vond dit wel 'nice to know'. Wel wordt er af en toe een bericht op intranet geplaatst, maar dit gebeurt alleen als er een belangrijk nieuwtje is. Dit is niet iets structureels.

Er bestaat geen gestructureerd communicatieplan. Communicatie gebeurt volgens een communicatiemedewerker nu vooral 'hap snap'. Het is wel de bedoeling dat er een gestructureerd communicatieplan gaat komen waaraan op dit moment aan wordt gewerkt.

Omdat de interne communicatie vooral persoonlijk plaatsvindt, komt de boodschap het beste over. Het is echter niet de manier om iedereen binnen de organisatie te bereiken. Er worden dus behoorlijk wat medewerkers niet bereikt waardoor de boodschap bij bepaalde afdelingen niet doordringt.

Conclusie

Wat betreft interne communicatie zijn er niet zoveel communicatiemiddelen te onderscheiden. Wel maakt men gebruik van communicatiemiddel uit de diverse groepen maar slechts van een of enkele middelen. Communicatie is vooral persoonlijk en via de procesgroep. Verder moet communicatie via het sneeuwbaaleffect plaatsvinden. Standaard communicatiemiddelen als internet en intranet worden wel ingezet maar niet intensief bijgehouden. Alleen de persoonlijke communicatie vindt frequent plaats. Andere communicatie uitingen over het merk zijn eenmalig of worden niet regelmatig bijgehouden. Van de persoonlijke communicatie is bekend dat deze goed overkomt, van de andere communicatie uitingen is dit onduidelijk. Wat betreft interne communicatie over het merk scoort de gemeente Den Haag een -. Men gebruikt wel middelen uit drie categorieën maar omdat het uit iedere categorie zo weinig middelen zijn wordt toch een - gegeven.

Invulling van HR instrumenten

Er zijn enkele HR instrumenten te onderscheiden die kunnen helpen het merk intern doordringen te laten raken. Onderstaande tabel geeft weer in hoeverre deze HR instrumenten gekoppeld worden aan het merk bij de gemeente Den Haag.

HR instrument	Gradatie
Competenties	-
Werving & selectie	+-
Beoordelings- en beloningssystematiek	-
Training & opleiding	-
Werkomstandigheden & arbeidsvoorwaarden	-

Tabel 7: Invulling van HR instrumenten door gemeente Den Haag

Zoals af te leiden uit de tabel heeft de gemeente Den Haag geen enkel HR instrument gekoppeld aan het merk. Competenties, beoordelingen, werkomstandigheden en arbeidsvoorwaarden zijn alleen gekoppeld aan de dienstverlening die de gemeente in ieder geval moet nastreven. De kernpositionering of het kwaliteitsaspect zijn hier niet in opgenomen. Werkomstandigheden en arbeidsvoorwaarden zijn aangepast aan de overheid CAO. Voor medewerkers zijn bepaalde trainingen beschikbaar. Deze hebben echter niets te maken met de kernpositionering en de merkwaarden.

Waar het merk wel af en toe terug komt is bij de werving en selectie van nieuwe medewerkers. In personeelscampagnes wordt altijd genoemd dat Den Haag de Internationale Stad van Vrede & Recht is. Een respondent geeft aan dat het voor sommige afdelingen wel van belang is dat men bijvoorbeeld internationaal betrokken is zoals bij Bureau Internationale Zaken (BIZ), maar bij de dienst stadsbeheer helemaal niet.

Enkele respondenten vragen zich af of je van een straatveger moet verlangen dat deze weet wat de kernpositionering is en dat deze dit moet kunnen verwoorden en dit uitdraagt. Daarnaast vinden zij dat de gemeente in ieder geval een dienstverlenende taak heeft en daar is ook al bepaald gedrag aan gekoppeld. Andere respondenten geven aan dat dit wel de meest wenselijke situatie zou zijn, iedereen moet op de hoogte zijn en de kernpositionering in zijn gedrag doorvoeren, anders kan het merk volgens hen extern nooit goed overkomen.

Conclusie

Alleen bij de werving en selectie komt de kernpositionering enigszins aan bod. Wat betreft HR instrumenten scoort de gemeente Den Haag dus een -.

Regels

Er zijn geen regels omtrent het gebruik van de positionering. Aangegeven wordt dat de enige mogelijkheid is om medewerkers het merk te laten gebruiken uitleggen en overtuigen is. Er zijn echter

wel richtlijnen voor het gebruik van het beeldmerk. Dit is weergegeven in de vorm van een brand manual. Hierin staat beschreven hoe en wanneer het beeldmerk gebruikt dient te worden.

Wat betreft regels scoort de gemeente Den Haag dus een -.

4.2.5. Mate van 'markwaardig' gedrag van de medewerkers

Bovengenoemde factoren dienen er uiteindelijk aan bij te dragen dat het gedrag van de medewerkers merkconform wordt en dat zij de kernpositionering uitstralen en ondersteunen. In hoeverre dit consequent en consistent gebeurt en in hoeverre het merk daadwerkelijk doordrongen is wordt nu beschreven.

Consequentie & consistentie in uitdragen van het merk verschillend per afdeling

Consequentie en consistentie in het uitdragen van het merk is lastig te verwezenlijken volgens de respondenten. De communicatiemedewerker geeft aan dat het sowieso niet af te dwingen is dat men het merk gebruikt.

'Je kan alleen maar stimuleren, maar hoe sterker je verhaal is hoe meer mensen het ook zullen gaan gebruiken'.

Communicatiemedewerker gemeente Den Haag

Volgens deze medewerker is het van belang om in gesprek te blijven met de verschillende afdelingen, presentaties te houden en discussies te voeren.

Andere respondenten geven ook aan dat het van belang is dat er intensief en goed gecommuniceerd moet blijven worden. Volgens hen is dit de enige manier om de consequentie en consistentie erin te krijgen en te houden. Hoe dit nu geregeld is, is per afdeling verschillend.

Voor de afdeling cultuur is dit bijvoorbeeld anders. Daar is het gebruik van de vlieger opgenomen in subsidievoorschriften. Het gebruik van internationale stad van vrede & recht is echter al moeilijker, "*wij kunnen niemand opleggen om dat te gebruiken*", aldus de beleidsmedewerker cultuur.

Veelal wordt aangegeven dat deze consequentie ook afhankelijk is van personen. Hoe men omgaat met het merk en hoe de onderwerpen die aan bod komen tijdens de procesgroep worden doorvertaald naar de afdeling, is erg verschillend.

Daarnaast is er nog een obstakel die ervoor zorgt dat de consequentie lastig is. Zoals al eerder aangegeven is de positionering niet voor iedere afdeling even bruikbaar. Daarom worden er andere *usps* toegevoegd die Den Haag óók is buiten de positionering om. In de nieuwe visie is hier wel geprobeerd consistentie in te brengen door het merk te laden in diverse niveaus, regionaal, nationaal en internationaal. Hierbij wordt gekeken welke elementen van Den Haag voor welk niveau relevant zijn. Op bepaalde punten wordt het merk dus breder gezien dan alleen Internationale Stad van Vrede & Recht. Dit werd al gedaan door de beleidsafdelingen en door deze differentiatie nu op te nemen in de visie en het expliciet te benoemen zal de consistentie er meer in worden gebracht. Aangegeven wordt dat dit nog beter kan, maar dat dit wel tijd nodig heeft.

Conclusie

Geconstateerd kan worden dat het merk nog niet consequent en consistent wordt uitgedragen door alle medewerkers. Hierop scoort de gemeente Den Haag een +/-.

Merk niet doorgedrongen bij alle medewerkers

De mate waarin het merk is doorgedrongen verschilt per afdeling. Uit de interviews blijkt dat het merk wel goed is doorgedrongen bij de beleidsafdelingen die in de procesgroep citymarketing zitten. Maar ook hier is het vaak niet de gehele afdeling die echt actief aan de slag gaat met het merk.

Bij de sociale afdelingen en de uitvoerende diensten is het merk eigenlijk niet doorgedrongen. Veel medewerkers weten hier niet eens van de positionering van Den Haag als Internationale Stad van Vrede & Recht af.

Uit een kleine poll bij de afdeling DSO blijkt dat tussen het kennen van de positionering, het gebruiken van de positionering en de trots voor de organisatie grote verschillen zitten. 65,4% is op de hoogte van de positionering, slechts 27,8% gebruikt de positionering vaak of soms en 75% is maar een beetje trots of niet trots om voor de internationale Stad van Vrede & Recht te werken.

Conclusie

Het merk is niet bij alle medewerkers doorgedrongen. Bij de beleidsafdelingen is het merk echter verder doorgedrongen dan bij de sociale afdelingen, hier weet men de inhoud van het merk en werkt men ermee. Op andere afdelingen kent men het merk helemaal niet. Omdat de verschillen per afdeling groot zijn wordt hiervoor een +/- gegeven.

4.3. Conclusie

Den Haag		
A. Intraorganisatorische samenwerking		
	Samenwerking vindt plaats tussen marketing en een communicatieafdeling van DSO en de directie communicatie maar niet met HR en alle communicatieafdelingen van de diensten.	-
B. Doorvoeren identiteit		
	De missie van Den Haag is duidelijk: een bijdrage leveren aan vrede & recht in internationale context, Den Haag als internationale stad op de kaart zetten en een hoogwaardige kwaliteit van de stad waarborgen. Dit is het doel van de organisatie. Ook zijn de visie en doelstellingen duidelijk. Er zijn echter geen kernwaarden opgesteld die voortvloeien uit de missie.	+-
C. Betrokkenheid		
Betrokkenheid top	Bij het vaststellen van de positionering is	+-

	de top, bij de gemeente het college van b&w intensief betrokken. De bestuurders staan enkele jaren later nog steeds achter dit besluit. Vooral wethouder citymarketing Frits Huffnagel is altijd intensief betrokken geweest bij de interne activatie en uitvoering. Voorbeeldgedrag vanuit college is aanwezig omdat zij overal de kernpositionering uitdragen.	
Participatie medewerkers	Gesproken met afdeling economie en cultuur binnen de gemeente en met de uitvoeringsorganisatie Den Haag Marketing. Verder zijn medewerkers niet echt betrokken bij het vaststellen van de positionering. Leidende coalitie in de vorm van een procesgroep, zij kunnen ook als merkambassadeurs gezien worden. Iedere afdeling moet zelf aan de slag met het merk. Door de procesgroep wordt men hierin gestimuleerd. Afdelingen die niet in de procesgroep zitten worden niet gestimuleerd.	+/-
D. Sturing		
Interne communicatie	Communicatie is vooral persoonlijk en via de procesgroep. Geen intern communicatieplan, gebeurt veelal 'hap snap'.	-
HRM	Er zijn geen HRM instrumenten. Wel wordt in advertenties de Internationale Stad van Vrede & Recht genoemd.	-
E. Gedrag		
Consequentie & consistentie	De consequentie verschilt per afdeling.	+/-
Doordrongen	In hoeverre het merk is doorgedrongen verschilt ook per afdeling.	+/-

Tabel 8. Internal branding bij gemeente Den Haag

Wat opvalt, is dat de meeste respondenten zich eigenlijk niets meer kunnen herinneren van de bekendmaking van het merk 'Den Haag'. Dit zegt eigenlijk al genoeg, er is nooit expliciet aandacht besteed aan internal branding.

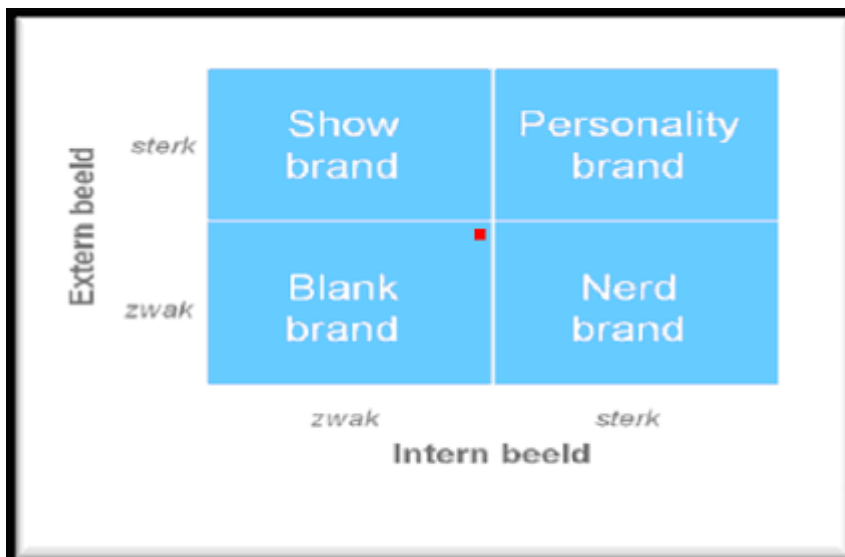
Het beeldmerk is wel uitgebreider bekend gemaakt en uitgelegd aan de medewerkers, dit in tegenstelling tot de kernpositionering. Dit is waarschijnlijk te wijten aan het feit dat men vrede & recht al eerder gebruikte in beleid. Dit was niet nieuw.

Het merk is nog lang niet in iedere afdeling volledig doorgedrongen. Dit is vooral te wijten aan het feit dat er nog nooit duidelijk aandacht is besteed aan internal branding. Omdat men al vijf jaar bezig is met de positionering zijn vele afdelingen er inmiddels mee aan de slag en zijn veel medewerkers van het merk op de hoogte. *"Het merk is langzaam doorgedruppeld in de organisatie"*, aldus een respondent. Dit ontbreekt echter nog bij andere afdelingen die bijvoorbeeld niet in de procesgroep zitting nemen. Enkele belangrijke aspecten die een intern brandingtraject doen slagen hebben in de gemeente Den Haag ook onbewust invulling gekregen, andere echter niet. Zo is de participatie van de

medewerkers gering geweest en ook de HR instrumenten zijn niet optimaal gekoppeld aan het merk. Daarnaast is de aandacht voor de interne communicatie over het merk nauwelijks gestructureerd. Belangrijkst aandachtspunt is dat men zich er nooit bewust van is geweest dat de medewerkers, die aan de slag moeten met het merk, extra aandacht verdienen toen de positionering en het beeldmerk gelanceerd werden. Hierdoor is het voor sommige medewerkers veelal een leeg brand. Zoals een respondent aangeeft; 'het belang is hiervan nooit ingezien, er werd op vertrouwd dat mensen er zelf wel wat mee kunnen en dat het beeldmerk leuk is en dat men dat wel gaat gebruiken'.

4.4. BRG

De diversiteit waarin het merk is doorgedrongen bij de gemeente Den Haag heeft tot gevolg dat het merk niet optimaal wordt uitgestraald. Dit heeft tot gevolg, volgens de BRG van Riezebos, dat het merk extern ook niet optimaal ervaren zal worden. Het is goed mogelijk dat er in- en extern een discrepantie bestaat. Respondenten hebben aangegeven dat dit ook het geval is. Gemiddeld wordt het merk door de respondenten van de gemeente gezien als de onderstaande afbeelding weergeeft:



Afbeelding 3. BRG in Den Haag

Intern is het merk niet optimaal doorleefd, extern ook niet. Wel heeft men het idee dat het merk intern en extern ongeveer even sterk is.

Aangegeven wordt dat Den Haag waarschijnlijk nooit een 'Coca Cola' zal worden, maar dat er zeker nog verbetering kan ontstaan. Dit geven alle respondenten aan.

Een belangrijke manier om het brand extern gewaardeerd te krijgen is als het merk intern goed wordt uitgestraald door de medewerkers en door de uitvoeringsorganisaties. Dat dit bij de gemeente Den Haag nog niet optimaal gebeurt, is nu vastgesteld. Bekeken wordt nu welke strategieën bedrijven hanteren als het gaat om internal branding zodat hiervan geleerd kan worden bij de gemeente Den Haag.

Hoofdstuk 5. Het bedrijfsleven

In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe het bedrijfsleven internal branding toepast. Ook zullen er succesfactoren worden aangemerkt hoe de belangrijkste onderdelen van internal branding kunnen worden bereikt.

5.1. Internal branding in het bedrijfsleven

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de internal branding strategieën die uit het bedrijfsleven zijn gebleken. Er wordt niet per bedrijf besproken wat hun strategie is, maar er wordt per onderwerp een algemeen beeld geschetst van de meest opvallende en vaakst voorkomende zaken. Eerst wordt beschreven hoe het er bij de bedrijven aan toegaat op bepaalde punten. Vervolgens worden succesfactoren beschreven die leiden tot het succesvol doorvoeren van de betreffende fase in internal branding.

5.1.1. Intraorganisatorische samenwerking zeer verschillend vormgegeven

Samenwerking tussen communicatie, HR en marketing blijkt in de praktijk bij de bedrijven zeer verschillend.

Samenwerking tussen marketing communicatie en HR

Er zijn twee bedrijven waar sprake is van samenwerking tussen de drie sectoren. Bij deze bedrijven is er ook geen sprake van een directe aanleiding tot het starten van een internal branding traject, internal branding is een structureel onderdeel van hun bedrijfsfilosofie. Het is gebruikelijk dat deze drie afdelingen samenwerken bij het ontwikkelen van trainingen, beoordelingen, communicatiemiddelen en kernwaarden voor medewerkers.

Internal branding hoort bij de bedrijfsfilosofie van deze bedrijven. Voor hen is het een structureel onderdeel waardoor zij het niet internal branding noemen. Het is volgens hen geen kwestie van aan de tafel gaan zitten en besluiten 'we gaan nu aan internal branding doen', het is een structureel proces dat altijd in de hele organisatie doorgevoerd moet zijn. De waarden van deze bedrijven zijn zo duidelijk en van oudsher ingesleten dat het voor hen logisch is medewerkers hiervan op de hoogte te stellen en er gedrag aan te linken. De reden hiervoor is waarschijnlijk omdat dit grote internationale bedrijven zijn, die wereldwijd hetzelfde willen uitstralen en ontstaan zijn met een duidelijk doel dat nooit meer is losgelaten. Daarbij hanteren zij een concept waar van de basis missie duidelijk is en door de jaren heen is blijven bestaan. Om deze missie te laten voortleven is een algemene implementatie nodig. Dat lukt alleen als in alle landen hetzelfde concept gebruikt wordt. Daarbij zijn de producten van deze bedrijven zodanig vormgegeven dat zij niet te maken hebben met grote ontwikkelingen in markten zoals telecom- en verzekeringsbedrijven wel.

	Marketing	Communicatie	HR
Ikea	x	x	x
McDonald's	x	x	x

Ook PwC en RTHA betrekken alle afdelingen bij de internal branding. Hun internal branding is echter niet structureel. De reden dat marketing betrokken wordt is dat interne communicatie onder de marketing afdeling valt. Marketing wordt wel in het voortraject betrokken bij de ontwikkeling van de nieuwe visie en de nieuwe kernwaarden. Tijdens de uitvoering wordt de marketing afdeling losgelaten en zijn communicatie en HR de trekkers.

	Marketing	Communicatie	HR
PwC	x	x	x
RTHA	x	x	x

'Either you work with the brand or you don't. If people don't share and understand the values it is in conflict with how we want to be received as a company. You have to decide and describe of how you will be perceived. Which is then moving your customers or people living in your market to a point that they have a picture of your brand which equals ideally how you have decided that you want it to be. The reason you decide that, is because you believe that if you come to that point you we will be successful. So that's, and all work, whatever it is, has to start internal always, always.'
IKEA respondent

Samenwerking tussen communicatie en HR

Bij twee bedrijven werken HR en communicatie intensief samen. Het internal branding traject wordt door deze twee afdelingen geleid. Communicatie zorgt voor de materialen en het overbrengen op de medewerkers terwijl HR zorgt voor het veranderprogramma en de trainingen. Ook het doorvoeren in HR instrumenten hoort hierbij, zoals beoordelingscriteria en selectiecriteria.

De samenwerking komt, volgens de respondenten, tot stand als men inziet dat er gedragverandering dient plaats te vinden. Internal branding gaat vaak om het bereiken van een bepaald doel door de organisatie, dat ook intern waargemaakt dient te worden. Omdat dit doel bepaald gedrag vergt van de medewerkers, geeft men aan dat dit de reden is dat HR betrokken wordt. HR instrumenten zijn echter slechts randvoorwaarden om internal branding te laten slagen, aldus enkele respondenten. Zij geven aan dat het geen zin heeft een doel te hebben als je dit niet aanpast in alle werksystemen. Deze aanpassingen ontstaan echter niet zomaar. Hierover wordt van te voren veel gepraat door de communicatieafdeling, de directie en HR. De HR afdeling dient overtuigt te worden tot het ontwikkelen van trainingen en het veranderen van instrumenten. Dit vergt veel van HR, alleen met het veranderen van de instrumenten zijn ze er namelijk niet. Gedragsverandering moet in de lijn worden doorgevoerd, hierbij zijn trainingen van belang en goede feedback vanuit leidinggevenden en duidelijke doelen en werkafspraken waarop medewerkers beoordeelt kunnen worden.

Na het besluit tot het uitvoeren van een internal branding programma, waar de communicatie- en HR afdeling vaak bij betrokken zijn, moet het programma worden uitgevoerd. Goede communicatie, wederzijds respect en duidelijke taakverdelingen zijn belangrijk als men tot een vruchtbare samenwerking wil komen in de uitvoering, zo benadrukken enkele respondenten.

De marketingafdeling wordt niet betrokken bij de internal branding van deze twee bedrijven. Aangegeven wordt dat dit komt doordat de marketing afdeling zich op de externe marketing richt en niet op het interne beleid. Daarnaast geeft men aan dat het veelal een verandertraject is waar marketing niks mee te maken heeft. Sommige respondenten vragen zich zelfs af waarom marketing betrokken dient te worden.

	Marketing	Communicatie	HR
AEGON	-	x	x
NN	-	x	x

Samenwerking tussen marketing en communicatie

Daarnaast zijn er drie bedrijven waarbij HR buiten beschouwing wordt gelaten. Zij beamen echter dat het een zeer belangrijke factor is om het internal branding traject te laten slagen omdat door HR gedragsverandering kan worden bewerkstelligd. Zij hebben er bij het opstarten van het traject niet voldoende aandacht aan besteed. Omdat men ontevreden is over de resultaten met betrekking tot het gedrag van zowel managers als medewerkers zien deze bedrijven nu in dat HR betrokken moet worden. De HR instrumenten zijn bij hen op dit moment in ontwikkeling. Daarnaast probeert één bedrijf HR wel te betrekken maar is het voor hen moeilijk dit in de instrumenten door te voeren. De belangrijkste reden hiervoor is dat er geen urgentie is voor het inzetten van het traject en vanwege de versnippering van HR trainingen die door externe bedrijven gegeven worden.

HR is dus een succesfactor als het gaat om een geslaagde samenwerking. Gedragsverandering kan echter niet alleen bewerkstelligd worden door de beoordelingscriteria aan te passen. Het gaat ook om trainingen en programma's waar medewerkers actief aan de slag gaan met de merkwaarden en de vertaling van deze merkwaarden naar gedrag expliciet wordt gemaakt.

	Marketing	Communicatie	HR
KPN	x	x	-
Rabobank	x	x	-
Waternet	-	x	-

Conclusie

Zoals blijkt wordt de driehoek marketing, communicatie en HR in de praktijk niet volledig ingevuld. Samenwerkingsvormen komen op diverse manieren voor. Een precieze reden is hiervoor niet aan te wijzen. Tijdens de interviews kwam naar voren dat het niet altijd even duidelijk is waarom een

bepaalde afdeling niet betrokken wordt en andere afdelingen wel. Het blijkt dat er ook niet altijd een duidelijke reden voor is. Enkele redenen zijn echter wel aan te geven.

Zo wordt de afdeling marketing veelal niet betrokken omdat bedrijven marketing vaak zien als een afdeling die vooral voor externe doeleinden wordt ingezet, terwijl communicatie en HR zich veel meer op de interne doorvertaling richten. Wel wordt marketing bij sommige bedrijven in de ontwikkeling van de nieuwe waarden en de nieuwe campagnes betrokken, maar de interne doorvertaling en de uitvoering van het internal branding traject wordt getrokken door communicatie en HR. De reden hiervoor is ook dat de bedrijven die gekozen zijn grote bekende bedrijven zijn waarbij de medewerkers op de hoogte zijn van hun visie. Hierdoor is marketing niet altijd nodig om het merk uit te leggen. Als er een rebranding plaatsvindt zoals bij PwC wordt marketing betrokken bij het ontwikkelen van deze rebranding en de waarden die daarbij horen. De interne doorvertaling naar de medewerkers gebeurt door communicatie. Zij leggen uit en zorgen voor duidelijkheid, HR dient uiteindelijk voor gedragsverandering te zorgen. HR wordt ingezet om die verandering daadwerkelijk vorm te geven door middel van programma's die zij ontwikkelen. Als internal branding een structureel onderdeel van de organisatie is, dan wordt marketing ook betrokken en wordt de driehoek ingevuld. Medewerkers kennen het merk, daarvoor is marketing eigenlijk niet meer nodig. De reden voor de volledige invulling van deze driehoek is echter dat de lijnen kort zijn tussen de afdelingen en de internal branding eenvoudig aangepast kan worden. Op een gegeven moment is de internal branding zo ingesleten dat deze samenwerking vanzelfsprekend is.

Uit de praktijk blijkt dat internal branding niet hoeft te mislukken als de samenwerking tussen de drie sectoren niet plaatsvindt. Het belangrijkste volgens de respondenten is dat HR betrokken wordt bij internal branding. Daarnaast is de communicatieafdeling belangrijk, deze blijkt veelal de trekker te zijn van internal branding. Ook is een platform speciaal voor internal branding is bij alle organisaties aanwezig. Hierin nemen medewerkers zitting die zich speciaal bezig houden met internal branding. Als medewerkers namelijk niet weten wat er gaat gebeuren, hoe iets gaat gebeuren en wat er precies gaat veranderen dan heeft het geen zin.

De bedrijven scoren vullen twee van de drie belangrijke zaken omtrent samenwerking in. De driehoek marketing, communicatie en HR wordt niet door alle bedrijven ingevuld. Vandaar dat de bedrijven +- scoren.

Succesfactoren voor intraorganisationele samenwerking

Er zijn een aantal succesfactoren aan te wijzen waardoor samenwerking tussen verschillende afdelingen tot stand komt en hoe het komt dat afdelingen hun strategieën aanpassen als gevolg van internal branding.

Wederzijds respect is van groot belang. Meerdere afdelingen zijn verantwoordelijk waardoor het van belang is dat geen van de afdelingen zichzelf belangrijker vindt. Een taakverdeling tussen de afdelingen helpt hierbij, hierdoor is duidelijk waarvoor de afdeling verantwoordelijk is en krijgt men

taken waarvoor de medewerkers van de afdeling zijn opgeleid. Om dit te bewerkstelligen is duidelijk en regelmatig communiceren van cruciaal belang. Programma's dienen op elkaar afgestemd te worden. Dit kan alleen als de communicatie goed is en er regelmatig overleg plaatsvindt. "Je moet echt maatjes worden", aldus een respondent.

Hiermee hangt samen het opbouwen van een relatie met elkaar als verantwoordelijke van de afdelingen. Omdat meerdere afdelingen verantwoordelijk zijn, is het aan te raden aan relatiebuilding te doen. Men krijgt veel met elkaar te maken er zal vaker sprake zijn van discussies. Daardoor is het belangrijk dat de onderlinge relaties goed zijn en men met elkaar over alles kan praten. Deze relaties worden gebouwd door middel van communicatie en overleggen. Maar ook informele zaken zoals een teamuitje kunnen hierbij helpen.

Een andere succesfactor is dat men een duidelijke doelstelling moet hebben. Het moet helder zijn waar men naartoe werkt, alleen dan worden alle afdelingen overtuigd mee te werken aan internal branding. Het bedrijf moet worden opgebouwd, dit zorgt voor de motivatie om gezamenlijke inspanningen te leveren. Als het doel duidelijk is dan is het eenvoudig samenwerking aan te gaan om dit doel te bereiken.

"Eigenlijk meer de relatieontwikkeling. En gewoon ook soms denken van; "wij hadden het anders gedaan maar het is jullie gebied. Dus laat het maar". Je hebt dezelfde doelstelling, je wil het bedrijf opbouwen en dan moet je niet gaan vechten over iets. Het is gewoon de relatie opbouwen".

NATIONALE NEDERLANDEN

Een andere factor die samenwerking bevordert is de urgentie van internal branding. Als er sprake is van urgentie dan is de HR afdeling eenvoudiger te overtuigen van het doorvoeren van veranderingen in HR instrumenten en trainingen.

Daarbij moet worden ingezien dat internal branding gepaard gaat met gedragsverandering. Deze gedragsverandering moet worden ingezet door het veranderen van HR instrumenten en trainingen.

Tot slot is het van belang dat er verantwoordelijke personen worden aangewezen binnen de afdelingen die daadwerkelijk aan de slag gaan met internal branding. Een projectleider die het hele proces leidt, zorgt dat de afdelingen met elkaar in contact komen, het proces bewaakt en zorgt voor vooruitgang en de evaluaties. Daarnaast is het wijs een verantwoordelijke per afdeling te hebben die ervoor zorgt dat de taken worden uitgevoerd en die het aanspreekpunt is. De uitvoering gebeurt met behulp van andere personen van de afdeling.

5.1.2. Doorvoeren identiteit overal in alle aspecten

De identiteit wordt opgebouwd uit een missie en de kernwaarden. Bekeken wordt in hoeverre er een discrepantie bestaat tussen de identiteit en de boodschap in de internal branding campagne.

Alle onderzochte organisaties zijn zich zeer bewust van de identiteit die zij bezitten. Het verleden en het ontstaan van de organisatie speelt veelal een belangrijke rol in het opstellen van de kernwaarden van de organisatie. Het is volgens de respondenten belangrijk te werken vanuit wat je bent, historie speelt hierbij een grote rol.

“Je kunt van een Volkswagen geen Porsche maken en van een Porsche geen Volkswagen, het moet dus ook heel erg in de genen zitten. Een visie, een bepaalde positionering, moet bij jezelf passen, moet onderscheidend zijn, moet zich mogelijkerwijs afzetten tegen andere collega’s die je hebt en concurrenten en moet rijk zijn’. (...) ‘Soms moet je jezelf opnieuw uitvinden en toch moet je trouw blijven aan je eigen identiteit, aan je eigen genen. Als je dat niet doet krijg je het verhaal van de Porsche en de Volkswagen”.

AEGON

“It is very clearly stated what we are here to do. We have a business idea that we have formulated, that the founder formulated many years ago, which is that we should provide home furnishing products of quality, design and functionality to try to do so that a majority of people can afford to buy them. Or as many as possible can buy them, saying it’s a low price company. We are in the home furnishing business we should sell products that is a combination of good design, high quality and functionality. So that’s the foundation of the whole company, it is the foundation of the Ikea concept where it is built on”.

IKEA

Missie & visie

Bij het gebruik van de identiteit in de internal branding campagne wordt duidelijk wat de organisatie wil zijn en wat zij naar buiten toe wil uitstralen. Dit is de missie van de organisatie. De missie is het doel dat de organisatie wil bereiken. Als de kernwaarden, de manier waarop medewerkers zich dienen te gedragen en wat zij dienen uit te stralen voort vloeien uit de identiteit is dit voor de medewerkers begrijpelijk, het doel van de organisatie wordt hierdoor ook intern duidelijk. Het benadrukken van de identiteit en de toekomstvisie in de internal branding campagne zorgt er dus voor dat medewerkers deze campagne beter begrijpen en hun gedrag makkelijker aanpassen omdat het doel van de organisatie duidelijk is. Alle organisaties hebben een duidelijke visie voor de toekomst en willen door middel van internal branding een doel bereiken. Bij veel organisaties bestaat dit deze visie kort gezegd uit het centraal stellen van de klant. Dit is de reden dat bij alle bedrijven de missie wordt doorgevoerd in de internal branding campagne. Bij geen enkele organisatie was er een congruentie te vinden tussen de missie en de internal branding campagne. Internal branding moet namelijk helpen het doel dat de organisatie heeft te bereiken.

Kernwaarden & doelstelling

De kernwaarden zijn een middel om het doel van de organisatie te bereiken. Alle respondenten geven aan dat de kernwaarden worden gekoppeld aan de missie van het bedrijf. De reden hiervan is dat deze kernwaarden ervoor zorgen dat de missie wordt waargemaakt. Het is echter niet zo dat deze kernwaarden pas zijn opgesteld bij het starten van de internal branding campagne. De respondenten

geven aan dat deze kernwaarden al langer bestonden. Tijdens de internal branding campagne worden deze kernwaarden aangescherpt, bijgesteld of explicieter gemaakt.

Het helder opstellen van de kernwaarden is heel belangrijk. Respondenten geven aan dat men goed dient na te denken of men intern hetzelfde wil uitstralen als extern. Hier moeten de kernwaarden op worden aangepast. Als je extern bijvoorbeeld als beste dienstverlener gezien wil worden dan zul je de kernwaarden hier intern zo op moeten inrichten dat dit bereikt kan worden.

Daarnaast is niet alleen het opschrijven van de kernwaarden belangrijk. Veel belangrijker is dat deze waarden tot uiting komen in gedrag en daadwerkelijk worden uitgestraald. Pas dan gaan ze echt leven bij medewerkers. Dit kan men bereiken door ze te verankeren in HR instrumenten en de top erbij te betrekken zodat zij voorbeeldgedrag uitstralen. Deze aspecten komen later nog aan bod.

Volgens medewerkers is het belangrijk dat deze kernwaarden duidelijk zijn en ook uitvoerbaar. Een medewerker van PwC geeft aan dat de nieuwe missie die zij hebben te ingewikkeld geformuleerd is en moeilijk na te leven is vanwege het zware economische klimaat maar ook omdat er een heel grote mentaliteitsverandering nodig is, vooral vanuit de 'oude garde'. Hier wordt volgens deze medewerker te weinig aandacht aan besteed, waardoor de nieuwe kernwaarde niet realistisch is voor de organisatie.

Bij alle bedrijven worden de kernwaarden duidelijk gelinkt aan de missie en staan centraal in het internal branding proces. Tijdens dit proces wordt expliciet aandacht aan de kernwaarden besteed, in kenbaarheid en uitdragen, zodat ze bij de medewerkers doordringen en zij hun gedrag hierop aanpassen.

Conclusie

Bij geen enkel bedrijf bestaat de discrepantie tussen de identiteit en het internal branding proces. In iedere internal branding komen de missie, visie, doel en kernwaarden van het bedrijf terug. De reden hiervoor is dat de missie het doel is en de kernwaarden het middel om dit doel te bereiken. De missie en de kernwaarden zijn de basis voor een geslaagde internal branding campagne.

De bedrijven scoren op dit gebied een +.

Succesfactoren voor identiteit in internal branding

Om de discrepantie tussen de identiteit en het internal branding programma te voorkomen is het van belang duidelijk terug te gaan naar de oorsprong van de organisatie. Daarnaast is het van belang dat men inziet dat de missie het doel is van de organisatie. De kernwaarden dienen daarop afgestemd te worden zodat het doel bereikt kan worden. Om dit succesvol te laten zijn is het belangrijk dat deze missie voorkomt uit de identiteit van de organisatie. De kernwaarden dienen duidelijk geformuleerd te zijn, haalbaar te zijn en uitgestraald te worden. Deze uitstraling bereikt men door de kernwaarden door te voeren in HR instrumenten en door de topte betrekken zodat zij voorbeeldgedrag vertonen. Dit wordt later besproken.

5.1.3. Betrokkenheid van de top en medewerkers

Onder betrokkenheid wordt de betrokkenheid van de top verstaan. Hiermee wordt het directie team (DT) bedoeld. Daarnaast wordt de betrokkenheid van medewerkers bij het internal branding proces besproken. Hieronder valt ook empowerment, het enthousiast maken van medewerkers om zelf aan de slag te gaan met het merk.

Betrokkenheid van de top bij internal branding bij de bedrijven

Of de top wel of niet betrokken is hangt van bepaalde factoren af. Van een betrokken top is sprake wanneer ze:

- mensen en middelen ter beschikking stellen voor internal branding;
- participeren in alle fasen (initiatie, activatie en uitvoering);
- beslissingen nemen over de invulling van het proces;
- duidelijk voorbeeldgedrag vertonen gekoppeld aan de kernwaarden.

Aan de hand van deze aspecten wordt bepaald of de top van de bedrijven betrokken is bij internal branding en welke succesfactoren er aan te merken zijn voor een betrokken top.

Beschikbaar stellen van mensen en middelen door de top in geval van urgentie

Alle respondenten geven aan dat het cruciaal is dat de top achter het internal branding proces staat, omdat zij de mensen en middelen beschikbaar moeten stellen. Als dit niet gebeurt heeft het hele proces geen zin.

Bij alle bedrijven bestaat er commitment van de top aan het internal branding proces. Wat opvalt, is dat de top vooral formeel de beslissing neemt tot het uitvoeren van internal branding. Hierdoor stellen zij mensen en middelen beschikbaar. Als de beslissing tot het starten van een traject is genomen, dan laat de top de invulling en uitvoering hiervan over aan een andere afdeling. Vaak zijn dit de communicatie- en HR-afdeling.

De directie besluit echter niet zomaar tot het starten van een internal branding traject. De respondenten geven aan dat de directie alleen instemt als een traject nuttig wordt bevonden. Het is dus van cruciaal belang dat er een urgente reden is om internal branding in te zetten. Vanuit de onderzochte bedrijven zijn diverse redenen aan te wijzen voor een internal branding traject.

Marketing gedreven redenen zijn een aanleiding tot het inzetten van internal branding. Dit was het geval bij Rabobank, Ikea, McDonald's, RTHA, PwC en KPN. Bij de Rabobank ging het om imagoverbetering bij de medewerkers, de bank was een koploper op diverse gebieden maar stond zo intern en extern niet bekend. Daardoor werd ervoor gekozen om dit duidelijk te maken en hierna terug te gaan naar de identiteit van de bank, namelijk de coöperatie. Bij Ikea en McDonald's is internal branding een structureel proces, zij zien sowieso het belang in om medewerkers constant te motiveren de merkwaarden uit te stralen en de bedrijfsvoering hierop aan te passen. Zij zien duidelijk in dat men intern dient waar te maken wat men extern belooft. Bij Rotterdam The Hague Airport moesten de kernwaarden bijgespijkerd worden om zich te kunnen onderscheiden van de concurrentie. Daarnaast

speelde mee dat medewerkers trotser moesten worden op RTHA. Men keek namelijk altijd op tegen de grote concurrent Schiphol terwijl RTHA op kleinschaliger gebied en voor hun doelgroepen veel te bieden heeft. Bij PwC was rebranding de reden van een internal branding traject. Het merk kreeg een ander design en hiermee werd ook de visie aangescherpt. Men wil meer warmte uitstralen naar de klanten en hiermee de toegevoegde waarde voor de klant meer centraal stellen. Bij KPN was er sprake van een nieuwe strategie voor de komende jaren, deze moest ook intern worden uitgezet.

Een interne verandering kan een andere reden zijn voor internal branding. Dit was het geval bij Nationale Nederlanden, hier was sprake van het samengaan van diverse verzekeringsonderdelen. Om medewerkers betrokken te laten worden en één te laten worden met het nieuwe Nationale Nederlanden is besloten tot een internal branding traject.

Ook een externe verandering kan een trigger zijn om internal branding in te zetten. Bij AEGON speelde de economische crisis een grote rol. Dit vroeg om een andere manier van denken. Men wil klantcontact én aandacht voor de toekomst van de klant meer centraal stellen in plaats van zich alleen te richten op 'sell, sell, sell'.

Soms is er geen urgente reden voor internal branding, dit is het geval bij Waternet. Zij zien het belang in van internal branding en het motiveren van medewerkers de kernwaarden van het merk uit te stralen in de werkzaamheden. Er is echter geen sprake van een urgente reden.

Reden	Specifieke reden	Bedrijven
Marketing gedreven	- Structureel bedrijfs onderdeel - Imagoverbetering - Rebranding - Nieuwe strategie	Ikea en McDonald's Rabobank en RTHA PwC KPN
Interne verandering	- Fusie	Nationale Nederlanden
Externe verandering	- Financiële crisis	AEGON
Geen urgente reden	- Zien belang in van internal branding	Waternet

Tabel 9. Redenen voor internal branding

Uit het bovenstaande kan geconcludeerd worden dat internal branding bijna altijd wordt ingezet als er een urgente reden voor is. Uit de interviews bleek dat het in dat geval makkelijker is om de top te overtuigen van het inzetten van internal branding. Zij stellen dan eenvoudiger mensen en middelen beschikbaar als er urgentie is. Bij Waternet gaf men aan dat het moeilijk is de directie te overtuigen van het nut en de noodzaak geld te investeren in internal branding als er geen urgente reden is. Zij hebben diverse plannen laten zien die veelal werden afgekeurd.

Uit de redenen voor het inzetten van internal branding kan worden afgeleid dat wanneer de reden de kerntaken van de top raakt, zij sneller mensen en middelen beschikbaar zullen stellen. Zo hebben de marketing gedreven redenen veelal te maken met het verbeteren van de concurrentiepositie van de bedrijven. De top is hiervoor uiteindelijk verantwoordelijk. Daarbij tast de financiële crisis ook de concurrentiepositie van het bedrijf aan. Er is een nieuwe koers nodig waarvoor de directie verantwoordelijk is. Een directie is ook verantwoordelijk voor een fusie. Als er geen urgente reden is voor internal branding raakt dit niet de verantwoordelijkheden van de top. Hierdoor wordt de

betrokkenheid kleiner en wordt het moeilijker de top te overtuigen mensen en middelen beschikbaar te stellen.

Fasen- & intensiteit van betrokkenheid van top bij internal branding zeer divers en reactief

Er zijn diverse fasen te onderscheiden waarin de top betrokken kan zijn, de initiatieffase, activatiefase en de uitvoeringsfase. Besproken wordt nu in welke fasen de top betrokken is en wat hun rol inhoudt in het internal branding proces.

Wat opvalt, is dat de top altijd formeel het besluit neemt tot het starten van een internal branding traject. Ze zijn dus betrokken bij de initiatieffase. Daarnaast geven ze goedkeuring voor gekozen lijnen maar de uiteindelijke ideeën en de uitvoering worden aan andere afdelingen binnen het bedrijf overgelaten. De top bemoeit zich dus alleen met de grote lijnen, dit is bij alle bedrijven het geval.

In de activatiefase speelt de top een rol bij PwC, KPN en RTHA. Hierbij maakt de directie duidelijk aan de medewerkers wat de reden is voor het inzetten van internal branding en de gekozen strategie. Deze betrokkenheid varieert van een opgenomen videoboodschap op intranet waarbij de directievoorzitter uitlegt wat de reden is van het internal branding traject, een live interview met de CEO over de nieuwe ingeslagen weg tot een pagina in het personeelsblad.

Vervolgens kiezen sommige bedrijven ervoor de top actief in te zetten in de uitvoering van het internal branding traject. Dit gebeurt bijvoorbeeld bij AEGON en Nationale Nederlanden. De taken die hierbij horen kunnen verschillen. Het kan betrokkenheid bij de managementtrainingen inhouden waarbij zij managers motiveren en opdrachten geven, een ontbijtsessie met medewerkers of een standaardpagina in het personeelsblad voor de directie.

Het is echter zo dat de uitvoerende afdelingen bekijken hoe en wanneer zij de top willen inzetten. Als de afdelingen hiertoe besluiten dan voert de top dit uit. Hun houding is in het proces reactief. Ze staan vaak op grote afstand van de invulling van de activatie en uitvoering maar voeren wel de taken uit die van hen verwacht worden en die zij noodzakelijk achten.

Andere bedrijven kiezen er bewust niet voor de directie prominent in te zetten, omdat de kloof te groot zou zijn tussen de directie en de internal branding. Zij zien internal branding als een traject voor de medewerker en door de medewerker. Als de top te prominent naar voren komt lijkt het proces te topdown opgelegd. Dit is volgens hen niet de bedoeling.

De top is vooral betrokken bij de initiatie, het nemen van beslissingen en in sommige gevallen in de activatie- en uitvoeringsfase. Als de top eenmaal besloten heeft tot een internal branding traject staan zij daarachter en nemen ook deel aan het proces waar de uitvoerende afdeling dit nodig acht. De uitvoering wordt echter aan andere afdelingen overgelaten.

Voorbeeldgedrag van de top

Voorbeeldgedrag vanuit de top is een belangrijke factor volgens alle respondenten. Meestal gaat het erom dat de top de kernwaarden die een bedrijf heeft zelf naleeft en dit invult met bepaald gedrag.

Volgens sommige respondenten is dit de belangrijkste manier om medewerkers het gedrag ook uit te laten stralen.

Het is moeilijk vast te stellen of en in hoeverre de top daadwerkelijk voorbeeldgedrag vertoont. Medewerkers geven aan dat zij in sommige gevallen wel voorbeeldgedrag terug zien bij de directie en het management. Vaak geven medewerkers echter aan dat leidinggevendenden beter hun best zouden kunnen doen om het goede voorbeeld te geven. Volgens veel medewerkers is het slechts sporadisch of zijn het slechts enkele managers en directieleden die het goede voorbeeld geven. Ook is niet helemaal duidelijk wat 'het goede voorbeeld' inhoudt. Bij enkele organisaties draait dit vooral om het uitstralen van de kernwaarden, maar dit kan op veel verschillende manieren worden ingevuld.

In diverse bedrijven zoals de Rabobank, AEGON, Nationale Nederlanden, Ikea en McDonald's probeert men voorbeeldgedrag te stimuleren. Hier krijgen managers extra trainingen om dit voorbeeldgedrag te bewerkstelligen. Deze trainingen gaan over de kernwaarden van het bedrijf en de manier waarop deze in gedrag kunnen worden omgezet. De bedoeling is dat de managers dit gedrag doorvertalen naar de medewerkers.

Bij voorbeeldgedrag is het ook van belang dat de directie en managers feeling houden met de werkvloer. Geïnterviewde medewerkers geven aan dit een belangrijke factor te vinden, op deze manier straalt dit een bepaalde mate van gelijkwaardigheid uit en geeft het medewerkers het idee dat hun mening er toe doet.

De top bij Ikea en McDonald's vertoont voorbeeldgedrag door middel van gelijkwaardigheid, bij McDonald's kleedt de directie zich netjes in pak, maar heeft wel iedereen altijd een speldje met de McDonald's M opgespeld. Daarnaast draait iedereen van de back office een halve dag per week mee in de restaurants.

Bij Ikea heeft iedereen, zowel front office als back office een geel Ikea shirt aan, volgens de medewerker zorgt dit voor samenhang en het idee van de 'IKEA family'.

Bij KPN discussieert de directie en het management mee op het interne social media netwerk CONNECT. Dit wordt veelvuldig gebruikt door medewerkers en zij vinden het fijn dat ze input kunnen leveren.

Op deze manier toont men betrokkenheid bij de medewerkers en kan men op de werkvloer het goede voorbeeld geven.

De respondenten die direct betrokken waren bij internal branding geven aan dat de top voorbeeldgedrag hoog in het vaandel heeft staan en dat zij dit ook vertonen. De medewerkers van de werkvloer zijn echter kritischer. Zij geven aan dat voorbeeldgedrag niet door iedereen van de top en leidinggevendenden consequent wordt uitgedragen en vaak sporadisch plaatsvindt.

“Je staat voor een aantal dingen, we hebben 5 kernwaarden: lef, flair, inspirerend, ondernemend en professioneel. Dat moet zich vertalen in kernwaardig gedrag. Daar heb je als RvB lid wel een voorbeeldfunctie in. Het zijn echt wel toppers, ze kunnen goed out of the box denken, kunnen als ze aanwezig zijn bij een sessie echt wel zorgen dat je op een andere manier tegen dingen gaat aankijken. Ze maken ook fouten en komen daar ook voor uit, ze zijn daar open en transparant in. Een mailtje blijft geen dagenlang in een mailbox hangen maar wordt snel beantwoord. Dat zijn dingen die je merkt en dat ze ook betrokken zijn en voorbeeldgedrag vertonen”.

PwC

Belang betrokkenheid management bij internal branding

Dat de betrokkenheid van de directie belangrijk is, is nu duidelijk. Zij stellen immers mensen en middelen beschikbaar. Uit interviews met medewerkers blijkt echter dat de betrokkenheid van het management veel belangrijker wordt gevonden. Zij zijn degenen die medewerkers moeten stimuleren met de kernwaarden aan de slag te gaan. Ook zijn zij degenen die medewerkers direct aanspreken op hun gedrag, medewerkers moeten stimuleren aan de internal branding mee te werken. Zij moeten medewerkers informeren en vormen een aanspreekpunt voor medewerkers. Kortom, ze zijn het referentiekader voor de medewerkers. Geïnterviewde medewerkers geven aan dat zij extra gemotiveerd worden als het management het goede voorbeeld geeft, een hoog niveau heeft en kwaliteit toont in hun werkzaamheden. Medewerkers hebben vaak een trigger nodig die hen ertoe aanzet aan de slag te gaan met het merk en de kernwaarden uit te stralen. De meeste medewerkers zijn zelf weinig gemotiveerd om iets met het merk te doen. Hier is dus sprake van externe motivatie van medewerkers.

Diverse bedrijven onderschrijven dit belang van het management en besteden extra aandacht aan hen in de internal branding. Ikea traint managers specifiek over het merk zodat zij dit kunnen doorvertalen naar de medewerkers. Bij McDonald's krijgen managers ook een speciale training welke ingaat op de kernwaarden en voorbeeldgedrag. Bij AEGON is het management de eerste doelgroep bij internal branding. Zij hebben een speciaal traject ontwikkeld waarbij managers op zoek gaan naar hun roots, opdrachten uitvoeren, aan hun onzekerheden werken en feedback geven aan elkaar. Bij Nationale Nederlanden worden managers getraind in zogenaamd 'train de trainer sessies', waarbij ze worden getraind zelf trainingen te geven aan hun afdelingen over de kernwaarden. Ook bij Rabobank worden trainingen ontwikkeld voor managers om uiteindelijk de coöperatie gedachte over te kunnen brengen aan medewerkers.

Medewerkers geven ook aan dat zij het belangrijk vinden dat managers ook de training volgen die zij krijgen. Hierdoor zijn zij op de hoogte van de internal branding en het doel dat bereikt dient te worden zodat zij het kunnen doorvertalen naar medewerkers. Als er door managers geen aandacht wordt besteed aan de kernwaarden en zij te veel aandacht aan de dagelijkse werkzaamheden blijven besteden tijdens beoordelingen en werkoverleggen heeft het volgens medewerkers geen zin aan hen wel de training te geven. De internal branding is dan bottom-up en volgens enkele respondenten werkt dit niet.

Uit de interviews blijkt echter dat het management niet altijd even goed is in het vertonen van voorbeeldgedrag. Volgens de medewerkers ligt dit vooral aan de personen zelf. Sommige managers

draaien al heel lang mee in een organisatie of hebben als doel 'manager worden' maar staan er niet bij stil wat daar allemaal bij komt kijken. Dat is ook de reden waarom AEGON de managers een traject heeft laten doorlopen waardoor ze uit kunnen vinden wat ze echt willen en wat ze echt gelukkig maakt. Met als gevolg dat sommige managers een andere functie hebben gekregen of een andere baan hebben gezocht.

Aan de betrokkenheid van managers wordt dus op diverse manieren aandacht besteed. Ze hebben vaak, net als de gewone medewerkers inspraak in het internal branding traject. In veel gevallen hebben de managers meer invloed vanwege hun helicopterview. Bij RTHA werden managers en leidinggevenden gevraagd input te leveren, omdat zij niet alleen voor zichzelf denken maar het algemeen belang van alle medewerkers die onder hen werken kunnen vertegenwoordigen.

Conclusie

Van een betrokken top is in alle bedrijven sprake in de zin dat ze middelen en mensen beschikbaar stellen voor het traject. Betrokkenheid van de top speelt altijd in de initiatieffase, zij nemen dan het besluit tot het inzetten van een internal branding traject. In de activatie- en uitvoeringsfase is de betrokkenheid van de top zeer wisselend. Hun houding in deze fasen is vooral reactief, zij voeren taken uit als de afdeling belast met de uitvoering hiertoe opdracht geeft.

De top neemt wel beslissingen, maar alleen over de grote lijnen van het traject. De top stelt geen programma's op, deze verantwoordelijkheid ligt bij andere afdelingen.

Voorbeeldgedrag is cruciaal, dit zorgt voor gemotiveerde medewerkers. Bij de meeste bedrijven wordt daarom ook veel aandacht besteed aan voorbeeldgedrag voor het management in de vorm van trainingen. Medewerkers geven aan betrokken managers belangrijk te vinden. Zij staan namelijk direct met hen in contact en zij hechten belang aan een manager die hen motiveert aan de slag te gaan met het merk en die het goede voorbeeld geeft. Toch geven vooral de medewerkers aan dat voorbeeldgedrag niet altijd even consequent wordt uitgedragen door alle leidinggevenden. Het staat wel bij veel bedrijven onder de aandacht maar dient nog meer in de praktijk uitgebracht te worden.

De bedrijven voldoen aan drie van de vier belangrijke beoordelingspunten van betrokkenheid. Aan voorbeeldgedrag voldoen ze slechts gedeeltelijk maar het staat wel onder de aandacht. Ondanks dat ze de vier belangrijkste aspecten van een betrokken top niet volledig invullen scoren ze toch een +.

Succesfactoren voor een betrokken top

Er zijn vervolgens een aantal succesfactoren af te leiden hoe men kan zorgen voor een betrokken top. De grootste succesfactor voor een betrokken top en het beschikbaar stellen van mensen en middelen door deze top is een urgente reden om het proces in gang te zetten. Bij deze redenen gaat het vooral om verantwoordelijkheden waar de top mee te maken krijgt, zoals de concurrentiepositie, een fusie of veranderende markten. Hierdoor ontstaat motivatie vanuit de top. Als er een urgente reden is, is het van belang deze meteen aan te grijpen. Als er namelijk geen urgentie meer is voor de top dan zijn zij moeilijk te overtuigen betrokken te zijn en mensen en middelen vrij te maken voor internal branding.

Hiermee hangt samen dat het doel duidelijk moet zijn. Als er een doel is waar men naartoe wil werken waar het bedrijf een betere marktpositie krijgt wil de top zich hier voor inzetten.

Ook is het van belang dat de top voorbeeldgedrag vertoont. Voor de directie is dit vaak vanzelfsprekend geven veel respondenten aan. Zij hebben immers de nieuwe visie geformuleerd. Wat blijkt is dat het van belang is dat zij in contact blijven met de werkvloer en hier dit voorbeeldgedrag vertonen. Dit kan op eenvoudige manieren bewerkstelligd worden, bijvoorbeeld door dezelfde kleding te dragen of mee te werken op de werkvloer. Dit is niet in alle bedrijven mogelijk. Zij kunnen bijvoorbeeld een discussieplatform creëren tussen medewerkers, management en directie.

Tot slot is het belangrijk het management betrokken te maken. Dit kan door middel van extra trainingen voor managers. Deze zorgen ervoor dat managers betrokken raken bij het proces en overtuigd raken van de kernwaarden en het gedrag dat daarbij hoort. Belangrijk hierbij is dat men kijkt naar de kwaliteiten van de managers. Vervullen zij hun managementfunctie zoals dit van hen verwacht wordt en zijn zij in staat medewerkers te motiveren en zijn zij zelf gemotiveerd dit soort management taken op zich te nemen?

Participatie medewerkers bij internal branding

Onder betrokkenheid valt ook de participatie van medewerkers. Hier gaat het erom in hoeverre zij betrokken worden bij het internal branding proces. Diverse aspecten van de betrokkenheid van medewerkers worden besproken.

Fasen waarin medewerkers input mogen geven

Het belang van de betrokkenheid van medewerkers bij internal branding wordt bij veel bedrijven erkend. Niet overal mogen de medewerkers echter even intensief participeren. De reden hiervoor is dat men twijfelt hoe deze input precies georganiseerd moet worden. Te veel input leidt tot trage besluitvorming maar te weinig input leidt tot een volledig topdown proces waardoor medewerkers weinig gemotiveerd raken.

Wat opvalt is dat in de meeste bedrijven medewerkers vooral in het voortraject worden betrokken. Bij het vaststellen van de kernwaarden, de visie, de positionering en bij de invulling van bijvoorbeeld trainingen. In de uitvoering wordt hun mening niet gevraagd. Als de positionering is vastgesteld en de training opgezet is het vooral een topdown proces van zenden en ontvangen.

Medewerkers worden bij vijf internal branding trajecten betrokken. Bij de vier andere trajecten worden medewerkers dus niet of nauwelijks betrokken.

Bij Ikea en McDonald's worden medewerkers niet betrokken omdat hun internal branding structureel is en de trainingen al jaren bestaan. Bij PwC en Rabobank hebben medewerkers slechts beperkte invloed. Strategieën worden bij deze bedrijven centraal uitgerold. Wel wordt input gevraagd van managers of de directie uit de vestigingen. Bij Rabobank mogen vestigingen eigen initiatieven nemen buiten het landelijke internal branding beleid om. Als een vestiging zelf een initiatief neemt tot internal branding, dan worden medewerkers uit deze vestiging wel betrokken.

De input van medewerkers wordt bij vier bedrijven alleen in de opstartfase gevraagd. Hierbij gaat het om het vaststellen van de nieuwe kernwaarden, dit kan op twee manieren. Ofwel de medewerkers geven in diverse sessies hun mening en denken mee waarna de top uiteindelijk de beslissing neemt over de uiteindelijke kernwaarden en visie. Dit was het geval bij AEGON en Nationale Nederlanden. Of de top bedenkt nieuwe kernwaarden en een nieuwe visie waarna medewerkers als klankbordgroep gelden. Dit is het geval bij KPN en RTHA. Hierbij gaat het om het bijstellen van de gekozen strategie of om het verifiëren bij medewerkers of zij zich in de gekozen strategie kunnen vinden.

De fase waarin medewerkers betrokken worden is vooral het begin van het traject. Vervolgens zijn medewerkers de doelgroep en wordt hun input niet meer expliciet gevraagd.

Het effect dat dit op medewerkers heeft is niet geheel duidelijk, omdat blijkt dat medewerkers niet altijd zitten te wachten op het geven van input. De ene medewerker vond het leuk dat deze mee mocht denken en heeft dit ook enthousiast gedaan. Tegelijkertijd gaf deze medewerker ook aan dat maar weinig collega's hier met hem gebruik van maakten. De reden hiervoor volgens hem was werkdruk en gebrek aan interesse. Meerdere medewerkers gaven aan dat het zowel bij hen als bij collega's ontbrak aan interesse om input te leveren en dat de dagelijkse werkzaamheden op de eerste plaats komen. De reden hiervoor was dat de input geen direct onderdeel leek uit te maken van hun werkzaamheden, daardoor zag men de waarde er niet van in. Ook andere geïnterviewden merkten op dat zij merkten dat de interesse van medewerkers toenam naarmate de internal branding activiteiten met de werkzaamheden van de medewerkers te maken hadden en de waarde duidelijk was voor hen. Een andere belangrijke reden dat men niet gemotiveerd was input te leveren was dat sommige momenten van input buiten werktijd vielen. Hierdoor nam het enthousiasme af, omdat dit nog bovenop hun andere werkzaamheden kwam. Ook het gebrek aan terugkoppeling van de input die medewerkers leveren werkt demotiverend om medewerkers op een later moment nogmaals bereid te vinden te helpen.

Hieruit kan worden opgemaakt dat de interne motivatie van medewerkers om iets met het merk te doen gering is. Men heeft weinig behoefte om input te leveren en wil niet extra belast worden met bepaalde taken. Behalve als duidelijk is welke waarde dit heeft in de dagelijkse werkzaamheden.

Type medewerker dat input mag geven

Het type medewerker dat betrokken wordt verschilt per organisatie.

Bij AEGON en Nationale Nederlanden werden alle medewerkers betrokken die zich daarvoor opgaven. Van secretaresse tot manager, iedereen mocht zijn input geven. Dit kon bij Nationale Nederlanden door het inschrijven voor workshops over het logo en door een interactief programma op intranet waarbij iedereen vragen kon beantwoorden en kon meedenken over het logo en de invulling van het internal branding concept. Bij AEGON ging dit door middel van een inventarisatieronde door de organisatie. Dit gebeurde in de vorm van workshops en werksessies.

Bij RTHA werd vooral het middenmanagement om input gevraagd. Dit vanwege een helikopterview die zij hebben en de meeste medewerkers op de werkvloer niet. Dit was ook bij KPN het geval.

Bij de Rabobank werden in een vestiging leiders gezocht, medewerkers die een natuurlijk charisma hebben en waar iedereen naar luistert als zij iets zeggen.

“De vraag is heb je de juiste mensen? Wie zijn je informele leiders? Wie zijn de mensen dat als die zegt ‘klopt’ dat dan automatisch 5 mensen zeggen ‘ja klopt’? Als die zeggen ‘klote’, dat zij dan ook ‘klote’ zeggen? Dat zijn de mensen die belangrijk zijn. Als je die bij elkaar kunt krijgen, we noemen dat co-creatie, en wat zij zeggen laat meenemen en dan samen bekijkt hoe we dit zouden kunnen doen. Dan heb je meteen je 10 ambassadeurs te pakken”.

RABOBANK

Aangegeven wordt dat het moeilijk is om de mening van iedereen te vragen, de slagvaardigheid wordt lager als er te veel input is, zo geven enkele respondenten aan. Dat is de reden dat vaak een selectie plaatsvindt als het om het betrekken van medewerkers gaat. Het is echter niet bewezen dat de slagvaardigheid lager is als er veel input wordt gevraagd van medewerkers als het om internal branding gaat.

Ambassadeurs van het merk in de organisatie: niet vanzelfsprekend

Ambassadeurs zijn niet vanzelfsprekend in iedere organisatie. Wel blijkt dat dit zeer goed kan werken. Medewerkers voelen zich hierdoor meer betrokken en de merkwaarden worden op deze manier dichterbij gebracht. Ook een ambassadeur die terugkomt in filmpjes en op intranet, die daadwerkelijk een bekende persoon word binnen de organisatie werkt positief. Bij Rabobank wordt dit al jaren positief gewaardeerd door medewerkers.

In enkele organisaties is sprake van ambassadeurs, deze ambassadeursrollen worden op diverse manieren ingekleed. Zoals bij PwC, hier is de ambassadeur de verantwoordelijke voor het traject. Deze moet ervoor zorgen dat er daadwerkelijk wat gebeurt en een project van de grond komt.

Bij AEGON waren er ook ambassadeurs, believers uit de gehele organisatie die hiervan melding maakten op intranet.

Ook bij KPN is er sprake van ambassadeurs. Deze hebben als taak op verschillende afdelingen de merkwaarden duidelijk te maken en initiatieven te bedenken omtrent de merkwaarden. Hierbij geeft men aan dat het van belang is deze ambassadeurs duidelijk op de hoogte te stellen van de merkwaarden en hoe dit vertaalt kan worden in gedrag. Dit kan door middel van een workshop en aansturing vanuit één punt. Op dit moment gebeurt dit nog niet bij KPN waardoor de ambassadeurs vaak gedrag vertonen en initiatieven bedenken die toch niet goed bij het merk passen.

Ook bij de Rabobank ging men op zoek naar ambassadeurs. Deze ambassadeur staat centraal in de organisatie en hier wordt alles aan gelinkt en omheen gecommuniceerd. Zo hebben zij bekende Nederlanders als ambassadeurs gehad zoals Jochem de Bruin en Fatima Morero de Melo. Hier werden ook prijsvragen omheen georganiseerd en de kernwaarden werden via deze personen duidelijk gemaakt aan de medewerkers. Op dit moment is de ambassadeur een ‘gewoon’ persoon,

geen bekende man of vrouw. Met deze persoon kunnen medewerkers zich identificeren. Impliciet vervult zij in haar uitingen alle kernwaarden waar Rabobank voor staat.

Empowerment slechts in enkele bedrijven

De eigen initiatieven komen in de praktijk slechts bij enkele bedrijven duidelijk naar voren. Dit wordt niet uitgebreid gestimuleerd. Het blijkt dat de verantwoordelijke afdelingen voor internal branding activiteiten rondom de internal branding organiseren.

Bij de Rabobank organiseerde men wedstrijden waarbij medewerkers nieuwe ideeën mochten ontwikkelen voor de bank. Deze werden gelinkt aan de kernwaarden. Omdat er een prijs aan werd verbonden die te maken had met de sponsoring van het bedrijf werd dit zeer gewaardeerd door de medewerkers. Op deze manier creëerde het betrokkenheid bij de organisatie door een product te ontwikkelen maar ook betrokkenheid bij de organisatie door de prijs aan activiteiten van Rabobank te verbinden. Ook bij AEGON deed men aan empowerment door medewerkers initiatieven te laten ontwikkelen om AEGONfans te krijgen. Hun hele internal branding draait erom de klant meer centraal te stellen en ze 'AEGONfan' te laten worden. Medewerkers kunnen hier initiatieven voor verzinnen en de beste worden uitgevoerd en als succesverhaal als voorbeeld voor collega's gebruikt. Ook mogen medewerkers de medewerkerbijeenkomsten steeds meer zelf invullen, door te vertellen over wat hun werk inhoudt en hoe zij te werk gaan met de nieuwe visie. Bij Waternet konden medewerkers zich opgeven om kinderen op scholen les te geven over water en de taken die Waternet uitvoert.

Medewerkers geven aan dat ze het leuk vinden om dingen te bedenken. Vooral als deze uiteindelijk worden uitgevoerd en extra aandacht krijgen. Dit werkt motiverend om uiteindelijk met het merk aan de slag te gaan.

Conclusie

Bedrijven proberen medewerkers te betrekken bij het internal branding proces. Medewerkers geven aan dat zij dit niet altijd even belangrijk vinden. Het moet duidelijk zijn wat de waarde is van de input in hun dagelijkse werkzaamheden. Als dit duidelijk is, is men bereid input te geven en voelen zij zich meer betrokken. Zij begrijpen waar het over gaat en wat het doel is van de internal branding. Er zijn overigens ook medewerkers die sowieso gemotiveerd zijn input te leveren.

Toch lijkt de betrokkenheid niet overal even serieus genomen te worden. Internal branding lijkt een top down proces. Bij veel organisaties worden geen medewerkers of slechts enkele medewerkers betrokken en vaak alleen het middenmanagement. Daarnaast blijkt dat medewerkers alleen bij de initiatieffase worden betrokken en in de rest van het proces wordt hun mening niet gevraagd. Wat het effect hiervan is, is niet helemaal duidelijk. Omdat medewerkers zelf niet altijd gemotiveerd zijn input te leveren is het de vraag of zij het erg vinden als zij geen input mogen leveren.

Omdat het zeer verschillend is in hoeverre medewerkers worden betrokken en er ook niet bij alle organisaties sprake is van betrokken medewerkers wordt de participatie van medewerkers gegradeerd met een -.

Succesfactoren voor betrokken medewerkers

Om medewerkers enthousiast te maken voor participatie is het allereerst belangrijk duidelijk te maken wat de waarde is van hun participatie en waar deze input voor gebruikt wordt.

Participatie kan op diverse manieren. Zoals bij workshops, inputsessies en interactieve vragenlijsten op intranet. Van belang is dat de participatie niet te veel van hun tijd kost en vooral niet te veel tijd buiten werktijd benodigd.

Een ambassadeur die terugkomt in filmpjes en op intranet, die daadwerkelijk een bekend persoon wordt binnen de organisatie werkt positief. Medewerkers voelen zich hierdoor meer betrokken. Stuur ambassadeurs wel aan vanuit een punt en train hen in de merkwaarden en gedrag zodat zij echt overeenkomstig handelen met de kernwaarden.

Medewerkers zelf initiatieven laten bedenken rondom het merk. Hierdoor raken ze betrokken op hun eigen manier en kunnen ze zelf een bepaalde invulling geven aan de doelen en kernwaarden.

5.1.4. Sturing van gedrag van medewerkers

Sturing houdt de manier in waarop het internal branding proces gestuurd wordt zodat het merk uiteindelijk doordringt bij de medewerkers. Sturingsinstrumenten bij internal branding zijn interne communicatie en HR.

Interne communicatie

Communicatie is een belangrijke manier waarop medewerkers doordrongen kunnen raken van het merk. Door middel van diverse media worden medewerkers geïnformeerd over internal branding, het merk en de kernwaarden. Ook is het een goede manier om medewerkers op de hoogte te stellen van het gedrag dat van hen verwacht wordt.

De afdeling communicatie is meestal de trekker van het internal branding proces. Hierdoor kan de interne communicatie worden aangepast aan de internal branding.

Besproken wordt met welke middelen men communiceert, de frequentie en het bereik van de communicatie.

De middelen die gebruikt worden om te communiceren over internal branding zijn zeer divers. De onderstaande tabel geeft weer welke middelen vooral gebruikt worden door de organisaties, hoe vaak deze worden gebruikt en wat het bereik is.

Communicatiemiddel	Gebruik	Frequentie	Bereik
<i>Persoonlijke communicatie</i>			
- Informeel gesprek	Onbekend	Onbekend	Onbekend
- Werkoverleg	9x (alle, maar niet per se over	Twee of vier keer per	Alle medewerkers

	merk)	maand	
- Projectvergadering	KPN	Onbekend	Betrokkenen bij project/ambassadeurs
- Workshop/training	7x (Ikea, McDonald's, KPN, NN, RTHA, AEGON, Waternet)	Van eenmalig tot enkele malen	Soms alle medewerkers, soms alleen managers en directie
- Brainstormsessie	2x (AEGON, NN)	Enkele malen	Medewerkers die zich opgeven
- Medewerkersbijeenkomst	7x (NN, RTHA, AEGON, Rabobank, KPN, PwC, Waternet)	2 tot 4 keer per jaar	Medewerkers die komen opdagen
<i>Schriftelijke communicatie</i>			
- Personeelsblad	9x (alle)	12x per jaar	Alle medewerkers ontvanger er een, groot deel leest het
- Nieuwsbrief	2x (RTHA, NN)	2x per maand	Alle medewerkers ontvanger er een, groot deel leest het
- Visuele displays	3x (McDonald's, KPN, IKEA)	Elke dag	Alle medewerkers zien het, groot deel leest het
- Jaarverslagen	9x (alle)	1x per jaar	Onbekend
- Posters	5x (PwC, Rabobank, Waternet, McDonald's)	Bij inzet nieuwe campagne	Alle medewerkers zien het, groot deel leest het
- Brochures	4x (NN, Rabobank, Ikea, Waternet)	Bij inzet nieuwe campagne	Alle medewerkers zien het, groot deel leest het
<i>Elektronische communicatie</i>			
- E-mail	9x (alle)	Meerdere keren per week	Alle medewerkers ontvanger er een, groot deel leest het
- Intranet	9x (alle)	Meerdere keren per week bijwerken	Alle medewerkers hebben toegang, groot deel leest het
- Website	9x (alle)	Regelmatig bijgewerkt	Alle medewerkers ontvanger er een, klein deel leest het
- Social media	3x (McDonald's, KPN, AEGON)	Elke dag	Klein deel welke meedoet op fora
<i>Audiovisuele communicatie</i>			
- Videokanaal/filmpjes	5x (RTHA, KPN, NN, PwC, AEGON)	Bij inzet nieuwe campagne	Onbekend

Tabel 10. Communicatiemiddel en gebruik

Inzet van middelen

Communicatie is een continu proces en vindt eigenlijk altijd plaats. Om medewerkers doordrongen te laten raken van het merk en hen te sturen in gedrag is het van belang dat de communicatie rondom de merkwaarden continue plaatsvindt.

Wat opvalt, is dat elektronische communicatiemiddelen vaak worden ingezet. De reden hiervan is dat alle medewerkers hier toegang tot hebben en het bereik dus heel groot is. Medewerkers geven aan dat vooral intranet en e-mail veelvuldig gebruikt en gelezen worden. Deze middelen zijn snel en eenvoudig in te zetten. Zo zijn intranet en e-mail goede middelen om snel mee te communiceren aldus de respondenten. Hiermee wordt het grootste deel van de medewerkers bereikt.

Ook schriftelijke communicatie wordt veel gebruikt voor om informatie te verspreiden. Het vertrouwde personeelsblad is bijvoorbeeld niet weg te denken. Bij RTHA wordt het personeelsblad zelf weer opnieuw ingevoerd en bij veel bedrijven wordt het in een nieuw jasje gestoken. Medewerkers geven aan dit personeelsblad ook veelvuldig te lezen. Daarnaast zijn jaarverslagen ook een veelgebruikt middel om over het merk te communiceren.

Van de minder traditionele media wordt in veel mindere mate gebruik gemaakt.

Hierbij gaat het om audiovisuele communicatie en social media. Social media worden slechts door drie bedrijven actief ingezet. De reden dat veel bedrijven geen social media inzetten is dat op deze manier niet alle medewerkers bereikt worden. Daarbij is het moeilijk te meten hoeveel mensen hier daadwerkelijk gebruik van maken. Ook kan niet alles via sociale media gecommuniceerd worden omdat het vaak openbaar is. In sommige organisaties werkt het echter wel. McDonald's zet social media bijvoorbeeld actief in. De reden dat dit werkt is dat de medewerkers van McDonald's over het algemeen jong zijn. Het is een goede manier om als directie dicht bij het personeel te staan. Van belang is wel dat er ook gereageerd wordt door de directie en hiermee betrokkenheid wordt getoond. Dit is ook de reden waarom KPN een eigen intern sociaal netwerk heeft gelanceerd: CONNECT. Hierin kunnen alle medewerkers van KPN met elkaar communiceren en discussiëren. Ook de directie en het management nemen deel aan discussies. Daarnaast creëert het onderlinge samenhang bij medewerkers en kunnen medewerkers ideeën opperen. Ook hier is echter de valkuil dat niet alle medewerkers hieraan meedoen. Ook AEGON heeft een eigen intern discussieforum opgericht, AEGONplein genaamd. Hier kunnen medewerkers met elkaar discussiëren en ideeën opperen om klanten AEGONfan te maken. Goede ideeën worden regelmatig uitgevoerd. Social media wordt door deze bedrijven als een aanvulling gezien op de traditionele communicatiemiddelen.

Filmpjes en videokanalen worden ook regelmatig ingezet. Het voordeel hiervan is dat het persoonlijker overkomt dan geschreven berichten en dat het voor de medewerkers visueel gemaakt wordt en dus beleving creëert. RTHA en Nationale Nederlanden zetten wel filmpjes op intranet waar medewerkers visueel worden geconfronteerd met het internal branding traject, kernwaarden en gedrag dat daar bij hoort.

Belang persoonlijke communicatie

De voorgaande communicatievormen gaan vooral uit van zenden en ontvangen. Persoonlijke communicatie wordt echter het meest gewaardeerd door de medewerkers. Ook werkt persoonlijke communicatie volgens de respondenten het best. Hierdoor ontstaat er een wisselwerking tussen zender en ontvanger waardoor directe reactie mogelijk is. Persoonlijke communicatie gebeurt vooral door middel van workshops/trainingen, medewerkerbijeenkomsten en werkoverleg. Het is echter niet zo dat het merk hier altijd op de agenda staat. Ook andere onderwerpen worden hier besproken.

Medewerkers geven tot slot aan dat zij het belangrijk vinden dat managers persoonlijk met hen in gesprek gaan, betrokken zijn en interesse tonen. Op deze manier komt de boodschap veel 'echter' over. Deze persoonlijke communicatie dient constant plaats te vinden en dient ook consequent te zijn. Medewerkers geven aan het belangrijk te vinden dat zij consequent worden gewezen op de kernwaarden en steeds feedback krijgen van hun leidinggevende. Enkele respondenten geven aan dat dit niet altijd het geval is en dat deze persoonlijke communicatie in vlagen plaatsvindt. Hierdoor vinden zij de internal branding niet oprecht overkomen en nemen het zelf ook niet altijd even serieus.

Een communicatiemedewerker geeft aan dat er gecommuniceerd moet worden over het merk totdat je er zelf moe van wordt. Het is voor medewerkers namelijk iets dat erbij komt. Zij hebben nog heel veel andere taken waardoor niet iedere uiting even goed doordringt.

Kernwaarden controleren en overal doorvoeren

Het is niet alleen van belang hoe gecommuniceerd wordt, maar ook wat gecommuniceerd wordt. Enkele respondenten geven aan dat in ieder bericht dat verzonden wordt de kernwaarden terug dienen te komen. Bij sommige bedrijven, zoals AEGON en KPN, worden berichten of initiatieven door de communicatieafdeling gecontroleerd voordat ze verzonden of geplaatst worden. In iedere uiting moet de nieuwe visie tot uiting komen, impliciet danwel expliciet. Zo worden bij AEGON alle uitgaande brieven gecontroleerd op het voldoende uitdragen van de kernwaarden. Bij Rotterdam The Hague Airport wordt bij iedere uiting naar de medewerkers toe de kernpositionering aangehaald.

"Elke keer bij alles als is het een mail over een nieuw broodje van de week, hupsakee verzin er maar weer wat bij: 'ook dit is onderdeel van ons vijfsterren idee want er zit verantwoorde niet vervuilende zalm op'. Verzin het maar, maar continue, consistent blijven communiceren. Wat ik al zei, ook in de brief die bij het kerstpakket zit".

ROTTERDAM THE HAGUE AIRPORT

Bereik van medewerkers

In welke mate de communicatie daadwerkelijk door medewerkers wordt gelezen of bekeken is moeilijk te meten. Medewerkers geven echter aan dat vooral intranet en het personeelsblad veel gelezen worden door hen. Daarnaast is non-verbale communicatie belangrijk, hierbij gaat het om voorbeeldgedrag vanuit het management. Ook geven medewerkers aan dat zij een stukje beleving belangrijk vinden. Deze beleving kan ook een belangrijk onderdeel zijn in de communicatie. Een manier om beleving te creëren is door middel van het centraal stellen van klantbeleving in de filmpjes

of door het organiseren van een klantdag. Bij PwC en stelt men centraal hoe de klant hun beleeft en zij laten dit door de hele organisatie zien. Medewerkers van deze bedrijven geven aan dat dit positief werkt, vooral omdat het hun doel is de klant meer centraal te stellen. Hier zou volgens hen nog meer aandacht aan besteed moeten worden. Ook kan beleving gecreëerd worden door medewerkers onderdeel uit te laten maken van wat de organisatie doet. Een voorbeeld dat genoemd wordt door de Rabobank en KPN is medewerkers laten meebeleven in sponsoring. Laat medewerkers meegaan naar wedstrijden of laat ze meedoen aan een prijsvraag waarbij ze kaartjes kunnen winnen voor deze wedstrijden.

Qua inhoud is ook de externe communicatie van belang, deze heeft grote invloed op interne communicatie. Daarom is het van belang dat de externe communicatie dezelfde boodschap heeft als de interne communicatie. De doelgroep is echter wel anders, intern de medewerkers en extern klanten. De waarden dienen in ieder geval hetzelfde te zijn, want alles wat extern wordt gecommuniceerd bereikt ook de mensen intern.

'Dat zijn allemaal de kernwaarden die we communiceren op de schermen in de kantines. Dus een controle van de keuringsdienst van waren gaat over kwaliteit. Een klacht van een gast, afhankelijk van waarover die gaat, zegt dat we continue bezig zijn met de kwaliteit van het bedrijf. Zo komen die kernwaarden daar in terug. Iedereen loopt zich druk te maken om die kraakhelder, service, kwaliteit en waarden'.

McDonald's

Conclusie

Communicatie wordt door bijna alle respondenten als het belangrijkste aspect van internal branding aangemerkt. Doordat de communicatieafdeling eigenlijk altijd nauw betrokken is bij het internal branding traject is het vanzelfsprekend dat er veel gecommuniceerd wordt over de internal branding. Dit is van belang omdat medewerkers op deze manier op de hoogte zijn van het internal branding traject en ze komen in aanraking met het merk en de kernwaarden die daarbij horen. Bijna alle respondenten geven aan dat het steeds herhalen van deze kernwaarden in alle communicatie-uitingen erg van belang is. Zo worden bij een bedrijf alle uitgaande brieven gecontroleerd op de kernwaarden. In andere bedrijven wordt bij iedere uiting naar de medewerkers toe de kernpositionering aangehaald.

Omdat er een grote diversiteit aan middelen wordt ingezet en de communicatie veelal structureel plaatsvindt waardoor veel medewerkers worden bereikt scoort het bedrijfsleven een +.

Succesfactoren voor interne communicatie

Er zijn een aantal succesfactoren aan te wijzen die zorgen voor een goede interne communicatiestrategie.

De grootste succesfactor bij communicatie is het continue herhalen van de boodschap en de kernwaarden verwerken in alle communicatie uitingen. Omdat de communicatieafdeling vaak nauw betrokken is bij internal branding is dit eenvoudig te verwezenlijken.

Non-verbale communicatie speelt ook een grote rol. Het is van belang dat de kernwaarden niet alleen gecommuniceerd worden, maar dat men zich er ook naar gedraagt als directie, manager en leidinggevende. Het is dus van belang deze eerst aan te sluiten. Ook het erop wijzen door managers en continue persoonlijk duidelijk maken wat van belang is, wordt als belangrijk gezien. Managers kunnen hiervoor worden opgeleid in trainingen.

Beleving creëren rondom de internal branding bij medewerkers. Dit kan door te communiceren aan de hand van voorbeelden, filmpjes en klantbeleving centraal stellen.

Tot slot is beleving van belang. Medewerkers onderdeel laten uitmaken van wat je doet als bedrijf maakt ze betrokken.

Invulling van HR instrumenten

Dat de samenwerking met HR belangrijk is, is al eerder gebleken. Dat het nogal wat overtuigingskracht nodig heeft om ervoor te zorgen dat de HR instrumenten daadwerkelijk worden aangepast en dat het soms tijd nodig heeft om in te zien dat zonder HR instrumenten gedragsverandering moeilijk te verwezenlijken is, bleek uit de antwoorden van de respondenten.

Besproken wordt nu hoe bedrijven invulling geven aan deze HR instrumenten als gevolg van het internal branding traject.

In onderstaande tabel wordt weergegeven hoe de bedrijven dit doen. De tabel wordt in de onderstaande tekst verder toegelicht.

HR instrument	Invulling	Gradatie
Competenties	Zijn gekoppeld aan de kernwaarden, worden bij alle bedrijven opgesteld.	+
Werving & selectie	Wordt nog niet bij alle organisaties aan kernwaarden van internal branding gekoppeld	+-
Beoordelings- en beloningssystematiek	Van kwantitatief naar kwalitatieve beoordelingen. Beoordelen wordt vaak nog niet consequent gedaan op basis van de internal branding waarden.	+-
Training & opleiding	Bij veel bedrijven worden trainingen gegeven omtrent de kernwaarden en gedrag dat bij internal branding hoort. Vaak worden de medewerkers niet getraind en dat is een gemiste kans.	+-
Werkomstandigheden & arbeidsvoorwaarden	De inrichting van het bedrijf wordt vaak aangepast aan de kernwaarden. Arbeidsvoorwaarden vaak niet.	+-

Tabel 11: Invulling HR instrumenten door bedrijven.

Bij de bedrijven zijn de HR instrumenten ook nog niet optimaal ingevuld. Veel bedrijven zijn deze instrumenten nog volop aan het (her)ontwikkelen als gevolg van de internal branding.

Competenties gekoppeld aan kernwaarden

Aan de kernwaarden die zijn opgesteld worden bepaalde competenties gehangen die de medewerkers moeten bezitten. Hierbij gaat het vooral om gedrag van medewerkers. Competenties bestonden eigenlijk in alle bedrijven al voor de internal branding. Deze competenties zijn in sommige

bedrijven bijgesteld. AEGON is hier een goed voorbeeld van. Bij AEGON is de visie veranderd. Hierdoor werden de kernwaarden bijgesteld en werd er ander gedrag verwacht van de medewerkers. De competenties die medewerkers moesten bezitten werden anders. Deze competenties komen overal in terug zoals bij de werving & selectie en bij de beoordeling. Hier wordt op deze competenties gelet.

“Als HR zegt we gaan mensen hier nog steeds belonen op winstgevendheid of op het wegwerken van achterstanden en zo snel mogelijk de klant de deur uitzetten, dan klopt het niet. Dus alles moet kloppen. We hebben dit doorgevoerd in het HR programma van ons. Ik heb hier net iemand zitten beoordelen. Dit begint met de kerncompetenties, die beginnen met goed luisteren, vakmanschap, grensverleggend denken, gezonde daadkracht, dat komt uit onze visie vandaan, ‘we blinken uit in’. Daar worden mijn medewerkers dus allemaal op beoordeeld. Letterlijk. De visie komt hier dus letterlijk in terug, het algemeen beeld van de medewerker, draagt de medewerkers bij de visie uit, we beschrijven het algemeen beeld en functioneren op basis van de visie van”.

AEGON

Merkwaarden nog niet altijd doorgevoerd in werving & selectie

In veel organisaties wordt personeel geselecteerd aan de hand van de kernwaarden. Dit gebeurde al voor de internal branding. Veel bedrijven geven wel aan dat zij de internal branding nog niet volledig in hun werving en selectie hebben doorgevoerd. Allereerst komt dit doordat de daadwerkelijke noodzaak hiertoe pas later in het internal branding traject werd ingezien. De kernwaarden worden aangepast en vervolgens gaat men dit eerst naar de eigen medewerkers vertalen en communiceren. Daarna gaat men pas bekijken wat dit gaat betekenen voor nieuwe medewerkers die men aanneemt. Een kernwaarde van Rabobank is bijvoorbeeld betrokkenheid. Tijdens de sollicitatie zou bekeken moeten worden in hoeverre een persoon betrokken is. Dit kan bijvoorbeeld blijken als een persoon vrijwilligerswerk doet.

Daarnaast vergt dit van het recruitment veel inspanning. Vaak nemen bedrijven testen af bij nieuwe medewerkers. Deze moeten dan aangepast worden. Dit vergt grote investeringen en tijd. Dit zorgt ervoor dat de werving & selectie dus achterloopt.

Dit kan voorkomen worden door vanaf dag één samen te werken tussen communicatie en HR. De daadwerkelijke samenwerking met HR moet in veel bedrijven nog vorm krijgen. Je kan namelijk de bestaande medewerkers wel merkbewust maken maar als de nieuwe medewerkers niet bij de organisatie passen en niet bij de kernwaarden dan zal het merk nooit doordringen in de organisatie. Belangrijk is wel om op te merken dat selectie van goede medewerkers verder gaat dan de kernwaarden. Andere zaken die ook een rol spelen zijn opleidingsniveau, inhoud/kennis en werkervaring.

Beoordeling op basis van merkwaarden nog niet consequent

De kernwaarden worden ook gebruikt voor de medewerkers die er al zijn. In beoordelingsgesprekken bijvoorbeeld. Enkele respondenten geven aan dat er met de komst van internal branding een verandering heeft plaatsgevonden in de beoordeling van medewerkers. Eerst werden medewerkers individueel beoordeeld op kwantitatieve aspecten. Nu worden medewerkers beoordeeld op de kwalitatieve kernwaarden. Dit leidt soms tot conflicten tussen de harde en de zachte factoren.

Aangegeven wordt dat managers soms nog niet goed weten hoe ze hiermee om moeten gaan. Daardoor is het vaak lastig deze beoordelingscriteria structureel en frequent door te voeren. De verandering in de beoordelingscriteria vindt plaats als het doel van de organisatie veranderd. De klanten komen bij veel organisaties steeds meer centraal te staan. Sommige respondenten geven aan dat dit niet altijd eenvoudig is. Het is eenvoudiger om medewerkers te beoordelen op verkoopcijfers. Vooral bij organisaties waarbij meerdere aanbieders zijn van soortgelijke producten is het klantcontact, dienstverlening en de toegevoegde waarde voor de klant steeds belangrijker geworden. Dit kwam duidelijk naar voren tijdens interviews bij AEGON, NN, RTHA, KPN en PwC.

Ook wordt aangegeven dat er sprake kan zijn van een beloning als men positief wordt beoordeeld. Vaak is dit in de vorm van een bonus. Maar belonen kan ook op een andere manier. Bijvoorbeeld door middel van complimenten of bepaalde acties die succesvol waren in het zonnetje zetten.

Trainingen belangrijk voor managers EN medewerkers

Zoals al eerder aangegeven vinden medewerkers beleving heel belangrijk. Door middel van trainingen komen zij in aanmerking met het gedrag dat bij het merk hoort. Het is dus niet vreemd dat trainingen vaak een belangrijk onderdeel zijn van internal branding. Deze worden dan ook in bijna alle bedrijven ingezet. De reden hiervoor is dat dit een belangrijke communicatievorm is om daadwerkelijk duidelijk te maken hoe men zich dient te gedragen en te handelen naar de kernwaarden. Een training creëert een stukje beleving die door middel van communicatie moeilijk kan worden gecreëerd. Bepaalde managementtrainingen zijn standaard. Trainingen specifiek gelinkt aan de internal branding campagne zijn vaak eenmalig. Bij AEGON, NN en RTHA zijn de trainingen speciaal ontwikkeld. Op dit moment zijn de trainingen eenmalig. Er zijn op dit moment wel plannen om deze trainingen voort te zetten en een structureel onderdeel van de organisatie te maken. Medewerkers geven aan dat dit ook belangrijk is. Na de training gaat men weer over op de waan van de dag en wordt deze weer vergeten. De training dient herhaald te worden, in meerdere delen gegeven te worden of er dient een vervolgprogramma te zijn. Dit was bijvoorbeeld bij RTHA het geval. Nadat de training gevolgd is moeten alle medewerkers een online vervolg in de vorm van e-laerning bekijken. Leidinggevenden kunnen bekijken of medewerkers dit hebben gedaan en spreken hen hierop aan als dat nog niet gebeurd is. Bij Ikea en McDonald's zijn de trainingen een structureel onderdeel van de organisatie. De kernwaarden staan in deze trainingen centraal. Maar de trainingen gaan ook over de inhoud van het werk. De kernwaarden zijn hierin verweven.

Trainingen worden op twee niveaus gegeven, aan managers en aan medewerkers.

“Bij AEGON worden trainingen alleen op managementniveau gegeven. Zij willen dat mensen, klanten, financieel bewust worden van hun eigen toekomst en bij voorkeur, doordat zij producten afnemen van AEGON, die hen daarbij helpen. Dus niet meer snel veel geld verdienen maar mensen een zeker inkomen voor later bezorgen. Die verandering betekent intern heel veel, veel medewerkers waren bij gewend technische producten te ontwikkelen maar die de klant niet begreep of die niet duidelijk waren voor tussenpersonen. De gemiddelde AEGON medewerker werd vooral gedreven door het maken van technische producten die scoren in verkopen via tussenpersonen. Met de nieuwe visie wil eerder het profiel van mensen hebben die het leuk vinden om voor een ander een dienst te leveren en een band

op te bouwen met de klant. Dit willen zij bereiken door managers een leiderschapsprogramma te laten volgen. Dit leiderschapsprogramma was gericht op zelfreflectie, ze hebben deze leiders zichzelf laten afvragen wat hen drijft manager te zijn. Het idee was dat als ze zelf gaan reflecteren en ontdekken dat dit prettig is, ze waarschijnlijk ook makkelijker contact maken met hun omgeving. Als men niet in staat is tot zelfreflectie, dan is het moeilijk om contact te maken met anderen. Hierbij ging het zowel om de managers en het team maar ook tussen AEGON en haar klanten. Als je een soort empathische band met je klant wil opbouwen, dan moet je ook een empathische band met je medewerkers hebben. Zo probeert AEGON via het management ook de medewerkers te beïnvloeden en doordrongen te laten raken van de visie”, aldus de HR manager. Wat blijkt uit een gesprek met de HR manager is dat dit niet werkt zoals ze het in gedachten hadden. De managers raken zelf ook niet altijd doordrongen van de nieuwe visie en stralen deze niet altijd uit. De medewerkers krijgen hier helemaal niks van mee. Voor de medewerkers is er nog een lange weg te gaan. Dat ziet AEGON nu ook in. Zij zijn daarom bezig met ontwikkelingen van trainingen voor medewerkers.

Het is dus belangrijk om de managers te betrekken bij de trainingen. Het bleek ook al eerder dat er een belangrijke rol voor het management is weggelegd bij internal branding. Maar de medewerkers dienen zelf ook niet uit het oog verloren te worden bij de trainingen. Daarom worden bij veel bedrijven ook specifieke trainingen gegeven voor medewerkers. Dit is bij RTHA, McDonald's, Nationale Nederlanden, KPN en Ikea het geval. Veelal richten deze trainingen zich op klantvriendelijkheid, strategie en de inhoud van werkzaamheden. Soms direct maar meestal indirect komen de kernwaarden van de organisatie hierin terug. Wat enkele respondenten wel opmerken is dat niet alle trainingen geschikt zijn voor alle afdelingen. Bij KPN merkte men op dat het belangrijk is dat de workshops ook specifiek worden gemaakt per afdeling. Het is namelijk niet altijd even duidelijk hoe de medewerker de kernwaarden moet omzetten in zijn dagelijkse werkzaamheden. Hierdoor ontstaat er erg veel eigen interpretatie welke regelmatig niet overeenkomt met waar KPN voor staat.

Tot slot is het van belang ook aandacht te besteden aan nieuwe medewerkers in de internal branding. Zij hebben de oude situatie niet meegemaakt. Toch dienen zij op de hoogte te zijn van de kernwaarden en waar het bedrijf voor staat. Bij veel bedrijven wordt een boekje meegegeven waar informatie instaat. Bij andere bedrijven krijgen alle nieuwe medewerkers ook de training. Het belangrijkste volgens de respondenten is dat zij hetzelfde weten en zich hetzelfde gedragen als de medewerkers die al langer in dienst zijn.

Inrichting regelmatig aangepast aan merkwaarden

Tot slot kan men de kernwaarden ook doorvoeren in werkomstandigheden & arbeidsvoorwaarden. Deze zijn echter niet uitgebreid aan bod gekomen tijdens de interviews. Als het over werkomstandigheden gaat dan passen sommige bedrijven hun inrichting aan, aan de kernwaarden. Dit is bij KPN, Ikea, AEGON en Waternet bijvoorbeeld het geval. Bij KPN draagt men 'leven en werken zoals jij het wil' uit door middel van een grote diversiteit aan werkplekken. Medewerkers kunnen buiten of binnen zitten, er zijn banken, vergaderzaaltjes zijn zowel gesloten als open te vinden. Bij Waternet wilde men een meer open cultuur creëren. Een voorbeeld om dit te bereiken is dat zij de vergaderzalen niet meer op slot doen en dat deze niet meer van te voren gereserveerd

hoeven te worden. Andere respondenten geven aan dat dit niet altijd mogelijk is omdat een gebouw bestaat en dit vernieuwen en opnieuw inrichten veel geld kost.

Conclusie

Niet in alle organisaties zijn de HR instrumenten volledig doorgevoerd. Het volledig implementeren van de kernwaarden in beoordeling, selectie en trainingen kost veel tijd. Sommige organisaties zijn hierin ver gevorderd zoals Ikea en McDonald's. Bij andere organisaties dient dit nog verder ontwikkeld te worden zoals bij KPN. Het is echter wel zo dat alle organisaties HR instrumenten hanteren, deze zijn niet altijd volledig gekoppeld aan de (nieuwe) kernwaarden.

Omdat de meeste HR instrumenten niet volledig of niet door alle of de meeste organisaties wordt ingevuld scoren de bedrijven hiervoor een +/-.

Succesfactoren voor doorontwikkeling kernboodschap in HR

De ontwikkeling van de kernboodschap in HR instrumenten begint bij de samenwerking. Als HR niet betrokken wordt bij internal branding dan worden de instrumenten ook niet aangepast. Factoren voor een succesvolle samenwerking zijn al eerder beschreven. Allereerst is het dus van belang dat men HR in het begin meteen betrokken wordt bij internal branding. Dit gebeurt alleen als men inziet dat internal branding meer is dan alleen maar communicatie over het merk, dat het gepaard gaat met gedragsverandering. Vaak ontstaat dit inzicht als er ontevredenheid bestaat over de manier waarop de internal branding zich ontwikkelt en de resultaten na verloop van tijd niet optimaal zijn.

Daarnaast is het van belang dat niet alleen de beoordeling wordt aangepast maar ook de werving- en selectiecriteria. Ook hier wordt vaak pas later in het traject aandacht aan besteed. Beter is het om alle HR instrumenten direct aan te passen aan de nieuwe kernwaarden.

Trainingen zijn heel belangrijk omdat men zo daadwerkelijk aan de slag gaat met het merk. Hierdoor wordt voor de medewerkers een stukje beleving gecreëerd. Medewerkers weten op deze manier welk gedrag en welk handelen van hen wordt verwacht dat bij het merk hoort.

Trainingen dienen zowel op management- als op medewerker niveau gegeven te worden. Anders is het zeer moeilijk de hele organisatie doordrongen te laten raken van het merk.

Trainingen dienen een vervolg te krijgen, anders krijgt men de training en vervolgens gaat men weer verder met de dagelijkse werkzaamheden waarna de training naar de achtergrond verdwijnt. Structureel aanspreken op het gedrag als gevolg van de training helpt ook.

Regels

Alle respondenten geven aan dat men alleen kan stimuleren medewerkers het juiste uit te laten dragen. Dit gebeurt door constant te communiceren en duidelijk uit te leggen waarom medewerkers het merk dienen uit te dragen. Dwang door middel van vaste regels wordt nergens gebruikt.

Conclusie

Er wordt geen gebruik gemaakt van regels of richtlijnen om te sturen in gedrag.

Succesfactoren voor regels

Succesfactoren rondom regels zijn niet aan te merken omdat bedrijven dit niet gebruiken. Volgens hen werkt dwingen niet en kan er sowieso geen controle bestaan over het naleven van deze regels. Het enige dat werkt is continue communiceren en medewerkers aanspreken op hun gedrag.

5.1.5. Mate van 'merkwaardig' gedrag van medewerkers

Gedrag is de afhankelijke factor in dit onderzoek. Alle bovenstaande factoren zijn van belang als het gaat om het beïnvloeden van het gedrag van de medewerkers. Besproken wordt welke factoren de respondenten aangeven die ervoor zorgen dat het gedrag consequent en consistent is volgens de kernwaarden en wat eraan bijdraagt dat het merk doordrongen raakt bij de medewerkers.

Consistentie & consequentie en doorgedrongen merk

Uiteindelijk blijkt dat de medewerkers niet volledig doordrongen zijn van het merk en dat ze het ook niet altijd consistent & consequent uitdragen. Uit gesprekken met medewerkers komt naar voren dat hiervoor meerdere redenen aan te wijzen zijn.

Bij PwC is de internal branding campagne intensief vanwege de rebranding die bij de medewerkers dient door te dringen. Medewerkers vinden de merkbeloften echter te ingewikkeld waardoor het moeilijk is deze waar te maken. Daarnaast geeft men aan dat er te weinig prikkels zijn om de merkbeloften daadwerkelijk uit te voeren. Daarnaast geeft men aan dat een bepaalde manier van werken is ingesleten bij PwC en die vooral door de oudere adviseurs niet meer gemakkelijk wordt losgelaten. Zij zullen de nieuwe visie van PwC niet snel uitstralen.

Bij AEGON is het merk bijna niet doorleeft bij de medewerkers. Bij de managers en leidinggevenden is het merk echter meer doorgedrongen. De reden hiervoor is dat managers specifieke trainingen krijgen over het merk en de nieuwe visie en medewerkers niet. Zoals eerder beschreven dringt het merk niet tot de medewerkers door als zij niet specifiek getraind worden of er niet specifieke aandacht aan hen wordt besteed.

Bij Waternet is het merk nog niet doorgedrongen tot de medewerkers omdat zij net gestart zijn met het traject. Daarnaast gaat de internal branding bij hen met kleine stapjes. Er was geen urgentie waardoor de HR afdeling moeilijk te overtuigen was hun instrumenten aan te passen. Ook de directie geeft niet zomaar haar steun voor alle activiteiten waardoor plannen vaak meerdere malen bijgesteld dienen te worden. Dit kost veel tijd en moeite.

Ook bij KPN is de internal branding nog volop in ontwikkeling. Men was ontevreden over de eerste resultaten waardoor er nu trainingen worden ontwikkeld gespecificeerd naar afdeling. Deze moeten een structureel onderdeel worden van de organisatie.

Bij Nationale Nederlanden en bij RTHA is het merk goed doorgedrongen bij de meeste medewerkers. De reden hiervoor is dat er een tijdelijke, zeer intensieve campagne en trainingen zijn gevoerd. De lange termijn effecten zijn echter nog onduidelijk.

Bij Ikea, McDonald's en de Rabobank is het merk wel goed doorleefd. Medewerkers geven aan dat de merkwaarden duidelijk zijn en dat zij weten wat van hen verwacht wordt en hoe zij zich merkconform dienen te gedragen. De reden hiervoor is waarschijnlijk dat zij al een rijke historie hebben wat betreft internal branding.

Conclusie

In hoeverre het merk consistent & consequent wordt uitgedragen is niet volledig gemeten, dit zou door middel van een enquête moeten. Er zijn diverse oorzaken aan te geven waardoor het merk wel of niet doorgedrongen is bij medewerkers. Bedrijven blijven steeds kritisch naar zichzelf kijken, overal wordt aangegeven dat er nog zaken beter kunnen en dat ze zich er duidelijk van bewust zijn dat ze niet iedereen zullen bereiken met internal branding. Daarnaast weet men ook dat het een lange termijn proces is.

Bij sommige bedrijven is het gedrag verder doorgedrongen dan bij andere bedrijven. IKEA is het enige bedrijf waar het gedrag van de medewerkers bijna volledig is aangepast aan de merkwaarden. Bij alles andere bedrijven is dit niet het geval. Op basis van de doordrongenheid van het merk en consequentie in uitstralen scoren de bedrijven dus +/-.

Succesfactoren voor merkconform gedrag

Uit de oorzaken die bedrijven zelf aangeven voor consequent gedrag kunnen enkele succesfactoren worden afgeleid die er expliciet voor zorgen dat het gedrag van de medewerkers beïnvloed wordt. Maar ook uit de onafhankelijke variabelen kunnen succesfactoren worden geformuleerd. Dit zorgt voor consistentie & consequentie in het uitstralen van het merk door de medewerkers en dat het merk bij hen is doorgedrongen.

Deze factoren zijn:

- *Betrokken afdelingen.* Het blijkt dat wanneer er een samenwerking bestaat tussen de marketing, communicatie en HR afdeling internal branding structureel is ingebed in de organisatie zoals bij Ikea en McDonald's. Daarnaast blijkt dat samenwerking tussen communicatie en HR heel belangrijk is. Op deze manier worden medewerkers namelijk op de hoogte gesteld van wat er gaat gebeuren en de inhoud (communicatie) en hoe ze dit moeten bewerkstelligen (HR).

Marketing hoeft niet altijd betrokken te worden, vooral niet als het merk bekend is. Dit was bij deze bedrijven het geval. Is dit niet het geval dan is het wijs marketing wel te betrekken.

- *Duidelijkheid van de inhoud.* Als medewerkers begrijpen waar de visie en de inhoud vandaan komt en dit op een eenvoudige manier wordt gecommuniceerd zorgt dit ervoor dat zij hun gedrag kunnen aanpassen. Bij PwC bleek de nieuwe visie namelijk erg ingewikkeld te zijn.

Medewerkers vinden de merkbeloften te ingewikkeld waardoor het moeilijk is deze waar te maken. Daarnaast geeft men aan dat er te weinig prikkels zijn om de merkbeloften daadwerkelijk uit te voeren.

- *Voorbeeldgedrag vanuit de directie en het management.* Het blijkt dat medewerkers sneller iets aannemen van managers die het juiste voorbeeld geven en kwaliteit bezitten. Verder geven medewerkers aan dat ze het idee hebben dat veel medewerkers expliciet door managers gestimuleerd dienen te worden voordat ze hun gedrag aanpassen. Daarbij helpt het ook als er een relatie bestaat op basis van gelijkwaardigheid. Bij Ikea heeft bijvoorbeeld iedereen, zowel front-office als back-office een geel Ikea shirt aan. Ook managers en de store manager dragen dit shirt. Dit zorgt voor een gevoel van samenhang volgens de medewerker en motiveert hen in hun werkzaamheden dit Ikea gevoel uit te stralen.
- *Doelgroepen.* Medewerkers dienen ook meegenomen te worden in de trainingen. Als men zich alleen op het management richt zal het merk niet doordringen raken en zal de klant niets merken van het uitstralen van de merkwaarden door de medewerkers. De stap tussen het management en de klant is te groot. Ook medewerkers dienen direct aangesproken te worden met internal branding.
- *Wijze van het overbrengen van de boodschap.* De boodschap dient overal in terug te komen en via diverse media te worden gecommuniceerd. Op deze manier worden medewerkers steeds opnieuw geconfronteerd met de boodschap waardoor deze doordringt.
- *Trainingen.* Als gevolg van trainingen gaan medewerkers echt hun gedrag aanpassen. Op deze manier weet men hoe men zich dient te gedragen volgens het merk en gaan men er daadwerkelijk mee aan de slag.
- *Beoordelingen.* Deze zorgen er op lange termijn voor dat medewerkers zich gaan aanpassen aan de kernwaarden. Als eenmaal een beoordelingsgesprek geweest is weet men waar op gelet wordt en waar aan gewerkt dient te worden.
- *Hoe lang het traject al in gang is.* De duur van het traject is van belang om het merk te laten doordringen. Bij Waternet is men bijvoorbeeld net gestart en de medewerker was zich nog niet heel bewust van de kernwaarden en het gedrag. Bij Nationale Nederlanden is het traject al twee jaar bezig en afgerond waardoor het merk veel beter doorgedrongen is bij de medewerkers.
- *Permanent vs. tijdelijk.* Wat ook blijkt is dat permanente internal branding zorgt voor een goed doordrongen merk. Medewerkers geven aan dat de merkwaarden duidelijk zijn en dat zij weten wat van hen verwacht wordt en hoe zij zich merkconform dienen te gedragen. Bij Ikea, McDonald's en de Rabobank is het merk wel goed doorleefd.
- *Top-down vs. bottom-up.* Er is niet duidelijk gebleken dat het merk sneller doordringt tot medewerkers als ze inspraak mogen leveren. De bevindingen als gevolg van dit onderzoek zijn zeer divers. Sommige respondenten gaan er vanuit dat dit succesvol is. Andere respondenten gaan er vanuit dat beperkte inspraak ook helpt. Wat men wel aangeeft is dat trainingen dicht bij de medewerker staan als medewerkers inspraak mogen leveren. Deze inspraak wordt echter maar van enkele medewerkers gevraagd. Ook medewerkers lijken niet

veel te geven om inspraak. Enkelen geven aan het nut er niet van in te zien of er geen motivatie voor te hebben. Knopen worden doorgemaakt door de directie en medewerkers mogen niet altijd hun mening geven. Wel mag bijvoorbeeld het management hun mening geven. Dit lijkt in veel gevallen goed te werken.

5.2. Conclusie

Bij diverse bedrijven is bekeken hoe zij internal branding toepassen. Op de punten die de literatuur belangrijk acht scoren de bedrijven redelijk tot goed. Al wordt niet alles zo strikt doorgevoerd als de literatuur het voorschrijft. Hier bestaat een discrepantie tussen de literatuur en de praktijk. In onderstaande tabel zijn de scores van bedrijven nogmaals weergegeven.

	Bedrijven	
A. Intraorganisatorische samenwerking		
	De driehoek marketing, communicatie en HR wordt niet door alle bedrijven ingevuld. Wel is bij alle bedrijven aan apart platform aanwezig en voert de communicatieafdeling overal de regie.	+ -
B. Doorvoeren identiteit		
	Bij geen enkel bedrijf bestaat de discrepantie tussen de identiteit en het internal branding proces. In iedere internal branding komen de missie, visie, doel en kernwaarden van het bedrijf terug.	+
C. Betrokkenheid		
Betrokkenheid top	In het bedrijfsleven is de top erg betrokken bij internal branding. Ze maken de besluiten, zijn intensief betrokken bij de initiatieffase en gedurende het verdere proces zijn ze op grote lijnen betrokken. Soms wordt de top ook in de uitvoering ingezet. Het voorbeeldgedrag laat regelmatig nog te wensen over maar het staat wel onder de aandacht.	+
Participatie medewerkers	De betrokkenheid van medewerkers is zeer divers in de bedrijven. Bij sommige organisaties is worden de medewerkers heel actief betrokken terwijl bij andere organisaties medewerkers niet betrokken worden.	-
D. Sturing		
Interne communicatie	Er worden veel diverse middelen ingezet om te communiceren over internal branding. De communicatie vindt bijna altijd structureel plaats waardoor veel medewerkers worden bereikt.	+
HRM	De meeste HR instrumenten worden niet door alle bedrijven aangepast als gevolg van internal branding. Dit is vaak nog in	+ -

	(her)ontwikkeling. Bij alle bedrijven is het een aandachtspunt maar op dit moment vullen zij het ook nog onvoldoende in.	
E. Gedrag		
Consequentie & consistentie	Niet alle medewerkers dragen het merk consequent uit.	+-
Doordrongen	Het gedrag van de medewerkers is nergens volledig aangepast aan het merk.	+-

Tabel 12: Internal branding bij de bedrijven

Ook zijn er diverse verschillen tussen bedrijven aan te merken wat betreft internal branding. Het empirische onderzoek wijst uit dat er veel verschillende succesvolle maar ook minder succesvolle strategieën zijn gebruikt door bedrijven wat betreft internal branding. Hierdoor kunnen veel verschillende succesfactoren worden aangemerkt. Er is niet één juiste manier om internal branding uit te voeren.

5.3. BRG

Bij de meeste bedrijven is het externe imago positief, behalve bij de verzekeringsmaatschappijen. Veelal geven de bedrijven aan dat het externe imago er beter voor staat dan het interne imago. De bedrijven geven aan dat het merk intern nog niet optimaal doorleefd wordt. Deze verbeteringen proberen ze door middel van internal branding te verwezenlijken. Ze geven aan dat het een proces is dat is ingezet en een lange termijn visie nodig heeft. Deze lange termijn visie is bij de meeste bedrijven aanwezig. Ze geven aan dat als men eenmaal met een internal branding proces begonnen is, daar niet zomaar mee gestopt kan worden. Dat is de manier waarop bedrijven steeds meer een personality brand worden.

Hoofdstuk 6. Verschillen en overeenkomsten internal branding gemeente Den Haag en bedrijven

In dit hoofdstuk worden de verschillen en overeenkomsten beschreven tussen de gemeente Den Haag en de benchmark uit het bedrijfsleven wat betreft internal branding. Deze verschillen en overeenkomsten worden beschreven op basis van de attenderende begrippen die ook zijn aangehouden in de analyse. Hierdoor ontstaat een zogenaamde 'gap-analyse'. Duidelijk wordt waar de gaten zitten voor de gemeente Den Haag wat betreft internal branding. Getracht wordt, waar mogelijk, uitleg te geven over de geconstateerde verschillen.

	Den Haag	Bedrijven
Internal branding		
Verschillen	- Geen internal branding traject	- Wel internal branding traject
Overeenkomsten	- Op bepaalde punten die van belang zijn bij een succesvol internal branding traject scoren beiden goed zoals opbouw merk vanuit de identiteit en de betrokkenheid van de top.	
Samenwerking		
Verschillen	- Geen samenwerking met HR - Marketing regie afdeling - Geen platform voor internal branding	- Werken wel samen met HR - Communicatie regie afdeling - Wel een platform voor internal branding
Overeenkomsten	- Samenwerking tussen communicatie en marketing	
Doorvoeren identiteit		
Verschillen	- Kernwaarden worden niet expliciet gemaakt - Geen gedrag gekoppeld aan kernwaarden - Eenduidige positionering moeilijk	- Kernwaarden worden wel expliciet gemaakt - Wel gedrag gekoppeld aan kernwaarden - Eenduidige positionering eenvoudig
Overeenkomsten	- Kernpositionering opgesteld vanuit wat ze zijn, beseft van belang hiervan is aanwezig. Visie, missie en doel zijn duidelijk in internal branding doorgevoerd.	
Betrokkenheid top		
Verschillen	- Weinig mensen, geen middelen - Hecht geen extra belang aan management	- Wel mensen en middelen - Hechten wel extra belang aan management
Overeenkomsten	- Urgentie van internal branding raakt werkzaamheden top - Fase van betrokkenheid in begin, dan loslaten en top inzetten wanneer nodig - Top neemt beslissing, uitvoering door andere afdeling - Voorbeeldgedrag niet optimaal maar staat onder de aandacht	
Participatie medewerkers		
Verschillen	- Betrok nauwelijks medewerkers - Input van medewerkers met verstand van zaken - Procesgroep als ambassadeurs	- Medewerkers wisselend intensief betrokken, erkenning belang verschillend - Input van soort medewerker zeer divers - Niet overal ambassadeurs

	- Empowerment via procesgroep	- Empowerment soms intensief, soms niet aanwezig
Overeenkomsten	Medewerkers worden alleen in het begin betrokken bij vaststellen merk en kernwaarden of opzetten van campagne	
Sturing (communicatie)		
Verschillen	- Minder middelen, persoonlijk - Niet frequent, soms eenmalig - Kernpositionering niet in alles doorgevoerd - Bereiken slechts deel van medewerkers	- Meer diverse middelen, minder persoonlijk - Veel frequenter - Kernpositionering in alles doorgevoerd - Proberen iedere medewerker te bereiken
Overeenkomsten	Geen	
Sturing (HR)		
Verschillen	- Geen competenties (gekoppeld aan kernwaarden) - Geen werving & selectiecriteria (gekoppeld aan kernwaarden) - Geen beoordeling & beloning (gekoppeld aan kernwaarden) - Geen training & opleiding (gekoppeld aan kernwaarden) - Geen aandacht voor merk bij nieuwe medewerkers	- Wel competenties (gekoppeld aan kernwaarden) - Wel werving & selectiecriteria (gekoppeld aan kernwaarden) - Wel beoordeling & beloning (gekoppeld aan kernwaarden) - Wel training & opleiding (gekoppeld aan kernwaarden) - Wel aandacht voor merk bij nieuwe medewerkers
Overeenkomsten	Arbeidsvoorwaarden niet gekoppeld aan kernwaarden	
Sturing (regels)		
Verschillen	Geen	
Overeenkomsten	Beide geen regels voor personeel in uitdragen van kernwaarden en gedrag	
Gedrag		
Verschillen	- Minder tot geen consistentie & consequentie - Merk bijna niet doorgedrongen	- Meer consistentie & consequentie - Merk bij groot deel doorgedrongen
Overeenkomsten	Nooit 100% consistentie & consequentie en doordrongen merk	

Tabel 13. Verschillen en overeenkomsten internal branding gemeente Den Haag en bedrijven

De bovenstaande tabel geeft de verschillen en overeenkomsten weer. De meest interessante verschillen en overeenkomsten worden nu besproken en uitgelegd.

6.1. Verschillen tussen internal branding gemeente Den Haag en bedrijven

Den Haag focus op externe marketing in plaats van interne marketing

Het grootste verschil tussen de gemeente Den Haag en de bedrijven is dat de bedrijven bewust een internal branding traject gestart hebben terwijl de gemeente Den Haag daar weinig aandacht aan besteed heeft. Den Haag is nog maar kort met citymarketing bezig. In deze korte periode heeft de prioriteit gelegen bij de externe marketing. Het belang van internal branding is door de gemeente Den Haag niet ingezien toen het merk werd gelanceerd. Er is slechts weinig aandacht besteed aan de

medewerkers toen het merk werd ingevoerd. Doordat er nooit uitgebreid aan internal branding is gedaan zijn er veel verschillen aan te merken tussen de gemeente Den Haag en het bedrijfsleven wat betreft belangrijke aspecten van internal branding.

HR wordt vergeten in Den Haag en marketing is het belangrijkste

Bij de gemeente Den Haag vindt geen samenwerking plaats met de HR afdeling. Op dit moment worden ook de kansen die dit met zich meebrengt niet erkend. De bedrijven erkennen, net als de literatuur, dat het betrekken van de HR afdeling bij internal branding belangrijk is. Bij veel bedrijven wordt dan ook samen gewerkt met de HR afdeling. Bij de gemeente Den Haag wordt aan samenwerking met HR niet gedacht omdat de gemeente Den Haag geen expliciet gedrag gekoppeld heeft aan de kernwaarden.

Anders dan bij de bedrijven, waar communicatie de belangrijkste afdeling is, is bij de gemeente Den Haag marketing de belangrijkste afdeling is als het gaat om het intern verankeren van het merk. Bij Den Haag bepaald Bureau Citymarketing het beleid en de strategie ten aanzien van de marketing van de stad. Zij geven de opdracht aan de communicatie afdeling om over het merk te communiceren. Ook wordt er op dit moment geen aandacht besteed aan de marketing intern. Bij de bedrijven is veelal de communicatieafdeling welke dit het beste kan uitzetten.

Ingewikkeldere eenduidige positionering gemeente Den Haag

Omdat een stad vele gezichten heeft is een eenduidige positionering bij Den Haag ingewikkeld. Een eenduidige kernwaarde die voor iedereen relevant is, is daarom moeilijk te bepalen. Bij bedrijven is de positionering duidelijker te definiëren. Producten zijn eenduidiger waardoor kernwaarden eenvoudiger te ontwikkelen zijn. Wat betreft het verduidelijken van de kernwaarden is er bij de gemeente Den Haag nog winst te behalen.

Top minder betrokken en managers niet betrokken bij gemeente Den Haag

Bij de gemeente Den Haag lijkt de betrokkenheid van de top niet optimaal. Het college stelt minder mensen en middelen beschikbaar voor internal branding dan in het bedrijfsleven het geval is. De reden dat bij de gemeente minder mensen en middelen beschikbaar gesteld zijn, is dat zij geen intensieve aandacht hebben besteed aan internal branding. Mensen en middelen hoeven hiervoor niet beschikbaar gesteld te worden. Wat ook mee kan spelen zijn de kosten. Internal branding vergt in korte tijd veel inspanning. Omdat de gemeente te maken heeft met beperktere middelen en een uitgebreide verantwoording is het niet eenvoudig hiervoor geld vrij te krijgen.

Wat de gemeente Den Haag ook niet heeft gedaan is managers betrokken laten raken bij het merk. Omdat er nooit aandacht is besteed aan internal branding bij de gemeente is het besef er ook niet dat managers aandacht dienen te besteden aan de kernwaarden en medewerkers dienen te motiveren het merk te gebruiken en uit te dragen. De leden van de procesgroep zijn de 'ambassadeurs' voor het merk bij de beleidsafdelingen. De managers hebben niet zozeer iets te maken met de positionering.

Medewerkers bewust geselecteerd voor input bij gemeente Den Haag

Den Haag heeft bewust nauwelijks medewerkers betrokken bij de ontwikkeling van de positionering. De medewerkers die betrokken zijn werken op afdelingen die veel met de positionering te maken krijgen en er verstand van hebben. In het bedrijfsleven is het de participatie van medewerkers zeer verschillend ingevuld. Sommige bedrijven betrekken medewerkers met een helikopter view en anderen betrekken diverse medewerkers zo veel en zo breed mogelijk uit alle lagen van de organisatie. De reden dat hier zoveel verschillen in aan te merken zijn komt doordat niet iedereen evenveel overtuigd is van het nut van de inspraak van medewerkers. Daarbij geven veel respondenten aan dat de organisaties hier te groot voor zijn en het veel te log wordt als medewerkers inspraak hebben.

Geringe inzet van communicatiemiddelen en HR instrumenten bij gemeente Den Haag

Als het op communicatie aankomt, is er bij de gemeente Den Haag nog veel winst te behalen. Communicatiemiddelen worden niet frequent ingezet en niet alle middelen die voorhanden zijn worden ingezet. De roadshow is bijvoorbeeld maar eenmalig en de kernpositionering wordt niet consequent doorgevoerd in alle communicatie-uitingen. Ook intranet en internet worden niet regelmatig gebruikt en bijgewerkt. Alleen de communicatie met de procesgroep vindt op regelmatige basis plaats. Bij bedrijven worden de merkwaarden gericht doorgevoerd in alle communicatie. De reden dat er minder aandacht aan het merk wordt besteed bij de gemeente in interne communicatie is vanwege het feit dat er geen bewuste internal branding plaatsvindt. Medewerkers informeren en stimuleren het merk te gebruiken is niet vanzelfsprekend. Hierdoor worden communicatiemiddelen niet frequent ingezet en niet alle middelen die voorhanden zijn worden gebruikt.

Den Haag heeft eigenlijk geen HR instrumenten gekoppeld aan het merk. Niet op het gebied van competenties, werving & selectie, beoordelings- en beloningssystematiek en training en opleiding. Bij sommige afdelingen, zoals Bureau Internationale Zaken wordt er in sollicitatiegesprekken wel aandacht besteed aan het internationale aspect en ook aan vrede & recht. Het is echter niet gestandaardiseerd. Bij het bedrijfsleven schenkt men hier bijna overal wel aandacht aan en ziet men deze instrumenten als een voorwaarde om het internal branding traject te laten slagen. Het verschil is te verklaren omdat men niet heel duidelijke kernwaarden heeft opgesteld en hieraan gedrag heeft gekoppeld. Daarnaast twijfelt men bij de gemeente of het noodzakelijk is iedereen deze waarden te laten uitstralen. In de samenwerking is HR ook niet betrokken. Hier ligt de basis voor het doorvoeren van de kernwaarden in HR instrumenten.

Deze verschillen zorgen er uiteindelijk voor dat het merk bij de bedrijven veel meer doorgedrongen is tot de medewerkers en zij stralen de kernwaarden beter uit. De reden hiervoor is dat zij meer van de belangrijkste factoren die tot succesvolle internal branding leiden hebben ingevuld en doorgevoerd.

6.2. Overeenkomsten internal branding gemeente Den Haag en bedrijven

Den Haag heeft wel bepaalde elementen die van belang zijn om een internal branding proces te laten slagen doorgevoerd.

Zo is het merk van Den Haag duidelijk gebaseerd op de identiteit van de stad. Het besef is aanwezig dat de kernpositionering moet voortkomen vanuit de identiteit waar vanuit de stad of het bedrijf is ontstaan en historisch is gegroeid.

Ook is bij de gemeente Den Haag, net als bij de bedrijven, de top op een goede manier betrokken. Ze spelen vooral een rol in de initiatieffase. Zij maken verder de besluiten maar de uitvoering laten ze aan andere afdelingen over. De top vertoont verder een duidelijk voorbeeldgedrag in uitdragen van de kernpositionering.

Zowel bij de gemeente Den Haag en bij het bedrijfsleven worden medewerkers, als ze betrokken worden, alleen in het begin betrokken. Bij het vaststellen van de kernwaarden of positionering of bij het ontwikkelen en finetunen van trainingen.

Tot slot stelt men bij de gemeente net als bij de bedrijven geen regels op omtrent het gebruik van de positionering, gedrag en kernwaarden. Overtuigen en uitleggen hoe en waarom de positionering en de kernwaarden gebruikt dienen te worden is de enige manier volgens de gemeente en de bedrijven. Er bestaat wel vaak een brand manual als het gaat om hoe het beeldmerk gebruikt dient te worden.

Dit is een goed begin om het uiteindelijke internal branding traject door te voeren.

Hoofdstuk 7. Conclusie en aanbevelingen

In dit hoofdstuk wordt de conclusie van het onderzoek besproken, hieruit volgen aanbevelingen voor de gemeente Den Haag. Dan volgt er een discussie over het onderzoek.

7.1. Conclusie: beantwoorden hoofdvraag

In deze paragraaf wordt, op basis van de bevindingen uit het empirische onderzoek, de hoofdvraag beantwoord. Deze hoofdvraag luidt als volgt:

‘Wat kan een gemeentelijke citymarketingorganisatie leren van internal branding bij private organisaties?’

De onderzochte bedrijven zijn intensiever bezig met internal branding dan de gemeente Den Haag. Den Haag is begonnen met marketing, maar heeft in eerste instantie de nadruk gelegd op de externe marketing. Uit het empirische onderzoek is gebleken dat het merk bij de lancering niet nadrukkelijk genoeg is uitgelegd aan de medewerkers. Dit is de belangrijkste reden dat veel medewerkers niet met de positionering werken en een deel van de medewerkers niet weet hoe de stad Den Haag zich profileert en wat de kernwaarden zijn die daarbij horen. Ondanks dat het bedrijfsleven ook niet op een perfecte manier met internal branding bezig is kan de gemeente Den Haag wel veel leren van het bedrijfsleven op het gebied van internal branding. Wat vooral geleerd kan worden is hoe belangrijke succesfactoren van internal branding aangepakt kunnen worden. In dit onderzoek was het belangrijk te achterhalen welke belangrijkste succesfactoren er aan te merken zijn om intraorganisatorische samenwerking te bewerkstelligen, de organisatie-identiteit te ontdekken, betrokkenheid bij de top te creëren voor internal branding, hoe medewerkers te betrekken bij internal branding, medewerkers op een juiste manier te sturen en hierdoor het gedrag van medewerkers te beïnvloeden.

Er zijn diverse lessen te trekken uit het bedrijfsleven over hoe de gemeente Den Haag een merk intern kan opbouwen. De belangrijkste conclusie, gebaseerd op het theoretische- en empirische onderzoek, zullen nu gepresenteerd worden.

Urgentie

Wil een internal branding traject slagen dan is er allereerst een urgentie nodig om een internal branding traject te starten. Dit onderzoek heeft laten zien dat er diverse urgente redenen aan te merken zijn, zoals een marketing gedreven reden als rebranding of imagoverbetering, een interne verandering zoals een fusie of een externe verandering zoals de financiële crisis. Over het algemeen raken deze aanleidingen de verantwoordelijkheden van de top. Zoals een slechtere concurrentiepositie. Dan zien zij de urgentie in van internal branding en zullen sneller mensen en middelen beschikbaar stellen om met internal branding te starten. Als er geen aanleiding is die direct raakt aan de verantwoordelijkheden van de top dan is het moeilijker hen te overtuigen van internal branding. Dit bleek bijvoorbeeld bij Waternet, waar geen sprake was van een urgente reden die de

verantwoordelijkheden van de top raakte. Dit is een bevestiging van de literatuur van o.a. Beers & Nedeski (2010), van Eck et al (2010) en Winter & van der Weijden (2008). Zij geven aan dat er een grote verandering dient plaats te vinden wil internal branding werken. De literatuur spreekt over fusies, overnames, reorganisaties, merkpositionering en reputatiemanagement. Dit zijn redenen die ook in de praktijk zijn voorgekomen.

Samenwerking

Als er sprake is van urgentie voor een internal branding traject dan gaan de afdelingen marketing, communicatie en HR sneller samenwerken om het traject tot een succes te maken. Zo blijkt uit de ervaring van PwC, RTHA, Nationale Nederlanden, Rabobank en AEGON. Als er namelijk sprake is van urgentie dan is de HR afdeling makkelijker te overtuigen van het veranderen van HR instrumenten en trainingen. Daarnaast is er een duidelijk doel waar men naartoe kan werken, het besef bestaat dan dat men dit niet alleen kan bewerkstelligen. Op deze manier bestaat er een gemeenschappelijkheid. Wanneer deze gemeenschappelijkheid niet bestaat en ervaren wordt, dan ontstaan er lastige situaties (van Staveren, 2007: 106). Een gemeenschappelijk doel om naartoe te werken helpt dus om samenwerking te bereiken.

Het is van belang dat vooral de communicatie en HR afdeling betrokken zijn bij internal branding. Communicatie zorgt namelijk voor de informatieverstrekking naar de medewerkers. Leggen het 'waarom' uit van internal branding en wat het inhoudt. HR zorgt voor de uitvoering van de gedragsverandering door middel van trainingen, beoordelingen en selectie op basis van de kernwaarden die bij het merk horen. Een opvallende bevinding uit het empirische onderzoek is dat de marketing afdeling niet per se bij internal branding betrokken hoeft te worden. Vooral als het merk bekend is bij de medewerkers is dit niet nodig. Intern hoeven er dan geen nieuwe marketing strategieën ontwikkeld te worden om het merk bekend te maken bij medewerkers. Als er sprake is van een nieuw merk of een duidelijke verandering van het merk is het wel wijs marketing te betrekken. Ook als internal branding een structureel bedrijfsproces wordt is het wijs de marketing afdeling te betrekken, vanwege de korte lijnen met elkaar en het eenvoudig bijstellen en afstellen van merkwaarden, communicatie en HR instrumenten. Ook is marketing van belang omdat zij uiteindelijk de vertaling maken naar de externe marketing.

De driehoek marketing, communicatie en HR wordt in de praktijk dus meestal niet ingevuld en blijkt ook niet altijd noodzakelijk. Dit spreekt de literatuur tegen. Deze beschrijft wel een zeer intensieve rol van marketing. Sommige bedrijven zien echter geen reden om marketing te betrekken bij internal branding. Hooguit in het begin bij het vaststellen van de kernwaarden maar in de uitvoering is er geen rol voor deze afdeling weggelegd.

Training & management

Als het gaat om HR instrumenten zijn trainingen het belangrijkste middel om gedrag van medewerkers merkconform te maken. Tijdens deze trainingen gaan zij aan de slag met de kernwaarden en leren zij

zich te gedragen naar de kernwaarden. Er zijn twee belangrijke doelgroepen voor deze trainingen, de managers en de medewerkers. De managers omdat zij voorbeeldgedrag dienen te vertonen. Zij dienen medewerkers te motiveren merkwaardig gedrag te vertonen en zij voeren ook de beoordelingsgesprekken met medewerkers. Het is dus van groot belang dat managers goed doordrongen zijn van het merk en zich ook hiernaar gedragen. Medewerkers geven ook aan dat zij het belangrijk vinden dat managers het goede voorbeeld geven, consequent feedback geven en inhoudelijke kwaliteit bezitten. Managers specifieke aandacht geven en opleiden is dus van groot belang. Dit geven Beers & Nedeski (2010) ook aan. Zonder voorbeeldrol van het management is er geen kans van slagen volgens hen. Het specifieke trainen van medewerkers noemen zij echter niet. In de praktijk wordt dit echter welbelangrijk gevonden. Het is een middel om medewerkers bekend te maken met het merk en kennis te laten maken met het gedrag dat hierbij hoort. In de andere literatuur over internal branding wordt echter geen speciale aandacht besteed aan trainingen en opleidingen voor managers.

Training & medewerkers

Ook de medewerkers dienen getraind te worden indien men het merk daadwerkelijk bij de medewerkers wil laten doordringen door middel van internal branding. Medewerkers zullen zich niet 'merkwaardig' gedragen als zij alleen aangespoord worden door het management. Zij moeten speciaal in aanraking komen met de kernwaarden en een gedragstraining krijgen wil het echt tot hun doordringen. Het empirische onderzoek heeft laten zien dat een belangrijk deel van de medewerkers weinig interne motivatie bezitten om zelf aan de slag te gaan met het merk. Zij dienen hiertoe actief gestimuleerd te worden. Managers kunnen dit extra ondersteunen door medewerkers te motiveren en feedback te geven. Medewerkers input laten leveren in de internal branding campagne door ze inspraak te geven in het opstellen van trainingen, het ontwerp van het nieuwe logo, de nieuwe kernwaarden of de nieuwe visie werkt niet motiverend bij alle medewerkers. Soms hebben medewerkers hier geen behoefte aan of hebben ze geen idee waarvoor ze dit zouden moeten doen. Het belang van de inspraak en wat er met hun mening gebeurt moet dus duidelijk worden benadrukt. In dit onderzoek is echter niet gebleken dat meer inspraak door medewerkers altijd leidt tot een betere inbedding van het merk. Alleen betrokkenheid van medewerkers is dus niet voldoende. Externe motivatie is voor de medewerkers belangrijk. Anders zullen zij zich niet merkconform gaan gedragen. Hierbij is het ook belangrijk dat de communicatie over het merk structureel is en dat in iedere uiting de kernpositionering en de kernwaarden terugkomen. Dit kan expliciet maar ook impliciet.

Medewerkers kunnen echter niet gedwongen worden met het merk te werken. Bij internal branding is persoonlijke motivatie belangrijk aldus Winter en van der Weijden (2008). Wat blijkt uit de praktijk is dat sommige medewerkers deze persoonlijke motivatie bezitten. Anderen hebben echter een externe motivatie nodig om aan de slag te gaan met het merk. In de internal branding literatuur wordt vooral aandacht besteed aan de participatie van medewerkers bij internal branding. De manier waarop medewerkers gemotiveerd worden te participeren en daadwerkelijk met de internal branding aan de slag te gaan wordt niet vaak besproken. Literatuur die hierover uitkomst biedt is literatuur over interne en externe motivatie. Wil men iemand extern motiveren dan moeten zij inspelen op de

gedragsregulerende krachten vanuit de medewerker (Schop, z.j.). Medewerkers zijn intern gemotiveerd als ze de inhoud en vorm van de opdracht interessant vinden en de interesses en waarden van de medewerkers terugkomen in de opdracht. Externe aansporingen komen vanuit de omgeving, geld, status, erkenning en waardering van de leidinggevendenden. Hieruit blijkt wederom dat er een belangrijke taak is weggelegd voor de leidinggevendenden. Zij dienen te belonen en te complimenteren zodat medewerkers het merk volgens de eisen gebruiken (Haentjens, 2003:42). Ook het doel van de internal branding goed uitleggen en zorgen dat het duidelijk terugkomt in de dagelijkse werkzaamheden zorgt voor interne motivatie, op deze manier sluit het merk namelijk aan bij de inhoud van het werk en waarschijnlijk bij de interesses van de medewerker.

Medewerkers kunnen gemotiveerd maar uiteindelijk komt er ook een stukje zelforganisatie bij kijken. Goede sturing betekent regie en focus maar medewerkers en managers dienen ook zelf verantwoordelijkheden op te pakken (Mastenbroek, 1997: 96-97). Als er meer aandacht wordt besteed aan interne motivatie en ruimte wordt gegeven voor initiatieven zal deze zelforganisatie plaatsvinden. Deze stimulans heeft echter meer voeten in de aarde. Hier zal uitgebreid aandacht aan moeten worden besteed.

Lange termijn

Sommige internal branding trajecten zijn slechts van tijdelijke aard (campagnes). Het is belangrijk een lange termijn visie te ontwikkelen en internal branding een permanent bedrijfs onderdeel te maken. Hierdoor zakt de boodschap niet weg en vervalt men minder snel terug in 'onmerkwaardig' gedrag. Het blijkt uit de empirie dat medewerkers van bedrijven die langdurig bezig zijn met internal branding beter op de hoogte zijn van de kernwaarden, weten waar het bedrijf voor staat en duidelijk merkconform gedrag vertonen. De literatuur van o.a. Beers & Nedeski, van Eck et al, Winter & van der Weijden of Mastenbroek zegt hier tot nu toe expliciet bijna niets over. Benadrukt wordt wel dat evaluatie en meetbaarheid van de resultaten belangrijk zijn voor de lange termijn. Wel komt in literatuur over internal branding en verandermanagement naar voren dat het bij internal branding om een andere manier van sturing gaat. Dit kan niet van de ene op de andere dag worden bedacht en kan niet ineens worden gestopt. Brands zijn namelijk niet statisch maar gevoelig voor externe invloeden en change events. Het brand dient dus constant gemanaged te worden (Eshuis & Klijn, forthcoming). Dit vergt een intensieve sturing vanuit marketing, communicatie en HR maar ook permanente ontwikkeling in samenspraak met medewerkers en managers.

Uiteindelijk kan er dus veel geleerd worden door de gemeente Den Haag op het gebied van internal branding uit het bedrijfsleven. Internal branding is een jong vakgebied en het heeft vaak een reden dat een bedrijf hiermee begint. Veelal wordt aangegeven dat het een lang proces is, dat niet altijd snel gaat en een lange termijn visie nodig heeft. Bedrijven zijn kritisch naar zichzelf en zien in dat zij niet alle medewerkers merkconform kunnen laten handelen. Om een internal branding proces echt te laten slagen is het dus noodzakelijk hierin te investeren en het uiteindelijk standaard op te nemen in bedrijfsprocessen.

De conclusie is een belangrijke basis geweest voor de aanbeveling die volgen in de volgende paragraaf.

7.2. Leerpunten voor de gemeente Den Haag

Uit de gezochte verschillen tussen de gemeente Den Haag en het bedrijfsleven en de conclusies kunnen aanbevelingen gedaan worden voor de gemeente Den Haag om het internal branding proces te verbeteren.

Wat men met de internal branding wil bewerkstelligen is dat medewerkers de merkwaarden van de organisatie kennen, zich hiernaar gedragen en dit in hun werkzaamheden doorvoeren zodat de merkbelofte voor de buitenwereld wordt waargemaakt (van Eck et al, 2010: 9). Uiteindelijk zal dit leiden tot een grotere verbondenheid met de organisatie waarvoor zij werken en trots op de organisatie waar zij werken.

Gedragsverandering is niet eenvoudig te bereiken, maar internal branding geeft een aantal handvaten om dit te bewerkstelligen. De gemeente Den Haag heeft onbewust sommige van deze aspecten van internal branding al ingevuld.

Bij Den Haag is een geheel nieuwe positionering expliciet in het leven geroepen. Deze positionering is na enkele jaren nog niet bekend bij alle medewerkers en men werkt er nog niet altijd expliciet mee. Dit betekent dat er potentie is om internal branding bij de gemeente Den Haag in te zetten om imagoverbetering te creëren bij de medewerkers. De stad is Internationale Stad van Vrede & Recht met kwaliteit op veel gebieden maar een deel van de medewerkers weet niet dat dit zo is.

In ogenschouw moet worden genomen dat het voor Den Haag niet mogelijk is een vergaand internal branding traject in te zetten zoals bij veel van deze bedrijven is gebeurd. Bij de gemeente is niet zoveel geld beschikbaar in deze tijden van bezuinigingen en er is op dit moment geen urgentie waardoor het moeilijker is het college van b&w te overtuigen mensen en middelen vrij te maken.

In Den Haag was er sprake van een aanleiding om er intern voor te zorgen dat medewerkers achter het merk kwamen te staan. Het beeldmerk 'de vlieger' en de positionering werd expliciet gemaakt in het collegebesluit als gevolg van het saaie imago van Den Haag en weinig trotse inwoners. De kans het merk ook intern te laten leven is niet gegrepen, dit is een leerpunt voor Den Haag.

Nu volgen een aantal aanbevelingen die toch gedaan kunnen worden om internal branding bij Den Haag te bewerkstelligen.

A. Samenwerking

- Op dit moment vindt er slechts in zeer beperkte mate samenwerking plaats tussen citymarketing, communicatie en HR.

Het is aan te raden om als citymarketing afdeling te overleggen met communicatie en HR om te bespreken of zij een internal branding traject willen starten en hoe ze dit proces willen gaan aanpakken.

Het is aan te bevelen dat de citymarketing manager en de communicatiemedewerker van Bureau Citymarketing de HR afdeling overtuigen en er vervolgens een verantwoordelijke wordt aangewezen welke dit gaat oppakken.

- De noodzaak voor een internal branding traject wordt slechts beperkt ingezien door het college van B&W in Den Haag. Agendavorming is de eerste stap in de beleidscyclus, dit geldt ook voor het besluit tot internal branding. Het dient eerst op de politieke agenda terecht te komen van bestuurders. Dit is de moeilijkste fase van het beleidsproces, er moet steun verkregen worden van de bestuurders (Hoogerwerf & Herweijer, 2003: 73-74).

De citymarketing manager, de communicatiemedewerkers en de HR medewerker dienen het college te overtuigen van het belang van een internal branding traject. Dit is geen gemakkelijker taak. Ze krijgen met diverse obstakels te maken die zij dienen te overwinnen. Zo moeten ze eerst duidelijk het probleem definiëren. Daarnaast dienen de oplossingen voor dit probleem ook haalbaar zijn. Anders zal het voorstel direct sneuvelen in het college. Ook de politieke opinie kan een reden zijn dat het beleid uiteindelijk sneuvelt. Hier dient in rekening mee te worden gehouden door diversiteit aan argumenten aan te dragen (Edwards & Schaap: 2000:67-68).

Ze zullen er dus voor moeten zorgen dat de internal branding op de agenda komt van het college. Dit kunnen zij bereiken door middel van lobby bij directeuren van de afdelingen en de wethouders. Er zijn diverse argumenten te noemen om de top te kunnen overtuigen zoals blijkt uit de empirie en volgens Beers & Nedeski (2010: 182-183). Uit de empirie bleek dat internal branding eenvoudiger op de agenda komt als het probleem dat internal branding dient op te lossen de verantwoordelijkheden van het bestuur raakt. Zo heeft Den Haag te maken met bezuinigingen die vragen om een nieuw evenwicht in de gemeentelijke organisatie. Door middel van internal branding wordt een nieuwe richting geformuleerd, het doel verandert en ook de manier waarop dit doel wordt bereikt. Hierdoor kan de binnen- en buitenwereld van de gemeente beter op elkaar worden afgestemd om zo een effectiever bedrijf te worden waar medewerkers graag werken en dat herkenbaar is in de markt. De reputatie van de gemeente kan onder de medewerkers verbeterd worden door middel van internal branding. Deze reputatie zal uiteindelijk ook extern zijn vruchten afwerpen, dit draagt bij aan winst en creëert mogelijkheden voor het aantrekken van de citymarketing doelgroepen. Een reputatie wordt gebouwd op het fundament van medewerkers. Daarnaast blijven betrokken medewerkers langer bij een organisatie werken. Ook kan internal branding bijdragen tot een grotere samenhang tussen de afdelingen bij de gemeente. Zo gaan de afdelingen citymarketing, communicatie en HR intensiever samenwerken en overleggen. Hier kunnen op termijn ook andere vruchtbare ideeën uit voortkomen. Daarnaast kan het duidelijke doel dat de gemeente intern voor ogen krijgt bijdragen aan het externe doel. Hiermee wordt het beleid door de hele gemeente beïnvloed. Dit kan leiden tot een andere, duidelijke koers van de gemeente waar alle medewerkers aan meewerken. Uiteindelijk zal dit ervoor zorgen dat dit ook extern gaat werken en citymarketing doelen worden bereikt en doelgroepen worden aangetrokken. Uiteindelijk zal dit leiden tot meer economische spin-off in de stad en groei van Den Haag.

Ze kunnen hun ideeën aankaarten tijdens staf vergaderingen of een presentatie houden voor wethouders. Ook kunnen ze een concreet plan uitwerken en dit voorleggen aan het college. Uit de analyse van bedrijven blijkt dat het idee ontstaat in samenspraak met de directie. Een andere afdeling gaat dan aan de slag met het uitwerken van het idee. Dit keurt de top goed. Bij Waternet, waar de top overtuigt diende te worden van het nut van internal branding, heeft men een idee volledig uitgewerkt en dit voor het bestuur gepresenteerd. Ook lobby bij andere afdelingen zoals HR maakte deel uit van de tactiek. Dit kostte meer moeite dan wanneer de top van te voren beslist tot internal branding.

B. Doorvoeren identiteit

- Veel medewerkers zijn niet op de hoogte dat Den Haag Internationale Stad van Vrede & Recht wil zijn.

Maak de kernpositionering en de kernwaarden zichtbaarder door de gehele organisatie.

Dit kan door middel van beelden en foto's aan de wanden, aandacht in de Breed Uit Den Haag aan de kernpositionering besteden of filmpjes op intranet.

C. Betrokkenheid

Top

- Bij medewerkers kwam naar voren dat het management een belangrijke rol heeft in voorbeeldgedrag en het stimuleren van medewerkers.

Besteed dus extra aandacht aan de taken van managers, directeuren en leidinggevenden bij internal branding.

Laat zowel de directeuren van de diensten en de managers kunnen een training volgen als het gaat om de kernwaarden, positionering, hoe het merk te gebruiken in beleid en de doelen voor de komende jaren en hoe deze te implementeren. Daarbij is het van belang dat directeuren, managers en leidinggevenden weten wat de positionering inhoudt zodat zij medewerkers kunnen stimuleren de positionering te gebruiken in beleid en op kunnen nemen in de algemene missie en doelstellingen van afdelingen. In deze training kan ook een HRM deel geïntegreerd te worden. Centraal staat hierbij hoe zij medewerkers dienen te beoordelen op de kernwaarden. Hoe zij medewerkers kunnen stimuleren de kernwaarden uit te stralen en hoe zij de kernwaarden bespreekbaar kunnen maken buiten de boordeling om. Op deze manier kunnen zij hun managementrol optimaal invullen en aanpassen aan de internal branding.

Organiseer een keer per half jaar een bijeenkomst met de directeuren van de afdelingen, de city marketing manager, communicatie adviseur en HR medewerker. Hierbij dient te worden besproken hoe zij de kernpositionering implementeren in hun beleid en visie, waar verbeterpunten liggen en hoe zij managers en medewerkers kunnen stimuleren de kernpositionering te gebruiken. Voorafgaand aan dit overleg is het aan te raden een inputsessie te houden met de managers en leidinggevenden. Ook de leden van de procesgroep kunnen feedback geven over verbeterpunten en aanpassingen. Op deze manier

wordt het proces niet geheel top-down doorgevoerd en kan het proces worden aangepast waar nodig.

Medewerkers

- Diverse van de procesgroep citymarketing hebben niet altijd een helder beeld van hun verantwoordelijkheden en rol als lid van de procesgroep. De leden van de procesgroep dienen het merk duidelijk door de hele organisatie te verspreiden en aanspreekpunt te zijn voor medewerkers van hun afdeling.

Er dient een bijeenkomst te zijn waarbij de citymarketing manager en de communicatiemedewerker duidelijk uitleggen wat van hen verwacht wordt als ambassadeur. Daarbij dienen zij ook de nadruk te leggen op hoe zij dit moeten bewerkstelligen. Dit kan de HR medewerker doen door middel van een aparte bijeenkomst. In de procesgroep dient hier herhaaldelijk aandacht aan besteed te worden.

Daarnaast is het van belang dat de leden van de procesgroep geschikt zijn voor dit ambassadeurschap. Een manier om dit te bewerkstelligen is wanneer er nieuwe leden komen een selectie te houden op capaciteiten en personen te zoeken waar andere medewerkers iets van aannemen. Daarbij dienen hun taken vanaf het begin duidelijk benadrukt te worden.

- Medewerkers gaan weinig op een informele manier aan de slag met het merk en worden hier ook weinig toe gestimuleerd.

Stimuleer medewerkers om informele activiteiten te bedenken die te maken hebben met vrede & recht in combinatie met trots.

Schrijf een prijsvraag uit hiervoor en laat medewerkers ideeën ontwikkelen. Het leukste idee wint een prijs zoals VIP tickets voor een groot evenement in de stad en het idee mag uitgevoerd worden.

- Er wordt weinig beleving gecreëerd voor medewerkers als het om de positionering 'Internationale Stad van Vrede & Recht' gaat.

Het is aan te raden medewerkers Internationale Stad van Vrede & Recht te laten beleven. Op deze manier komen ze in aanraking met activiteiten en de stad zodat ze trots kunnen zijn op de stad waarvoor ze werken en vrede & recht in de stad daadwerkelijk meemaken waardoor ze erover praten.

Faciliteer bezoeken aan internationale instellingen die te maken hebben met vrede & recht zoals het Vredespaleis of het Humanity House tijdens teamuitjes. Geef medewerkers korting op het bezoeken van instellingen die met vrede & recht te maken hebben. Stel een aantal kaarten beschikbaar voor evenementen die met vrede & recht te maken hebben of met het internationale karakter van de stad zoals het Movies That Matter Festival.

- Nieuwe medewerkers maken geen kennis met de vlieger en de kernpositionering als zij in dienst treden bij de gemeente Den Haag.

Laat nieuwe medewerkers direct kennismaken met de kernpositionering en de vlieger.

Wijdt een item aan de kernpositionering tijdens de rondleiding in het stadhuis, die nieuwe medewerkers al krijgen en geef hen een welkomstpakketje met de vlieger erin en een

bijgesloten brief waarin de kernpositionering wordt uitgelegd en wat dit betekent voor de medewerker.

D. Sturing

Communicatie

- Internal branding wordt veelal geleid door de communicatieafdelingen. Communicatie is een belangrijk middel om medewerkers op de hoogte te stellen en te motiveren de kernwaarden uit te stralen. Op dit moment zijn slechts twee communicatieafdelingen aangesloten bij citymarketing.

Het is dus van belang dat alle communicatieafdelingen aangesloten worden en duidelijk weten wat de kernpositionering inhoudt en hoe dit intern doorvertaald kan worden.

Hiervoor is het van belang dat alle communicatiemedewerkers een training ondergaan waarbij duidelijk wordt wat de positionering inhoudt, welke kernwaarden eraan gelinkt worden, wat de strategie is voor de komende jaren en wat de interne strategie is. Deze training hoeft niet lang te duren. Dit kan in de vorm van een presentatie en een workshop. Het zal een dagdeel in beslag nemen.

- Communicatieafdelingen zijn nu nog niet aangesloten en er is dus ook niemand verantwoordelijk voor internal branding bij deze afdelingen. Wat opvalt bij de bedrijven is dat vaak een kleine groep verantwoordelijk is voor internal branding.

Bij de communicatieafdelingen zou het werken als van iedere afdeling één iemand verantwoordelijk is voor de interne communicatie. Op deze manier weet men wie het aanspreekpunt is en kunnen de verantwoordelijken makkelijker zaken op elkaar afstemmen.

De persoon die dit wordt dient goed contacten te kunnen onderhouden met diverse teams en dient het belang in te zien van internal branding en goede communicatie hierover.

- Het kwaliteitsaspect wordt nog te weinig benadrukt in de communicatie.

Benadruk in communicatie het kwaliteitsaspect. Internationale Stad van Vrede & Recht is niet voor alle medewerkers bruikbaar, kwaliteit wel. Dit is ook toegevoegd aan de nieuwe visie en dus minder bekend bij de medewerkers. Aan het kwaliteitsaspect kunnen ook eenvoudig kernwaarden gekoppeld worden.

- Het is nog niet altijd duidelijk wat medewerkers met het merk en de positionering kunnen en hoe zij het dienen te gebruiken.

Stel een intern communicatieplan op zodat voor iedereen duidelijk is hoe het merk gebruikt dient te worden, wat de achterliggende gedachte van het merk is en hoe hierover gecommuniceerd dient te worden.

De communicatie medewerker aangesloten bij citymarketing kan dit plan opstellen en gebruiken voor de training voor de communicatiemedewerkers en de directeuren en managers.

- Er kunnen meer communicatiemiddelen benut worden om te communiceren over het merk. Zo kan intranet actief ingezet worden, filmpjes kunnen geupload worden en de internet site dient bijhouden te worden. In de Breed Uit Den Haag kan steeds aandacht besteed worden aan

Internationale Stad van Vrede & Recht en aan het kwaliteitsaspect. Daarnaast dienen de kernwaarden zichtbaarder te zijn door de hele organisatie. Ook de vlieger zou prominenter aanwezig kunnen zijn in de gangen. Ook de roadshow kan een keer per jaar herhaalt worden bij de afdelingen. Niet opnieuw met de visie maar met de vooruitgang die geboekt is in het afgelopen jaar.

HRM

HRM stelt de mens als opbrengstenbron centraal in de organisatie. Internal branding gaat over gedragsverandering dus het is niet vreemd dat HRM een belangrijke factor is bij dit proces. O[p dit moment zijn bij de Gemeente Den Haag de kernwaarden van het merk niet doorgevoerd in HR instrumenten. Daarom volgen er enkele aanbevelingen die met HRM te maken hebben:

- HR instrumenten zijn niet zomaar doorgevoerd. Hier moet men goed over nadenken, ook wat dit betekent voor iedere afdeling. Bij de postkamer zal dit anders zijn dan bij de bestuursdienst.

Per afdeling dient men na te denken over wat de kernpositionering betekent voor hen.

Het is van belang om hoofden van afdelingen, P&O en leidinggevenden bij elkaar te brengen en te laten nadenken wat een uitgesprokenere kernpositionering zou betekenen voor hun afdeling. Vervolgens dient HR dit op te pakken en dit te specificeren naar trainingen en competenties. Bij KPN is men op dit moment ook bezig met het specificeren van trainingen en workshops naar afdelingen. Zij zijn er gaandeweg achter gekomen dat de merkwaarde niet voor iedere afdeling hetzelfde vertaald kunnen worden. Voor iedere afdeling is ander gedrag gewenst en zijn andere zaken van belang. Hierover dienen leidinggevenden na te denken en input te leveren om dit samen te stellen.

- Op dit moment zijn nog geen HR instrumenten gekoppeld aan de kernwaarden. Nadat P&O en de leidinggevenden bij elkaar hebben gezeten kunnen HR instrumenten gekoppeld worden aan kernwaarden. Als de kernwaarden zijn opgesteld en hier bepaald gedrag aan is gekoppeld dienen medewerkers hier ook op beoordeeld te worden. Het is een toevoeging aan de waarden waar men al op beoordeeld werd.
- HR instrumenten zijn niet doorgevoerd in selectiecriteria. Deze selectiecriteria zullen bij sommige afdelingen meer van belang zijn dan bij anderen. Bij deze afdelingen kan men dan uitgebreider stilstaan bij de selectiecriteria. Belangrijk is de affiniteit met vrede & recht te benadrukken of het internationale aspect, zo kan men bijvoorbeeld vragen van nieuwe medewerkers dat ze Engels spreken. Kwaliteit kan bij iedere afdeling een rol spelen. Wat kan een potentiële medewerker toevoegen aan de kwaliteit van Den Haag?
- Medewerkers worden niet geconfronteerd met het gedrag dat bij de kernpositionering hoort. Gedrag wordt niet alleen veranderd door beoordeling en selectiecriteria aan te passen aan de kernwaarden. Medewerkers dienen echt met het gedrag geconfronteerd te worden en aan de slag te gaan. Hiervoor kunnen trainingen gegeven worden over de kernwaarden. Deze trainingen zijn bestemd voor directeuren en managers maar ook de medewerkers dienen een doelgroep te zijn. De trainingen hoeven niet lang te duren maar omdat het erg veel

medewerkers zijn is het een dure en tijdrovende klus. Als alle medewerkers trainen te duur is kunnen ook alleen de directeuren, managers en leidinggevendenden getraind worden. Op deze manier vertonen ze in ieder geval voorbeeldgedrag en kunnen zij medewerkers stimuleren en motiveren het merk te gebruiken en zich ernaar te gedragen. Deze trainingen kunnen worden gelinkt aan de training over de kernwaarden.

Algemeen

- Er bestaat geen constante aandacht voor het proces van internal branding bij de gemeente. Het is van belang dat het proces constant centraal staat in de organisatie. Zodat het niet van de agenda verdwijnt als er even geen tijd is bij een vergadering. Op deze manier neemt niemand het meer serieus en verdwijnt de internal branding naar de achtergrond. Vooral het college en de directeuren en managers moeten ervoor zorgen dat het proces constant plaatsvindt. Zij dienen overtuigd te worden van het belang van internal branding. Dit gebeurt alleen als er een urgentie is en wanneer hun werkzaamheden direct geraakt worden waar internal branding een oplossing voor kan bieden.

Al deze factoren zullen er uiteindelijk voor zorgen dat het merk meer doordrongen raakt bij de medewerkers. Het is echter geen garantie voor succes. Over veel aspecten moet goed worden nagedacht als het gaat om invulling en uitvoering. Maar zoals ook de respondenten bij de bedrijven aangeven: 100% van de medewerkers bereiken en het laten doorleven is slechts een illusie.

Hoofdstuk 8. Discussie, algemene aanbevelingen & reflectie

8.1. Discussie

Uit dit empirische onderzoek blijkt dat internal branding ook toepasbaar is bij gemeenten die in citymarketing investeren. Uiteraard zijn er verschillen waar te nemen tussen het bedrijfsleven en gemeenten waardoor niet alle lessen één op één door te vertalen zijn. De gemeente heeft veel intensiever te maken met verantwoording die afgelegd dient te worden aan organen zoals het college en de gemeenteraad. Binnen deze organen, met name in de gemeenteraad, bestaan verschillende politieke groeperingen en verschillende percepties, waardoor het nemen van besluiten niet altijd eenvoudig is. Zij moeten uiteindelijk instemmen met internal branding. Het besluit tot het inzetten van internal branding is dus ingewikkelder dan in het bedrijfsleven, waar de directie dit besluit. Daarnaast is er bij de gemeente minder budget beschikbaar dan in het bedrijfsleven. Daarbij bestaat dit budget uit belastinggeld en dit kan niet zomaar aan alles worden uitgegeven. Toch blijkt uit dit onderzoek dat het geen onmogelijke taak is om internal branding toe te passen bij een gemeentelijk organisatie. Als het besluit eenmaal genomen is kan het traject dezelfde vorm aannemen als in de bedrijven. Zij hebben immers ook te maken met diverse afdelingen. Een ander verschil is dat zij niet zozeer te maken hebben met beleidsplannen waarin het merk wordt gebruikt. Maar het dient wel bij iedere afdeling in de missie, doelen en handelingen terug te komen.

Dit onderzoek is op veel gebieden een bevestiging gebleken van de literatuur. Zaken die de literatuur aanmerkt als belangrijk worden in de praktijk vaak ingevuld. Er zijn echter wel een aantal verschillen met de literatuur over internal branding gebleken.

Zowel van Eck et al (2008) als Beers & Nedeski (2010) schrijven marketing een belangrijke rol toe bij internal branding. Uit de praktijk blijkt echter dat de rol van marketing niet altijd erkend wordt. Aangegeven wordt dat marketing alleen in de beginfase betrokken wordt, tijdens het vaststellen van de visie en kernwaarden. Tijdens de uitvoering wordt de marketing afdeling niet meer betrokken. De internal branding wordt uitgevoerd door de communicatie en HR afdeling. Het is echter de vraag of het juist is dat de marketing afdeling niet wordt betrokken en of dit op de langere termijn problemen gaat opleveren in de sales en de koppeling met de externe waarden. Dit is niet uit dit onderzoek gebleken. Daarnaast wordt er in de literatuur gesproken over het creëren van beleving van het merk bij medewerkers. Er wordt echter bijna niet ingegaan op de manier waarop deze beleving gecreëerd kan worden. Alleen Giling (2003) benoemt trainingen en persoonlijk contact. Dit onderzoek geeft enkele voorbeelden van manieren waarop beleving kan worden gecreëerd. Enkele manieren zijn bijvoorbeeld het centraal stellen van de mening van klanten in de organisatie, interactieve workshops en trainingen geven over het merk, werken met voorbeelden uit andere bedrijven, medewerkers mee laten denken over initiatieven om organisatiedoelen te bereiken en medewerkers de kans bieden mee te beleven in sponsoring.

Ook wordt alleen door Beers & Nedeski (2010) aandacht besteed aan de rol van het management bij internal branding. Uit de empirie is gebleken dat medewerkers daar veel waarde aan hechten. Het is belangrijk dat managers extra geïnformeerd en opgeleid worden over de kernwaarden en de positionering. Maar ook over hoe zij medewerkers dienen te beoordelen en te motiveren hun gedrag aan te passen aan de kernwaarden. Het blijkt namelijk dat niet alle medewerkers een interne motivatie bezitten.

Daarnaast kan er een reden worden toegevoegd aan het nut van internal branding. Internal branding creëert betrokkenheid van medewerkers bij de gemeente en de stad. Deze betrokkenheid kan een positief effect hebben op hun werkzaamheden. Ze zullen zich gericht inzetten om bepaalde aspecten van de stad te ontwikkelen en krijgen een duidelijker beeld van de stad. Op deze manier kan er een ander beeld ontstaan over hun werkzaamheden. Ze werken nu immers voor de Internationale Stad van Vrede & Recht. Hierdoor zullen ze waarschijnlijk met meer trots vertellen dat ze voor de stad Den Haag werken. De stad die iets bijdraagt aan vrede en recht in de wereld. Waar internationale bezoekers en zakenmensen graag komen en waar grote internationale bedrijven en belangrijke instellingen op het gebied van vrede & recht gevestigd zijn. Op deze manier kan internal branding bijdragen aan public service motivation. Dit houdt in dat ambtenaren gemotiveerd worden door de maatschappelijke relevantie van het merk en hun interesse in het dienen van andere mensen, een stad of een land zodat men iets relevants bijdraagt aan de samenleving. Het gaat om de motivatie betrokken te zijn bij het welzijn van anderen (Petrovsky, 2009: 3). Door de nadruk te leggen op kernwaarden die met het merk te maken hebben en medewerkers hun gedrag hierop te laten aanpassen. Dan kunnen medewerkers extra motivatie vinden in de waarden van de organisatie en gaat men zich hiermee identificeren. Dit draagt eraan bij dat ambtenaren de organisatie minder snel verlaten, beter presteren en ethische dilemma's binnen de overheid beter aanpakken (Vandenabeele, 2008). Dit kan ertoe leiden dat het stoffige imago van ambtenaren verdwijnt en de visie op ambtenaren wordt bijgesteld. Ook het vinden van goed personeel kan op termijn eenvoudiger worden. Nieuwe medewerkers zijn daadwerkelijk gemotiveerd zich voor de internationale stad van vrede & recht in te zetten. Den Haag staat daar namelijk bekend om.

Zoals ook al in de literatuur wordt aangegeven is de samenwerking tussen marketing, communicatie en HR niet gemakkelijk. Daarbij komt ook nog eens dat internal branding een andere manier van aansturen beoogt dan dat men aanvankelijk gewend was. Het merk gaat de leidraad vormen voor de organisatiedoelen. Het merk gaat richting geven aan bepaald beleid en gedrag van medewerkers. Toch is de richting van het merk voor diverse invullingen bruikbaar dus de richting is niet altijd even expliciet. Toch zal het merk van boven worden opgelegd en de top zal vertellen wat er moet gebeuren. Alleen kunnen medewerkers een eigen invulling aan geven in plaats van exact te vertellen wat er moet gebeuren (van Eck et al, 2008: 95). De sturing door middel van internal branding is complex te noemen. Deze sturing geschiedt via symbolen, namelijk het beeldmerk maar ook de positionering en kernwaarden. Het merk beïnvloedt percepties van medewerkers door middel van beelden, associaties en emoties. De instrumentele middelen om de percepties te beïnvloeden zijn het product zoals het

beeldmerk, de ideeën en het gedrag dat daar bij hoort, de communicatie, de marketing strategie en in dit geval de HR instrumenten (Eshuis & Klijn, forthcoming). Daarnaast werkt interactie heel goed om percepties te beïnvloeden. Op deze manier worden medewerkers niet puur overtuigd van het probleem en de inhoud van het merk maar wordt er een meer geaccepteerde inhoud gecreëerd (Eshuis & Klijn, forthcoming). Dit kan bij internal branding bijvoorbeeld door middel van de participatie van medewerkers en evaluaties achteraf. Ook trainingen en eigen initiatieven voor medewerkers kunnen hierbij helpen. Op deze manier creëert men dialoog tussen actoren en zal de perceptie van hen veranderen.

Internal branding kan dus in breder perspectief iets toevoegen aan de literatuur maar ook aan de maatschappij.

8.2. Algemene aanbevelingen

Op basis van de bevindingen in dit onderzoek kunnen enkele algemene aanbevelingen worden gedaan over het doorvoeren en uitvoeren van internal branding bij gemeenten. Ondanks dat slechts één gemeente is onderzocht is het toch mogelijk de aanbevelingen op abstract niveau breder toepasbaar te maken. Bij de implementatie hiervan is het wel belangrijk dat bekeken wordt hoe deze aanbevelingen op lokaal passende wijze geïmplementeerd kunnen worden.

- Start direct met internal branding als het merk geïntroduceerd wordt. Op dat moment is er een urgentie en kan het merk vanaf het begin worden uitgelegd.
- Verbindt citymarketing, communicatie en HR. Maak hier bepaalde mensen verantwoordelijk voor internal branding zodat zij een vast aanspreekpunt zijn en de procestrekkers en bewakers.
- Stel duidelijke kernwaarden op aan de hand van het merk en link hier gedrag aan voor de medewerkers.
- Specificeer kernwaarden en trainingen naar afdelingen. Niet voor iedere afdeling is het merk even relevant en hoeven dezelfde kernwaarden te gelden. Laat managers nadenken wat dit voor hun afdeling en medewerkers betekend.
- Besteed extra aandacht aan de managers, zodat zij weten wat het merk inhoudt, wat de strategie is en hoe het gebruikt dient te worden in het beleid. Train hen hierin. Train managers ook in voorbeeldgedrag, feedback geven aan medewerkers op de nieuwe kernwaarden en beoordelen op de nieuwe kernwaarden.
- Zorg dat medewerkers ook een doelgroep zijn. Zij hebben extra motivatie nodig om aan de slag te gaan met het merk. Dit kan via de managers maar ook door medewerkers te trainen. Hierbij dient de inhoud van het merk centraal te staan en wat dit voor hen betekent.
- Laat medewerkers het merk daadwerkelijk beleven door hen deel te laten nemen aan activiteiten in de stad, kaartjes beschikbaar te stellen of met het personeelsuitje bepaalde activiteiten te laten ondernemen.

- Laat nieuwe medewerkers direct bij aanstelling kennismaken met het merk van de stad door middel van een presentatie en welkomstpakketje waarbij het merk wordt uitgelegd.
- Laat medewerkers in beginsel meedenken over het merk. Dit hoeven niet alle medewerkers te zijn maar het is goed leidinggevend naar hun mening te vragen.
- Communiceer via diverse media (intranet, personeelsblad, posters, filmpjes, beeldmateriaal) over het merk. Laat het merk, ook indirect, overal in terugkomen.
- Zorg dat in ieder geval alle communicatie medewerkers op de hoogte zijn van de inhoud van het merk en de strategie zodat zij dit weer kunnen doorvertalen naar de afdelingen.
- Voer de kernwaarden door in beoordeling- en selectiecriteria.
- Geef internal branding continue aandacht en zie het niet als iets dat 'even tussendoor' gebeurt.

8.3. Beperkingen van het onderzoek

Het onderzoek kent ook enkele beperkingen. De internal branding is bij veel verschillende bedrijven onderzocht. Omdat bij ieder bedrijf maar twee personen, één internal branding 'trekker' en één medewerker zijn gesproken, is internal branding niet volledig uitgediept. Daarnaast is ook maar één gemeente onderzocht, waardoor de aanbevelingen voor de gemeente Den Haag niet gegeneraliseerd kunnen worden. Wel kunnen enkele algemene aanbevelingen hieruit worden afgeleid welke voor grote gemeenten met een duidelijke onderscheidende positionering geïmplementeerd kunnen worden.

Tot slot is de grens van internal branding bij dit onderzoek gelegd bij de medewerkers in het stadhuis en van de uitvoeringsorganisaties terwijl zij niet de enigen zijn die met het merk werken en aan de slag gaan. Er zijn ook nog andere organisaties welke het merk inzetten, zoals bepaalde evenementen, musea en congrescentra.

Vanuit deze beperkingen kunnen aanbevelingen voor vervolgonderzoek worden gedaan.

8.4. Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Dit onderzoek heeft diverse inzichten verschaft over internal branding bij de gemeente bij het actief inzetten van de stad als merk. Er zijn leerpunten aan het licht gekomen voor gemeenten op het gebied van internal branding uit het bedrijfsleven.

Tijdens dit onderzoek is aandacht besteed aan de koppeling tussen interne en externe branding. Interne branding zou bijdragen aan een betere externe branding. Middels dit onderzoek is niet gebleken dat deze assumptie klopt. Dit zou echter een mooi onderwerp voor vervolgonderzoek kunnen zijn.

De leerervaringen vanuit de bedrijven zouden verdiept kunnen worden door uitvoeriger onderzoek te doen bij de bedrijven. Dit houdt in dat er meer interviews per bedrijf gehouden moeten worden zodat uit meerdere invalshoeken van betrokkenen bij internal branding perspectieven verzameld worden.

Daarnaast is nu slechts bij één gemeente onderzoek gedaan. Dit onderzoek zou uitgebreid kunnen worden naar andere gemeenten zodat de aanbevelingen generaliseerbaar zijn.

Tot slot zou men in vervolgonderzoek de grens qua internal branding kunnen uitbreiden naar bedrijven, musea, internationale instellingen en hotels. Hierbij gaat het dan om internal branding in de stad. Men zou kunnen onderzoeken in hoeverre het voor hen nuttig zou zijn om zich zeer expliciet te profileren als bedrijf, museum, internationale instelling of hotel gelegen in de Internationale Stad van Vrede & Recht en in hoeverre het voor hen positief zou zijn als ze het beeldmerk zouden gebruiken in hun uitingen. Vervolgens kan onderzocht worden hoe dit bewerkstelligd kan worden dat bedrijven, musea, internationale instellingen of hotels zich op deze wijze expliciet profileren.

Literatuurlijst

Boeken:

- Beers, L., & Nedeski, G., (2010). *Internal Branding 2.0*. Kluwer, Deventer.
- Berg, L., van den, & Klaassen, L.H., & Meer, J., van der, (1990). *Strategische city-marketing*. Schoonhoven, Academic Service.
- Braun, E., (2008). *City Marketing: Towards an integrative approach*. Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Buursink, J., (1991). *Steden in de markt, het élan van citymarketing*. Muiderberg, Coutinho.
- Dewez, B. & Soffer, I., (2001). *Overheidscommunicatie: De Nieuwe Wereld Achter Postbus 51*. BOOM, Amsterdam.
- Duivenboden, H. van, Lips, M., (2001). *Klantgericht werken in de publieke sector: inrichting van de elektronische overheid*. LEMMA, Utrecht.
- Eck, M., van, Willems, N., Leenhouts, E., (2008). *Internal branding in de praktijk. Het merk als kompas*. Pearson Education Benelux bv., Amsterdam.
- Eshuis, J., (2006). *Kostbaar vertrouwen - een studie naar proceskosten en procesvertrouwen in beleid voor agrarisch beleid*. Wageningen UR.
- Eshuis, J. & E-H. Klijn (forthcoming) *'Branding in Governance and Public Management'*. Routledge: London.
- Franzen, G., & Berg, M., van den, (2001). *Strategisch management van merken*. Kluwer, Deventer.
- Giling, A. (2003). *Internal Branding: een introductie*. SWOCC, Amsterdam.
- Haentjens, G., (2003). *Beter functioneren en beoordelen: voor leidinggevende en medewerker*. Cahier Communicatie.
- Hoogerwerf, A. & Herweijer, M., (2003). *Overheidsbeleid. Een inleiding in de beleidswetenschap*. Kluwer, Alphen aan den Rijn.
- Hospers, G-J., (2009). *Citymarketing in perspectief*. IVIO-Wereldschool bv., Lelystad.
- Hospers, G., Boekema, F., Lombarts, A., (2008a). *En nu aan de slag met citymarketing! Een leidraad voor de praktijk*. NICIS Institute, Den Haag.
- Hospers, G., Boekema, F., Lombarts, A., (2008b). *Citymarketing De stad in de Schijnwerpers*. IVIO Uitgeverij, Lelystad.
- Kalders, P. & Schaap, L., (2000). *Een haalbaar beleidsvoorstel doen*. In: Edwards, A. & Schaap, L., (2000). *Vaardigheden voor de publieke sector*. Uitgeverij Coutinho, Bussum.
- Keller, K.L. et al (2010). *Strategisch merkenmanagement*. Pearson education, Amsterdam.
- Kotler, P., Haider, H.H., Rein, I., (1993). *Marketing places*. The Free Press, New York.
- Kralingen, R., van (2002). *Brand World. Rethinking branding*. Kluwer bv., Deventer.
- Jacobs, D., (2009). *De creatieve stad is meer dan een stad van creatievelingen*. In: *De levende stad – Over de hedendaagse betekenis van Jane Jacobs*. SUN Trancity.
- Mastenbroek, W.F.G., (1997). *Verandermanagement*. Holland Business Publications, Heemstede.
- Mosmans, A. (2008). *Merkidentiteit en –persoonlijkheid*. In: Mosmans, A. (red.) (2008). *Branding. State of the art-visies van Nederlandse professionals*. Kluwer, Amsterdam.
- Nicholas Ind, (2007). *Living the brand: How to transform every member of your organisation into a brand*. Kogan Page Limited, London/Philadelphia.
- Noordeggraaf, M. (2008) *Management in het publieke domein*. Uitgeverij Coutinho, Bussum.
- Riel, C.B.M., van (2010). *Identiteit & imago*. Sdu Uitgevers, Den Haag.
- Riezebos, R., (2002). *Merkenmanagement*. Noordhoff Uitgevers B.V., Houten.
- Ringeling, A., (2004). *Het imago van de overheid: de beoordeling van prestaties van de publieke sector*. Elsevier Overheid, 's-Gravenhage.
- Staveren, van, A., (2007). *Zonder wrijving geen glans. Leren samenwerken bij veranderen en innoveren*. Van Gorcum, Assen.
- Striijp, P. & de Witte, V., (2003). *Public Branding. Over de zin en onzin van merkenbeleid bij de overheid*. Kluwer, Alphen aan den Rijn.
- Vandenabeele, W. (2008). *Naar een bestuurskundige theorie over 'Public Service Motivation': maakt 'public' een verschil?* K.U. Leuven, Leuven.
- Verlaat, J., van 't, (1997). *Productontwikkeling binnen Regiomarketing. Naar een nieuwe rol van overheden, gezien in een Rotterdamse context*. Rotterdam.

- Winter, E., Weijden, W., van der, (2008). *Authentieke organisaties. Echter merken. Hoe internal branding wél werkt.* Van Duuren Media B.V., Culemborg.

Internetbronnen:

- EURIB, (2009). Geraadpleegd op 24 mei 2011 via:
http://www.eurib.org/fileadmin/user_upload/Documenten/PDF/Internal%20branding/Uitgelicht%20internal_branding_2.0.pdf
- Infonu, (2009). Geraadpleegd op 7 juni 2011 via:
<http://zakelijk.infonu.nl/marketing/35765-de-toegevoegde-waarde-van- emotie-in-merkpositionering.html>
- Riezebos, R. (2009). *Brand reputation Grid. European institute for brandmanagement 1-4.* Geraadpleegd op 15 februari 2011 via:
http://www.eurib.org/fileadmin/user_upload/Documenten/PDF/Internal_branding_ENGELS/Riezebos-Brand_Reputation_Grid_model-EN.pdf
- Riezebos, R. (2009a). *City Branding; zin of onzin?*. Geraadpleegd op 30 juni 2011 via:
http://www.eurib.org/fileadmin/user_upload/Documenten/PDF/City%20branding/City_Branding_zin_of_onzin.pdf
- Schop, G-J., (z.j.). *Belemmeringen in een veranderproces.* Geraadpleegd op 24 augustus 2011 via:
http://www.gertjanschop.com/praktijkcaseveranderen/2_1_3_intrinsieke_en_extrinsieke_motivatie.html
- Schot, P. (2004). *Het maakbare imago. De invloed van identiteit.* Op 22 maart 2011 geraadpleegd via:
<http://www.kennisportal.com/main.asp?ChapterID=2832>
- Vries, C.D., de, (2007). *Identiteit: De basis voor de toekomst van organisaties.* Integrad. Op 23 maart 2011 geraadpleegd via:
<http://www.integrad.nl/bestanden/publiceer/20070604identiteit.pdf>

Artikelen:

- Kaplan, A.M. & Haenlein, M., (2009). *The increasing importance of public marketing: Explanations, applications and limits of marketing within public administration.* In European Management Journal, vol. 27, p. 197-212.
- Kavaratzis, M., (2004). *From city marketing to city branding: Towards a theoretical framework for developing city brands.* In: Place branding vol.1, nr. 1, p. 58-73.
- Kavaratzis M., (2009). *Cities and Their Brands: Lessons from Corporate Branding.* In: Place Branding and Public Diplomacy, Vol. 5, Nr. 1, p. 26-37.
- Kolk, A., (2003). *Maatschappelijk verantwoord ondernemen. Implicaties voor management control.* In: MCA tijdschrift voor management en control.
- McAlexander, J.H., Schouten, J.W. & Koenig, H.F., (2002). *Building brand community.* In: Journal of Marketing, vol. 66, januari 2002, 38-54.
- Mitchell, C. (2002). *Selling the brand inside.* Harvard Business review, vol. 1, 5-11
- Noordeggraaf, M. & Teeuw, M. M., (2003). *Publieke identiteit: eigentijds organiseren in de publieke sector.* Bestuurskunde, vol. 1, 2-13.
- Petrovsky, N., (2009). *Does public service motivation predict higher public service performance? A research synthesis.* University of Kentucky.
- Rainisto, S.K., (2003). *Succes factors of place marketing: A study of place marketing practices in Northern Europe and the United States.* Helsinki University of Technology.

Onderzoeken/beleidsnotities:

- Bureau Citymarketing Den Haag, (2011). *Citymarketing visie 2011-2015.* Gemeente Den Haag.
- Giethoorn, E. (2004). *Het Jochem de Bruin-effect. De effecten van internal branding.* Academie voor Management, Hoogeveen.
- Leenders, C., (2010). *Sustainable citymarketing? Collaborate!* Universiteit van Tilburg, Tilburg.
- Lombarts, A., (2009). *Haagse bluf, of het verbindende element in de positionering van Den Haag?* AloA Consultancy, Amsterdam.
- Juryrapport Nationale Citymarketing Trofee (2010).

Bijlagen

Bijlage 1: Lijst van geïnterviewden³

Organisatie	Functie	Datum
AEGON	Directeur communicatie	04-05-2011
AEGON	Manager HR advies	28-06-2011
AEGON	Quality Control Team	04-08-2011
Den Haag Marketing	Adjunct directeur	10-05-2011
Gemeente Den Haag	Communicatie adviseur	19-04-2011
Gemeente Den Haag	Oud wethouder citymarketing & personeelszaken	26-04-2011
Gemeente Den Haag	Beleidsmedewerker cultuur	28-04-2011
Gemeente Den Haag	Senior concernadviseur, oud beleidsmedewerker onderwijs	28-04-2011
Gemeente Den Haag	Algemeen directeur Dienst Stedelijke Ontwikkeling (DSO)	02-05-2011
Gemeente Den Haag	Citymarketing Manager	11-05-2011
Inter-IKEA Systems B.V.	Brand manager	06-06-2011
Ikea	Sales medewerker	01-07-2011
KPN	Merkstijl manager	18-05-2011
KPN	Medewerker merkstijl	21-07-2011
McDonald's	Franchisenemer 8 vestigingen	04-07-2011
McDonald's	Fastfood medewerker	07-07-2011
Nationale-Nederlanden	Hoofd interne communicatie	30-06-2011
Nationale-Nederlanden	PA Director Particulieren Marketing & Communicatie	07-07-2011
PwC	Senior adviseur Marketing & Knowledge Management	05-07-2011
PwC	Adviseur Performance Improvement	08-07-2011
Rabobank	Directeur Marketing, Communicatie en Coöperatie Den Haag en omstreken	28-06-2011
Rabobank	Service medewerker bankhal	06-07-2011
Rotterdam The Hague Airport	Marketing manager	17-06-2011
Rotterdam The Hague Airport	Adviseur Milieu, Veiligheid en ARBO	08-08-2011
Waternet	Communicatieadviseur	13-07-2011
Waternet	Senior functioneelbeheerder	29-07-2011

³ In verband met privacy van respondenten zijn geen namen genoemd in dit document. Namen kunnen worden opgevraagd bij de auteur met opgave van een goede reden.

Bijlage 2: Interview handleiding

Interview handleiding bedrijven

Inleidend

- Wat is uw functie en hoe bent u betrokken bij de branding van (naam bedrijf)?

Branding

- Wat zijn de kernwaarden van (naam bedrijf)?
- In hoeverre komen deze kernwaarden voort uit de identiteit van (naam bedrijf)?
- Hoe vertaal je de identiteit naar je medewerkers via internal branding?
- Wat is de missie van (naam bedrijf)? (bijdrage aan de samenleving?)
- Hoe vertaal je de missie naar je medewerkers via internal branding?
- Hoe wordt samengewerkt tussen communicatie, marketing & HRM?

Internal branding

- Wat doet (naam bedrijf) aan internal branding?
- Welke activiteiten worden er specifiek ontplooid?
- Hoe is het MT betrokken bij internal branding?
- Hoe ziet het voorbeeldgedrag eruit voor het MT?
- In hoeverre mogen medewerkers hun mening geven over de positionering van (naam bedrijf)?
- Zijn er bepaalde medewerkers ambassadeurs/helden binnen de organisatie?
- In hoeverre worden medewerkers gestimuleerd activiteiten te ontwikkelen die te maken hebben met het merk en de kernwaarden?
- Hoe worden medewerkers gestimuleerd de kernwaarden van (naam bedrijf) uit te dragen?
- Welke gedrag is wenselijk vanuit de kernwaarden?
- Hoe zorg je ervoor dat medewerkers trots zijn op (naam bedrijf)?

Communicatie

- Hoe worden de kernwaarden intern gecommuniceerd?
- Welke communicatiemediums worden er gebruikt?
- In hoeverre wordt het merk altijd gebruikt in communicatie?
- Hoe merk je dat deze communicatie overkomt bij medewerkers?
- Wordt het merk consequent door medewerkers uitgedragen?
- Hoe zorg je ervoor dat medewerkers het merk/de kernwaarden consequent uitdragen?(regels?)

HRM

- In hoeverre wordt er een koppeling gemaakt tussen HRM en het merk?
- In hoeverre zijn er indicatoren opgesteld over de kernwaarden van het merk voor het aannemen & selecteren van het personeel?
- Worden medewerkers aan de hand van de kernwaarden van het merk beoordeeld?
- Welke competenties zijn aan het merk verbonden?
- Bestaat er een beloning als medewerkers het merk juist uitdragen?
- In hoeverre zijn er werkomstandigheden en arbeidsvoorwaarden gecreëerd rondom het merk?

Afsluitend

- Hoe gaat (naam bedrijf) om met negatieve publiciteit? Hoe zorg je ervoor dat medewerkers nog steeds trots zijn?
- In hoeverre is het merk daadwerkelijk doorgedrongen tot de medewerkers?(maken ze er echt gebruik van?)
- Welke dingen kunnen beter?
- Welke zaken mogen echt niet vergeten worden als het om internal branding gaat?

Interview medewerker bedrijven⁴

- Wat is uw functie bij (naam bedrijf)?
- Hoe wordt er over het merk naar medewerkers gecommuniceerd?
- In hoeverre was dit duidelijk?
- Hoe vindt deze communicatie plaats?
- In hoeverre worden de kernwaarden naar de medewerkers duidelijk gemaakt?

⁴ Dit interview geeft een algemeen beeld, vragen zijn gespecificeerd als gevolg van het eerder gehouden interview.

- Hoe worden deze gecommuniceerd?
- In hoeverre kregen medewerkers training over de kernwaarden? Hoe zijn de trainingen bevallen die over de kernwaarden gegeven werden?
- In hoeverre is duidelijk welk gedrag van u als medewerkers wordt verwacht?
- Hoe wordt dit duidelijk gemaakt?
- Zou je kunnen zeggen dat iedereen consequent de kernwaarden uitstraalt?
- Hoe werd u gemotiveerd de kernwaarden van (naam bedrijf) steeds na te leven?
- In hoeverre werden medewerkers beoordeeld op het uitstralen van deze kernwaarden?
- In hoeverre mogen medewerkers input leveren als het gaat om de kernpositionering?
- In hoeverre mogen medewerkers input geven als het gaat om verbeteringen?
- In hoeverre was er de mogelijkheid om als medewerker eigen initiatieven te organiseren?
- In hoeverre werd er contact gelegd tussen de medewerkers en het management?
- In hoeverre is er voorbeeldgedrag vanuit de top merkbaar?
- In hoeverre werkte dit motiverend voor jou als medewerker?
- Wat zorgt ervoor dat jij trots bent om te werken voor (naam bedrijf)?
- Wat kan beter als het om interne merkbeleving van de medewerkers gaat?

Interview handleiding gemeente

Bij de gemeente is vanwege de verschillende functies van de geïnterviewden steeds de nadruk op een ander aspect komen te liggen.

Interview stakeholders

Inleidend/ algemeen

- Wat is uw functie en in welke hoedanigheid heeft u te maken met citymarketing in Den Haag? (taken/verantwoordelijkheden)

Branding

- Wat verstaat u onder het “merk” Den Haag?
- In hoeverre is (naam afdeling) betrokken geweest bij de ontwikkeling van de positionering en het beeldmerk van Den Haag?
- Hoe straalt (naam afdeling) de positionering + beeldmerk uit naar haar doelgroepen?
- Hoe wordt het merk gebruikt om jullie doelgroepen te bereiken?
- In welke mate worden jullie hierin gestuurd door citymarketing? Welke concrete acties ondernemen zij?
- Waar is er nog winst te behalen in het uitstralen van het merk naar doelgroepen voor jullie?

Internal branding

- Welke concrete activiteiten zijn er ondernomen om het merk uit te leggen en levendig te maken toen het werd gelanceerd?
- Hoe is het merk verklaard aan jullie als (naam afdeling)?
- Op welke manier wordt naar (naam afdeling) gecommuniceerd over het merk? Middelen en frequentie?
- Hoe wordt het merk ingekleed door (naam afdeling)?
- Hoe wordt het merk uitgedragen in het beleid en de beelden door (naam afdeling)?
- In hoeverre zijn jullie als (naam afdeling) gestuurd bij de laden en uitdragen van het merk?
- Tegen welke moeilijkheden is (naam afdeling) aangelopen bij de implementatie van het merk?
- In hoeverre is bij iedere medewerker het merk echt doorgedrongen?
- Draagt iedereen het merk consequent uit?
- Welk gedrag is volgens u merkconform?
- Welke waarden horen volgens u bij het merk die duidelijk in de organisatie moeten terugkomen?
- Worden bij (naam afdeling) competenties en beoordelingen gekoppeld aan de waarden van het merk?
- Welke taak ziet u voor uzelf weggelegd als lid van de procesgroep? Wat gaat hier goed? Wat kan beter?
- Wat gaat goed en wat kan beter als het gaat om de implementatie en uitstraling van het merk?

Interview oud wethouder citymarketing

Inleidend/ algemeen

- Wat is uw functie en in welke hoedanigheid had u te maken met citymarketing in Den Haag? (taken/verantwoordelijkheden)

Branding

- Hoe is het merk Den Haag op hoofdlijnen tot stand gekomen?
- Wie waren de belangrijkste partijen die hierbij betrokken zijn? (waarom deze partijen & wat was de rol van deze partijen?)
- Wat waren de belangrijkste discussiepunten met betrekking tot de positionering van het merk?
- Hoe zijn de doelgroepen (bewoners, bezoekers, internationale instellingen, bedrijven, studenten) geanalyseerd en geselecteerd?
- Hoe is er rekening gehouden met de concurrentie? Hoe wordt er met de concurrentie omgegaan?
- Waar is nog winst te behalen als het gaat om het bereiken van de doelgroepen?

Internal branding

- Hoe is aandacht besteed aan interne branding in Den Haag?
- Welke activiteiten heeft u hierbij specifiek ontplooid?
- Internal branding blijkt geen eenvoudig proces omdat men te maken krijgt met een bestaande cultuur, ingesleten gedrag van medewerkers en verschillende diensten, waar bent u als wethouder tegenaan gelopen (voorbeeld)?
- Hoe ga je om met weerstand als "ik kan er niks mee"?
- Welke strategie is ontplooid om het merk te verklaren aan de stakeholders? Op welke manier zou je dit idealiter kunnen doen?
- Hoe wordt verwacht dat stakeholders het merk inkleden?
- Op welke manier zou je sturing kunnen geven aan de wijze van laden en uitdragen?
- Hoe probeert de gemeente ervoor te zorgen dat stakeholders het merk in hun beleid en gedrag doorvoeren?
- Welk gedrag is wenselijk vanuit de stakeholders/medewerkers?
- De procesgroep dient als leidende coalitie om het merk onder hun medewerkers bekend te maken, wat gaat hier goed aan en wat kan beter?
- Kunt u waarden omschrijven die bij het merk passen en duidelijk in de organisatie terugkomen?
- Wat zijn de grootste obstakels/missers als het gaat om de acceptatie van de kernpositionering van Den Haag?
- Wat zijn de grootste voorbeelden/succesverhalen als het gaat om de acceptatie van de kernpositionering van Den Haag?
- Hoe wordt het merk ingezet in personeelcampagnes?
- Is het merk leidend als het gaat om het aannemen van personeel? Worden er competenties aan verbonden?

Interview medewerker communicatie

Inleidend/ algemeen

- Wat is uw functie en in welke hoedanigheid heeft u te maken met citymarketing in Den Haag? (taken/verantwoordelijkheden)

Branding

- Wat is uw rol in het uitstralen van het merk naar doelgroepen?
- Hoe worden de interne stakeholders en uitvoeringsorganisaties ingezet als het gaat om het bereiken van doelgroepen?
- Hoe zorg je voor consistentie in de boodschap?
- Welke middelen zetten jullie in om de doelgroepen zo goed mogelijk te bereiken?
- Waar is nog winst te behalen in het bereiken van de doelgroepen?

Internal branding

- Is er een helder communicatieplan dat richting geeft aan interne communicatie?
- Hoe wordt er in de communicatie specifiek aandacht aan interne branding besteed?
- Hoe wordt de inhoud van het merk Den Haag gecommuniceerd naar de stakeholders? (concrete acties)
- In hoeverre wordt de visie steeds uitgedragen in de communicatie met interne stakeholders? (cultuur, onderwijs enz.)
- In hoeverre wordt de visie uitgedragen in communicatie met de uitvoeringsorganisaties? (DHM, Platform wonen enz.)

- Hoe worden contacten onderhouden met de interne stakeholders en uitvoeringsorganisaties?
- Hoe wordt draagvlak gecreëerd onder de stakeholders voor het merk?
- Hoe worden de stakeholders gemobiliseerd het merk te gebruiken en uit te dragen?
- De procesgroep dient als leidende coalitie om het merk onder hun medewerkers bekend te maken, wat gaat hier goed en wat kan beter?
- Wordt het merk volgens u consequent uitgedragen door iedereen?
- Hoe zorg je voor deze consistentie als communicatiemedewerker?
- Wat gaat goed en wat kan beter in de interne communicatie? Zijn er concrete knelpunten te noemen? Welke?
- Waar leg je de grens tussen externe en interne branding bij communicatie?
- Hoe koppel je externe en interne branding in de communicatie? Gebeurt dit nu al? Hoe zou dit moeten?

Interview directeur DSO

Inleidend/ algemeen

- Wat is uw functie en in welke hoedanigheid heeft u te maken met citymarketing in Den Haag? (taken/verantwoordelijkheden)

Branding

- Hoe kijkt u tegen het merk Den Haag aan?
- Welke kernwaarden verbindt u aan dit merk?
- Wat zijn de belangrijkste discussiepunten met betrekking tot de positionering van het merk?
- Hoe draagt u het merk uit naar bedrijven en contacten buiten de gemeente?
- Treedt u bewust met het merk naar buiten? Hoe maakt u de keuzes waar wel en waar niet of met welke boodschap?
- Hoe draagt u het merk over tijdens vergaderingen of presentaties met externen? Wordt het vaak genoemd of bijna nooit, wordt expliciet naar de kernpositionering verwezen of niet?

Internal branding

- Wordt er volgens u aandacht besteed aan interne branding bij de gemeente Den Haag?
- Welk gedrag is merkconform volgens u?
- Welke waarden horen bij het merk?
- Hoe zijn de kernwaarden in de missie/visie van DSO opgenomen?
- Hoe wordt hier concreet invulling aan gegeven?
- Hoe merkt u dat het merk landt binnen DSO? Wordt er in vaak in beleid naar verwezen?
- Hoe zorgt u ervoor dat de kernpositionering terugkomt in het beleid van verschillende onderdelen binnen DSO?
- Hoe stimuleert u medewerkers het merk actief te gebruiken in hun beleid?
- Hoe zorgt u ervoor dat het merk landt bij andere diensten van de gemeente?
- Is het merk leidend als het gaat om het aannemen van personeel? Worden er competenties aan verbonden?
- Wat gaat goed en wat kan beter als het gaat om het gebruik en zichtbaar maken van het merk binnen DSO en binnen de hele gemeente?
- Denkt u dat de doelgroepen beter bereikt worden als het merk intern leeft?

Bijlage 3: Coderingen interviews

Internal branding- aanleiding
Internal branding- concept
Internal branding doelstelling
Internal branding- doelgroep
Internal branding- continue proces
Samenwerking- HR & Communicatie
Samenwerking- HR & marketing
Samenwerking- marketing
Samenwerking- succesfactoren
Identiteit
Identiteit- zichtbaarheid
Missie
Kernwaarden
Kernwaarden- voorbeeldgedrag
Kernwaarden- inrichting
Betrokkenheid top
Betrokkenheid top- voorbeeldgedrag
Betrokkenheid top- beslissingen
Betrokkenheid top- prioriteit
Betrokkenheid top- middelen en mensen
Top-down
Participatie medewerkers
Participatie medewerkers- input
Participeren medewerkers- selectie insprekers
Participatie medewerkers- verificatie
Participatie medewerkers- effect
Participatie medewerkers- motivatie
Participatie medewerkers- boegbeeld
Participatie medewerkers- meemaken
Ambassadeurs
Empowerment
Trots
Trots- meemaken
Trots- MVO
Communicatie- middelen
Communicatie- social media
Communicatie- effectiviteit
Communicatie- consistentie
Communicatie- inhoud
Communicatie- kernwaarden
Communicatie- lange termijn
Communicatie- nieuwe medewerkers
Communicatie- negatief nieuws
Communicatie- boegbeelden
HR
HR- competenties
HR- beoordelen
HR- functioneringsgesprekken
HR- consequenties
HR- beloning
HR- selectie
HR- rol
Training- doel
Training- gedragverandering
Training- kernwaarden
Training- medewerkers
Training- managers

Training- vervolg
Regels
Gedrag
Gedrag- meten
Doordrongen merk
Doordrongen- programma voor medewerkers
Doordrongen- utopie
Consequentie & consistentie- doelstelling
Lange termijn

Bijlage 4: Beschrijving en verantwoording keuze bedrijven

In deze bijlage wordt toegelicht waarom de bedrijven op een bepaalde manier gereankt zijn en geselecteerd zijn voor dit onderzoek. Daarnaast wordt een korte beschrijving van het bedrijf gegeven. Ook worden hun missie, kernwaarden en internal branding doel beschreven.

AEGON⁵

AEGON is een van de grootste levens- en pensioenverzekeraars ter wereld en een belangrijke aanbieder van beleggingsproducten. AEGON Nederland is de Nederlandse werkmaatschappij van de beursgenoteerde AEGON N.V.. Sinds 1983, toen AGO en Ennia fuseerden tot AEGON, heeft AEGON Nederland in de particuliere en zakelijke markt een toonaangevende positie opgebouwd. AEGON biedt een breed assortiment aan diensten, zoals collectieve en individuele pensioenen, levensverzekeringen, vermogensbeheer, schadeverzekeringen, hypotheek, sparen en beleggen.

Missie: AEGON wil AEGON fans. Een AEGON fan score van 25% of meer in 2012.

Kernwaarden: Verantwoordelijkheid, eerlijkheid, eenvoud en open.

Pijlers: trotse medewerkers, loyale klanten, effectief bedrijf en een gezond rendement.

Internal branding: Door middel van internal branding wil AEGON de nadruk meer leggen op klantrelaties. Ze voelen zich verantwoordelijk voor de financiële bewustwording en ontwikkeling van mensen. Ze bieden in een eerlijke dialoog begrijpelijke oplossingen, waardoor klanten zelf bewust keuzes kunnen maken voor hun financiële toekomst⁶.

Stakeholders: AEGON biedt haar producten en diensten aan via tussenpersonen, adviesbureaus, accountants en andere professionele bedrijfsadviseurs. Dit zijn allen stakeholders. Maar ook de klanten, investeerders, overheden en gesponsorde bedrijven door Aegon worden als stakeholders gezien.

Voldaan: +

Verantwoording: AEGON is een beursgenoteerd bedrijf waardoor zij aandeelhouders hebben. Zij dienen verantwoording af te leggen aan deze aandeelhouders. Daarnaast heeft AEGON ook een Raad van Commissarissen, dit is het toezichthoudende orgaan.

Voldaan: +

MVO: AEGON besteed structureel aandacht aan het milieu. Milieuzorg is een taak van alles medewerkers. Het milieubeleid betreft onder meer de inkoop en het verbruik van (duurzame) energie, het gebruik en verwerking van bepaalde stoffen (chemicaliën, materialen, afvalstoffen) en de wijze waarop onderhoudswerkzaamheden aan gebouwen en installaties worden verricht. Ook zorgen we dat overbodig geworden PC's naar bestemmingen (bijvoorbeeld scholen en stichtingen) gaan waar ze nog goed gebruikt kunnen worden.

Voldaan: +

Meer doelgroepen: Aegon spreekt diverse doelgroepen aan met zijn verzekeringen. Zo hebben zij diverse producten voor particulieren maar ook voor de zakelijke klant bieden zij speciale producten aan.

Voldaan: +

⁵ Tenzij anders weergegeven geraadpleegd op 10 augustus 2011 via: www.aegon.nl

⁶ Ontleend aan visie factsheet verkregen tijdens een interview bij AEGON

Meer producten: Aegon biedt diverse producten aan zoals sparen, verzekeringen, pensioenen, beleggen en hypotheek.

Voldaan: +

Internationaal: Aegon heeft vestigingen over de hele wereld. Behalve in Nederland is AEGON Group actief in Noord-Amerika (Verenigde Staten en Canada), Europa (Groot-Brittannië, Duitsland, Spanje en Hongarije) en het Verre Oosten (Taiwan, China en India).

Voldaan: +

Kwaliteit: De producten van Aegon zijn van hoge kwaliteit, maar door de woekerpolissen wordt dit door de buitenwereld niet altijd zo gezien.

Voldaan: Uitstraling van kwaliteit heeft een deuk opgelopen: +-

*IKEA*⁷

Ikea is een woonconcept dat ontstaan is in Zweden. Ze bieden een breed assortiment van producten aan tegen een lage prijs, zodat zoveel mogelijk mensen in staat zijn deze producten te kopen. In al haar productontwikkelingen staat dit centraal. Dit is al vanaf het ontstaan van Ikea zo in het Zweedse Smaland. Door optimaal gebruik te maken van natuurlijke hulpbronnen en producten te maken waar mensen behoefte aan hebben en die ze nodig hebben, kunnen ze hun kosten laag houden. Deze besparingen verrekenen ze weer in de prijs die men voor een IKEA product betaalt. Bij Ikea doet de klant veel zelf, dit ook om kosten te besparen.

Visie: Een beter dagelijks bestaan voor zoveel mogelijk mensen. Het bedrijfsconcept sluit aan bij deze visie door het aanbieden van een breed assortiment functionele en goed vormgegeven woonartikelen tegen zulke lage prijzen dat zoveel mogelijk mensen in staat zijn deze producten te kopen.

Kernwaarden: Oplossingen, betaalbaar, verassend, inspiratie en eerlijkheid.

Internal branding: Klanten de kernwaarden laten beleven en uitstralen wat de visie is van IKEA zodat klanten de kernwaarden en visie van IKEA duidelijk beleven.

Stakeholders: Ikea werkt nauw samen met haar stakeholders en partners. Ze werkt samen met bedrijven, vakbonden en andere organisaties zodat ze in staat zijn te leren, ervaringen uit te wisselen en meer te verwezenlijken dan wanneer ze alleen zouden werken. Enkele belangrijke stakeholders van Ikea op wereldniveau: Better Cotton Initiative, Business for Social Responsibility, Building and Wood Workers' International, Clean Cargo Working Group, Compassion in World Farming, Forest Stewardship Counsel, Global Compact, Global Forest & Trade Network, International Labour Organisation, Roundtable on Sustainable Palm Oil, Rainforest Alliance, Save the Children, Het UNDP, UNICEF, UTZCertified en het WWF.

Voldaan: +

Verantwoording: Ikea heeft een Raad van Toezicht. Ikea legt sinds 2009 ook verantwoording af over hun winst aan co-producers, stakeholders, medewerkers en andere geïnteresseerden door middel van het publiceren van winstcijfers op de website en een openbaar jaarverslag. Transparantie staat sinds de nieuwe topman Mikael Ohlsson is aangetreden hoog op de agenda⁸.

Voldaan: +

⁷ Tenzij anders weergegeven geraadpleegd op 22 augustus 2011 via: www.ikea.com

⁸ Geraadpleegd op 22 augustus 2011 via:

http://www.belegger.nl/actueel.php?page=bericht&id=93688&Ikea_onthult_miljardenwinst

MVO: Ikea is met haar innovatieve producten altijd bezig met milieuvriendelijke en duurzame producten en productontwikkeling. De designers, productontwikkelaars en technici houden rekening met de veiligheid, kwaliteit en milieu-impact in elk ontwikkelingsstadium van een nieuw product. Ook wil IKEA de uitstoot CO2 terugdringen in haar hele waardeketen. De IKEA Groep neemt deel aan een aantal bosbeheerprojecten van externe organisaties om bij te dragen tot de ontwikkeling van verantwoorde bosbouwpraktijken en een duurzaam bosbeleid in de landen waar we werkzaam zijn. Ook is IKEA actief betrokken bij de ontwikkeling van betere katoenteelt- en productiepraktijken, om de hoeveelheid milieuvriendelijk geproduceerd katoen te vergroten. Ook bestaat er een Ikea foundation, welke projecten ondersteunt die kinderen betere kansen bieden.

Voldaan: +

Meer doelgroepen: Ikea heeft twee doelgroepen, Ikea family voor inrichting in gewone huishoudens en Ikea Business voor de inrichting van kantoren.

Voldaan: +

Meerdere producten: Ikea biedt een zeer grote diversiteit aan qua meubels maar ook accessoires en er is ook een zeer grote IKEA food afdeling.

Voldaan: +

Internationaal: Ikea Groep is een wereldwijde winkelketen met 127.000 medewerkers in 41 landen.

Voldaan: +

Kwaliteit: Ikea investeert veel in kwaliteit van haar producten, producten worden veelvuldig getest en van stevige duurzame materialen gemaakt. Zij geven vaak ook een garantie van tientallen jaren.

Voldaan: +

KPN⁹

KPN is de toonaangevende leverancier van telecommunicatie- en ICT-diensten in Nederland en biedt consumenten vaste en mobiele telefonie, internet en televisie.

Missie: Mensen laten leven en werken zoals zij het willen en binnen 3 à 4 jaar beste dienstverlener van Nederland worden.

Kernwaarden:

- Eenvoudig; KPN staat voor een helder en eenvoudig aanbod aan de klant met een optimale service.
- Persoonlijk; Om het persoonlijke karakter van hun bedrijf te benadrukken, is iedere medewerker bereikbaar, toegankelijk, eerlijk, open en duidelijk tegen hun relaties.
- Vertrouwen; Dit wil onder meer zeggen dat ze trachten het gewone ongewoon goed te doen en ervoor zorgen dat hun diensten werken.

Internal branding: medewerkers zich laten gedragen naar de kernwaarden en waarmaken dat klanten 'kunnen leven en werken zoals zij dat willen'. Dit zodat klanten hen beoordelen als de beste dienstverlener van Nederland.

Stakeholders: Op de website is te vinden dat KPN verantwoording aflegt aan diverse stakeholders en samen met hen oplossingen ontwikkelt voor hun maatschappelijke activiteiten. Enkele stakeholders dit bij deze zogenaamde 'stakeholdersdialogen' aanwezig waren zijn: Achmea, Alliander, Alcatel-Lucent,

⁹ Tenzij anders weergegeven geraadpleegd op 10 augustus 2011 via: www.kpn.nl

Ericsson, Samsung-Nederland, DHV, Rijksoverheid, VBDO, Universiteit Utrecht, SOMO en Supply Chain Associates (KPN Stakeholderdialoog 'Duurzaam verkopen is Duurzaam inkopen')

Den Haag, 7 juni 2011¹⁰).

Voldaan: +

Verantwoording: KPN heeft een Raad van Commissarissen die toezicht houdt op het beleid van de Raad van Bestuur en de algemene gang van zaken in de onderneming. Daarnaast is er nog een Algemene Vergadering van Aandeelhouders, deze dienen ook sommige besluiten goed te keuren. Ook legt KPN verantwoording af over maatschappelijke activiteiten in stakeholderdialogen en het duurzaamheidsverslag.

Voldaan: +

MVO: KPN bouwt mee aan een duurzame toekomst, zo streeft KPN ernaar klimaatneutraal te worden. Ze investeert veel in duurzaamheid en energiebesparing. KPN heeft ook vrijwilligersactiviteiten van het KPN Mooiste Contact Fonds. Hiermee willen zij laten zien wat dienstbaarheid betekent. Vijfduizend vrijwilligers hebben zich sinds de oprichting van het fonds in 2008 ingezet voor een van de initiatieven, gericht op het stimuleren van sociaal contact voor kwetsbare doelgroepen.

Voldaan: +

Meerdere doelgroepen: Verschillende doelgroepen worden via aparte merken bediend. Consumenten in Nederland kiezen uit KPN (vaste en mobiele telefonie voor gezinnen), Hi (mobiele telefonie voor jongeren), Telfort (mobiele telefonie en internet zonder opsmuk) en XS4ALL (de vernieuwende internetprovider). Nederland, Duitsland en België hebben verder de mobiele telefoniediensten van Simyo (scherp geprijsde simcard) en Ay Yıldiz (gericht op de Turkse gemeenschap). BASE en E-Plus zijn zowel in België als Duitsland het derde mobiele-telefonie merk. De Nederlandse en internationale zakelijke markt heeft voor hun hele reeks aan diensten de beschikking over de merken KPN, Getronics, XS4ALL, Gemnet, Newtel en CSS. I-Basis tot slot, is een van 's werelds grootste carriers van internationaal spraakverkeer.

Voldaan: +

Meerdere producten: KPN biedt meerdere producten aan zoals bellen, internet en televisie.

Voldaan: +

Internationaal: KPN is een internationaal bedrijf dat in diverse landen opereert zoals België, Duitsland, Frankrijk en Spanje.

Voldaan: +

Kwaliteit: KPN staat bekend als een bedrijf dat kwalitatief goede producten aanbiedt. Dit is ook een van hun expliciete kernwaarden.

Voldaan: +

*McDonald's*¹¹

McDonald's is al 40 jaar geworteld in de Nederlandse samenleving. Als onderdeel van die samenleving voelen zij zich bijzonder betrokken bij hun omgeving. Think global, act local is het motto.

¹⁰ Geraadpleegd op 10 augustus 2011 via:

<http://www.vbdo.nl/files/download/780/Verslag%20KPN%20leveranciersdialoog%202011.pdf>

¹¹ Tenzij anders weergegeven pp 22 augustus 2011 geraadpleegd via: www.mcdonalds.nl

Het streven naar kwaliteit in alle facetten van de bedrijfsvoering staat centraal. Dit heeft McDonald's vertaald in de visie Good Food Fast. McDonald's wil iedere gast op elk gewenst moment de beste kwaliteit en een gevarieerde keuze bieden.

Missie: McDonald's staat midden in de samenleving. Ondernemen met oog voor de omgeving vinden we daarom bijzonder belangrijk en we nemen graag onze verantwoordelijkheid ten opzichte van de maatschappij.

Think global, act local is al sinds de oprichting in de jaren 50 onze missie. Deze missie is terug te vinden in alle facetten van onze bedrijfsvoering.

Kernwaarden:

- **Kwaliteit** op alle fronten staat centraal bij McDonald's. Dat geldt vanzelfsprekend voor de producten, maar bijvoorbeeld ook voor de medewerkers en de restaurantinrichting.
- De gast komt op nummer 1. **Service** staat daarom altijd voorop. Gasten krijgen alle kwaliteitsproducten, persoonlijke aandacht en een bediening die snel en vriendelijk is.
- Het uitgangspunt voor elk McDonald's restaurant is een hygiënische keuken, een schoon restaurant en een opgeruimde omgeving. Met andere woorden: **Kraakhelderheid** tot in de details.
- Dit alles biedt McDonald's tegen aantrekkelijke prijzen. Wij zetten ons er voor 100% voor in dat onze gasten een leuke tijd hebben. Je krijgt altijd **Waar voor je geld**.

Internal branding: Zorgen dat de kernwaarden zoals hieronder beschreven zo goed mogelijk worden nageleefd zodat de klanten deze ervaren zoals bedoelt.

Stakeholders: McDonald's heeft wereldwijd diverse stakeholders. Hieronder vallen de franchisenemers, leveranciers en Conservation International. Zeer specifieke informatie is er niet te vinden over de stakeholders van McDonald's.

Voldaan: +

Verantwoording: McDonald's heeft een Raad van Commissarissen. Het Ronald McDonald kinderfonds kent een eigen Raad van Toezicht. Ook heeft McDonald's aandeelhouders waar zij verantwoording aan dienen af te leggen.

Voldaan: +

MVO: McDonald's besteed veel aandacht aan duurzaam ondernemerschap. Zo besteedt zij aandacht aan voedselveiligheid, voedselkwaliteit en dierenwelzijn. In hun milieubeleid staan drie zaken centraal: Reduce, Re-uce en Recycle. Zij besteden dus op diverse manieren aandacht aan het milieu, voedselveiligheid en dierenwelzijn. Ook hebben zij het Ronald McDonald kinderfonds opgericht waarbij zij een helpende hand bieden aan gezinnen met een ziek of gehandicapt kind.

Voldaan: +

Meer doelgroepen: McDonald's spreekt meerdere doelgroepen aan met hun producten. Gezinnen met jonge kinderen en jongeren die weinig te besteden hebben zijn de voornaamste doelgroepen van McDonald's. Sinds McDonald's ook gezonde menu's aanbiedt zijn ook jonge moeders een specifieke doelgroep.

Voldaan: +

Meer producten: McDonald's is een fast food restaurant. Zij bieden echter wel diverse verschillende producten aan maar allemaal in het segment food. Vandaar dat er niet helemaal duidelijk gesproken kan worden van meer producten.

Voldaan: +-

Internationaal: McDonald's is wereldwijd de grootste restaurantketen met meer dan 32.000 restaurants in 117 landen.

Voldaan: +

Kwaliteit: Kwaliteit staat op alle fronten centraal bij McDonald's. Dat geldt voor de producten, maar bijvoorbeeld ook voor de medewerkers en de restaurantinrichting. Ook zijn er strenge kwaliteitseisen voor leveranciers. Toch wordt deze kwaliteit niet door iedereen zo gezien die bij McDonald's gaat eten.

Voldaan: +-

Nationale Nederlanden¹²

Nationale Nederland behoort tot een van de grootste verzekeraars van Nederland. Nationale Nederlanden biedt haar diensten ook op verschillende manieren aan: via onafhankelijke tussenpersonen, banken en onze eigen gespecialiseerde accountmanagers. Natuurlijk kunt u ook telefonisch of via internet contact met ons opnemen. Nationale Nederlanden maakt onderdeel uit van ING groep.

Missie: Nationale-Nederlanden helpt als toonaangevende, geïntegreerde financiële dienstverlener op innovatieve wijze haar klanten hun ambities te realiseren.

Kernwaarden: duidelijkheid, verantwoordelijkheid, daadkracht en inlevingsvermogen.

Internal branding: Na de fusie met RVS en enkele andere kleine merken één neutraal Nationale Nederlanden creëren dat niets met de vorige merken te maken had.

Stakeholders: Op de website van NN wordt meerdere malen gesproken over stakeholders. Het wordt echter niet duidelijk wie deze stakeholders precies zijn.

Voldaan: +

Verantwoording: NN publiceert ieder jaar een jaarverslag. Ook heeft zij aandeelhouders en institutionele beleggers waar zij verantwoording aan dient af te leggen. Ook heeft NN een Raad van Commissarissen die toezicht houdt.

Voldaan: +

MVO: NN heeft een maatschappelijk verantwoord beleggingsbeleid. Zij denken dat het milieu, sociale factoren en goed bestuur invloed hebben op een gunstig beleggingsresultaat. Ook werken zij mee aan een vernieuwde manier van ontwikkelingssamenwerking, deze ligt in het verlengde van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Dit doen zij door middel van het meewerken aan een pilot met Development of Humane Action (DHAN) Foundation met als doelstelling om in de komende 5 jaar micro pensioenvoorzieningen te bieden aan 25.000 mensen in India¹³. Ook sponsoren zij de Doe een wens stichting.

Voldaan: +-

Meerdere doelgroepen: Nationale Nederlanden spreekt diverse doelgroepen aan met producten op maar namelijk consumenten, kleine, midden- of grootzakelijke bedrijven.

¹² Tenzij anders weergegeven op 23 augustus 2011 geraadpleegd via: www.nn.nl

¹³ Op 23 augustus 2011 geraadpleegd via: http://www.ingforsomethingbetter.com/nl/news/nationale-nederlanden_cooperates_on_micro-pension_pilot_in_india/

Voldaan: +

Meerdere producten: Nationale-Nederlanden biedt een breed pakket aan financiële producten en diensten: collectieve pensioenen (voor werkgevers en hun werknemers), individuele pensioenen, levensverzekeringen voor consumenten, schadeverzekeringen, inkomensverzekeringen en hypotheke.

Voldaan: +

Internationaal: Nationale Nederlanden is geen internationaal bedrijf. Omdat zij onderdeel uitmaakt van de ING groep, welke wel internationaal is, is het internationale karakter enigszins aanwezig.

Voldaan: +-

Kwaliteit: De verzekeringsbranche heeft door de economische crisis een deuk opgelopen. Ook de woekerpolissen hebben hieraan bijgedragen. De kwaliteitsuitstraling is dus niet altijd even hoog.

Voldaan: +-

PwC¹⁴

Missie: Wereldwijd dé leidende professionele service organisatie te zijn, complexe business problemen op te lossen voor top klanten in globale, nationale en lokale markten”.

Kernwaarden: lef, flair, inspirerend, ondernemend en professioneel.

Internal branding: Bij PwC vindt een rebranding plaats. Ze hebben een nieuwe naam, PwC in plaats van PricewaterhouseCoopers en een nieuw logo. Daarnaast richten zij zich nu op het creëren van waarde voor klanten.

“We begrijpen dat waarde voor iedereen een verschillende betekenis heeft. Dat kan te maken hebben met financiële zaken, met reputatie, met milieu en vele andere dingen.

We bouwen duurzame relaties op en gebruiken onze expertise om samen met onze klanten en onze mensen de waarde te creëren waarnaar zij op zoek zijn.

Om mensen te helpen de vele verschillende soorten van waarde te creëren, hebben we in ons wereldwijde professional services-organisatie mensen bijeengebracht met uiteenlopende vaardigheden, verschillende achtergronden en verschillende ervaringen.”

Stakeholders: PwC heeft te maken met stakeholders. Welke dit precies zijn wordt niet beschreven.

Voldaan: +

Verantwoording: PwC publiceert ieder jaar een jaarverslag. Verder is er niets te vinden over een toezicht- of verantwoordingsorgaan van PwC.

Voldaan: -

MVO: PwC ontwikkelt specifiek diensten waarmee zij hun klanten helpen met maatschappelijke onderwerpen als duurzaamheid, vergrijzing en mobiliteit. Ook zetten medewerkers zich tijdens werktijd in voor maatschappelijke doelen. Medewerkers kunnen zelf een maatschappelijk doel aandragen waarvoor ze onder werktijd aan de slag gaan. Het gaat om projecten bij maatschappelijke organisaties van groot tot klein – het enige verschil met hun dagelijkse werkzaamheden is dat voor deze ‘Mijn

¹⁴ Tenzij anders vermeld op 29 augustus geraadpleegd via: www.pwc.nl

projecten' geen rekening wordt verstuurd. PwC wil ook graag een bijdrage leveren aan de maatschappij door oplossingen te bieden voor maatschappelijke vraagstukken. Vanuit hun expertise in de accountancy helpen zij klanten bij sustainability verslaglegging en het geven van assurance van niet-financiële informatie. Voorbeelden hiervan zijn de rapportage van CO2-emmissies, subsidiestromen en maatschappelijke jaarverslagen. Ook ondersteunen ze bij de ontwikkeling van een sustainability strategy en het beoordelen van bedrijfsprocessen op duurzaamheid.

Voldaan: +

Meerdere doelgroepen: PwC bedient diverse marktsectoren. Van hun klanten staat 84 procent in de Fortune 500, maar ze ondersteunen ook kleinere bedrijven in de private sector en organisaties in de publieke en non-profitsector.

Voldaan: +

Meerdere producten: PwC biedt geen producten aan. Zij bieden advies aan op diverse gebieden. Zij bieden oplossingen en een efficiënte en effectieve aanpak op het gebied van accountancy, belastingen, HR, prestatieverbetering, risicomanagement, fraudezaken of verbetering van IT-processen. Omdat PwC geen echte producten aanbiedt voldoen zij niet aan deze eis.

Voldaan: -

Internationaal: PwC in Nederland is een zelfstandig onderdeel van een wereldwijd netwerk met 163.000 collega's in 151 landen.

Voldaan: +

Kwaliteit: PwC hecht veel waarde aan een goede reputatie en het leveren van kwaliteit. Hun reputatie is goed bij de klanten en dit streven ze na op de volgende manieren:

- Ze willen zich alleen richten op klanten van wie de verwachtingen aansluiten bij hun competenties, die hun diensten waarderen en die voldoen aan de juiste normen van legitimiteit en integriteit.
- Wanneer ze in een forum spreken, waarbij het publiek redelijkerwijs verwacht dat zij als vertegenwoordiger van PwC spreken, geven ze in principe alleen het standpunt van PwC weer.
- Als ze in ons werk gebruikmaken van faciliteiten van PwC of van hun klanten, dan doen ze dat op een verantwoorde en zakelijk juiste manier en alleen voor wettelijke en toegestane doeleinden. Onder faciliteiten verstaan ze materiële en elektronische maar ook intellectuele middelen.

Voldaan: +

Rabobank¹⁵

De Rabobank Groep bestaat uit zelfstandige lokale banken en de centrale organisatie Rabobank Nederland met een aantal gespecialiseerde dochterondernemingen zoals De Lage Landen en Robeco.. De 141 lokale Rabobanken met hun leden en klanten vormen het coöperatieve kernbedrijf van de Rabobank Groep. Midden in de maatschappij, betrokken, dichtbij en toonaangevend. Rabobank Nederland ondersteunt, faciliteert en adviseert de lokale Rabobanken onder meer op het gebied van marktwerking en de ontwikkeling van nieuwe producten. Rabobank International is het grootzakelijke en internationale bankbedrijf van de Rabobank Groep. Het richt zich op de internationale zakelijke en particuliere bankactiviteiten, met de focus op food- en agriflanten.

¹⁵ Tenzij anders weergegeven geraadpleeg op 23 augustus 2011 via: www.rabobank.nl

Missie: De Rabobank Groep stelt het gezamenlijke belang van mensen en gemeenschappen voorop. Vanuit betrokkenheid bij dat belang wil de Rabobank Groep een stuwende en vernieuwende kracht zijn die bijdraagt aan een duurzame ontwikkeling van welvaart en welzijn. Het realiseren van de huidige en toekomstige ambities van mensen en gemeenschappen is daarbij het doel. Het versterken van onderlinge samenwerking en het aandragen van de best mogelijke financiële oplossingen zijn daarbij de middelen.

Kernwaarden: Toonaangevend, betrokken en dichtbij.

Internal branding: Imagoverbetering bij de eigen medewerkers en het naleven en uitstralen van de kernwaarden naar de klanten toe.

Stakeholders: Rabobank gaat regelmatig met diverse stakeholders in gesprek uit het maatschappelijk middenveld, de politiek, de wetenschap en het bedrijfsleven. Ook de eigen medewerkers en leden zijn belangrijke stakeholders.

Voldaan: +

Verantwoording: Rabobank legt verantwoording af via jaarverslagen en zij legt verantwoording af aan haar leden via de algemene vergadering. Hier mogen leden hun mening geven en input leveren voor het beleid. Daarbij hebben zij een Raad van Commissarissen en een medezeggenschapsraad. Ook is er vier keer per jaar een centrale kringvergadering. Via de vertegenwoordiging van de lokale bestuurs- en toezichtorganen in de kringbesturen zijn de leden/klanten van de lokale Rabobanken vertegenwoordigd in de centrale kringvergadering.

Voldaan: +

MVO: Maatschappelijk verantwoord ondernemen sluit naadloos aan op de coöperatieve identiteit van Rabobank. Ze houden rekening met mens en milieu en zijn hierdoor uitgegroeid tot een van de duurzaamste bedrijven ter wereld. Samen werken aan een duurzame toekomst. Dat is het idee. Dit doet Rabobank op verschillende manieren. Ze werken aan een veilige en duurzame voedselvoorziening, dragen bij aan aan schone productiemethoden en duurzame energie, ze bevorderen economische participatie en toegang tot financiële diensten en ondersteunen lokale betrokkenheid.

Voldaan: +

Meerdere doelgroepen: Rabobank bedient diverse doelgroepen zoals particulieren maar ook bedrijven. Daarnaast bieden zij ook specifieke producten voor jongeren en studenten.

Voldaan: +

Meerdere producten: Rabobank is actief op het gebied van bankieren, vermogensbeheer, leasing, verzekeren en vastgoed. In Nederland ligt de nadruk op brede financiële dienstverlening, internationaal richten ze zich vooral op de food- en agribusiness.

Voldaan: +

Internationaal: In totaal werken er bij de Rabobank Groep ongeveer 59.000 fte in 48 landen. Wereldwijd worden zo'n 10 miljoen klanten bediend.

Voldaan: +

Kwaliteit: Bij Rabobank staat kwaliteit hoog in het vaandel. Leden van Rabobank beoordelen de bank zeer positief en ook in de ratings en rankings komt Rabobank altijd goed naar voren.

Voldaan: +

Rotterdam The Hague Airport¹⁶

Rotterdam The Hague Airport is een luchthaven die zich specialiseert in zakelijk lijndienstverkeer naar Europese zakencentra, waarbij ook voor particulier zakelijk verkeer en vakantievluchten ruimte is. In de afgelopen jaren is het aantal passagiers dat gebruik maakt van Rotterdam Airport fors gestegen. Nieuwe bestemmingen, meer frequenties en de inzet van meer capaciteit op bepaalde routes waren vanwege de steeds toenemende vraag naar comfortabel luchtvervoer via Rotterdam Airport het gevolg. Ruim 30 bestemmingen zijn nu bereikbaar vanaf dit vliegveld. Rotterdam The Hague Airport wil de glanzende voordeur voor de steden en regio zijn. Op dit moment is er daarom, behalve verdere ontwikkelingen van het aantal bestemmingen, een begin gemaakt met en totale herinrichting van het luchthaven terrein.

Missie: Rotterdam The Hague Airport heeft de ambitie de beste regionale luchthaven in Nederland te zijn en op Europees niveau te behoren tot de beste van zijn soort.

Kernwaarden: verantwoordelijkheidsgevoel, betrokkenheid en klantgerichtheid. Het doel is vijfsterren kwaliteit van de luchthaven.

Internal branding: Men wil de dienstverlening verbeteren en opruisen bij medewerkers zodat de luchthaven een 'vijfsterren' kwaliteit uitstraalt. Ook wil men het imago van de luchthaven verbeteren bij de medewerkers.

Stakeholders: RTHA heeft te maken met diverse stakeholders op de luchthaven. Zoals NATM, EDBR, European Region Airlines association, Airports Council International, Nederlandse Vereniging van Luchthavens. Daarnaast hebben zij te maken met diverse vliegmaatschappijen die gebruik maken van het vliegveld zoals Transavia, Corendon, Cityjet, Onurair, Welcome air en Sky airlines.

Voldaan: +

Verantwoording: Schiphol is eigenaar van Rotterdam Airport B.V. Schiphol kent een Raad van Commissarissen welke ook gaat over Rotterdam Airport B.V.

Voldaan: +

MVO: De moderne vliegtuigen die RTHA inzet zijn zeer geluids- en emissiearm. Ook het brandstofgebruik is zeer efficiënt. Dit zijn echter normen voor al het vliegverkeer. RTHA doet niet bewust aan MVO.

Voldaan: -

Meer doelgroepen: De doelgroepen van RTHA zijn de zakelijke reiziger en de vakantieganger.

Voldaan: +

Meer producten: RTHA biedt vliegreizen aan. Er is echter ook sprake van diverse winkels op de luchthaven. Er kan dus enigszins gesproken worden van meerdere producten die zij aanbieden. Maar niet volledig want de hoofdzaak zijn vliegreizen.

Voldaan: +-

Internationaal: De luchthaven biedt internationale reizen aan maar is bij de internationale bezoeker nog niet zo bekend als men zou willen zijn. Wel maken steeds meer reizigers vanuit het buitenland gebruik van deze luchthaven.

Voldaan: +-

¹⁶ Tenzij anders weergegeven geraadpleegd op 22 augustus via: www.rotterdamthehagueairport.nl

Kwaliteit: De luchthaven streeft een vijfsterren kwaliteit na waarbij ook naar exclusieve bestemmingen gevlogen kan worden. Er is ook bewust voor gekozen geen low-cost vliegmaatschappijen aan te bieden op deze luchthaven. Ook de kwaliteit van dienstverlening staat bij hen voorop. Met de internal branding proberen zij dit te optimaliseren.

Voldaan: +

*Waternet*¹⁷

Waternet is gestart op 1 januari 2006 als uitvoeringsorganisatie van Waterschap Amstel, Gooi en Vecht en de gemeente Amsterdam. Waternet richt zich op de hele watercyclus. Ze zuiveren afvalwater, maken drinkwater en houden het oppervlaktewater op peil en schoon.

Missie: Waternet beheerst op integrale en maatschappelijk verantwoorde wijze de watercyclus.

Kernwaarden: Duurzaam, klantgericht, veilig en vooraanstaand.

Internal branding: Medewerkers meer trots en meer betrokken laten worden bij de organisatie en de kernwaarden tot hen laten doordringen en hen daarnaar laten handelen.

Stakeholders: Waternet heeft regionale en nationale stakeholders. Ook de Unie van Waterschappen is hierbij belangrijk en overheden. Welke stakeholders dit precies zijn is niet duidelijk.

Voldaan: +

Verantwoording: Waternet beschikt over een Raad van Advies. Daarnaast leggen zij verantwoording af aan de opdrachtgevers.

Voldaan: +

MVO: Waternet beschikt over een MVO actieplan. Zo heeft zij een gezondheidsbeleid voor haar medewerkers, een integriteitsbeleid, door middel van Wereld Waternet zet Waternet haar kennis in ten behoeve van ontwikkelingslanden. Ook sponsort zij de Nederlandse zwemploeg en worden medewerkers op waterbesparende maatregelen gewezen¹⁸.

Voldaan: +

Meerdere doelgroepen: Waternet bedient verschillende doelgroepen met hun activiteiten zoals de pleziervaart, huishoudens, zakelijke klanten, overheden en recreanten.

Voldaan: +

Meerdere producten: Waternet beheert de hele watercyclus. Het product is uiteindelijk schoon drinkwater en schoon oppervlaktewater. Dit zijn wel twee producten maar ze liggen wel dicht bij elkaar. Daarnaast levert Waternet diensten zoals de controle van drinkwaterinstallaties en de watertoets. Dit zijn echter diensten en geen producten.

Voldaan: +-

Internationaal: Waternet werkt in en voor de gemeente Amsterdam en een groot deel van de provincie Utrecht en Noord-Holland. Wel werkt waternet door middel van Wereld Waternet in

¹⁷ Tenzij anders vermeld op 30 augustus 2011 geraadpleegd via: www.waternet.nl

¹⁸ Op 30 augustus 2011 geraadpleegd via:

http://www.lerenvoorduurzameontwikkeling.nl/sites/default/files/downloads/58509050_boekje_netwerkdag_waterschappen_web_tcm24-314557_0.pdf

ontwikkelingslanden aan de watercyclus. Ze werken samen met lokale lokale water operators in andere landen en met andere partijen, zoals gemeenten, universiteiten, ingenieursbureaus, technologieleveranciers en financiers. Doel van onze partnerships is versterking van de organisaties ter plekke. Waternet is internationaal niet heel bekend maar ze zetten zich wel internationaal in.

Voldaan: +-

Kwaliteit: Waternet levert kwaliteit inzake drinkwater, oppervlaktewater en ze zorgen dat er geen overstromingen plaatsvinden. Door dit goed te doen stralen zij kwaliteit uit die zij beogen.

Voldaan: +