

Merkwaarden bij de lokale overheid

Internal branding maakt de verwachtingen waar

AFSTUDEERONDERZOEK COMMUNICATIE, BELEID & MANAGEMENT



Henk-Jan van den Berg

Studentnummer: 3065235
Universiteit Utrecht
Utrechtse School voor Bestuurs-
& Organisationswetenschap

13 augustus 2012

Scriptiebegeleider Universiteit Utrecht:
Dr. P.A.H. Hörmann
Tweede begeleider:
Prof. Dr. E.F. Loos

Voorwoord

Voor u ligt mijn scriptie. Ik wens u veel leesplezier. Het zijn de clichématige opening en sluiting zoals het voorwoord van een scriptie die vaak kent. Voor de hand liggend, daar houd ik niet zo van. Net zoals het bij elkaar brengen van de wereld van de marketing en die van bestuurskunde geen voor de hand liggende combinatie was binnen de kringen van de Utrechtse School voor Bestuurs- & Organisatiewetenschap. Marketing geeft vaak toch een vieze smaak in de mond in de wereld van de bestuurskunde. Ook lag het niet voor de hand dat dit project mij anderhalf jaar van mijn leven bezig hield. De voor de hand liggende theorieën waren eigenlijk pijlsnel gelezen, maar ik nam er geen genoegen mee. Het gevolg waren de clichématige pieken, dalen, slapeloze nachten en heuse writer's blocks. En genoeg input voor wel twee scripties. Alleen het beste materiaal heeft het tot deze scriptie gehaald.

Het was mooi om na mijn bevlogen research in vele boeken en artikelen bevlogen professionals te mogen spreken bij gemeenten en adviesbureaus die ook voor de niet voor de hand liggende oplossingen durven te kiezen. Ik wil jullie bij dezen bedanken.

Het begeleiden van mijn scriptie was geen voor de hand liggend proces. Pauline, bedankt dat je me de vrijheid gaf om buiten de lijntjes te kleuren.

Gelukkig was daar altijd mijn beste vriend. Het lag altijd voor de hand dat ik hem kon bellen wanneer ik in mijn ijver door de bomen het bos niet meer zag.

Voor sommige clichés ben ik vooral heel dankbaar. Pa, die de spelling van zijn zoon checkte, bedankt. Moeder, die mij (heel bewust) slechts een enkele keer aanspoorde nu vooral eens vaart te maken, ze had gelijk, zoals altijd. Zo hoort het ook.

Wat minder voor de hand ligt is het leuke vriendinnetje dat ik heb. We hebben besloten dat we zaken allebei gewoon anders aanpakken. Ik bedank haar voor alles wat ze zei om mij vooruit te helpen. Ik bedank haar ook voor alle woorden die ze heeft ingeslikt.

Voor u ligt mijn scriptie. Ik wens u veel leesplezier.

Henk-Jan van den Berg, 13 augustus 2012

Samenvatting

Dit onderzoek richt zich op de mogelijkheid om internal branding te implementeren bij de lokale overheid, oftewel gemeenten. Aan de hand van wetenschappelijke literatuur zijn de eigenschappen van internal branding onderzocht, evenals de omgeving van de lokale overheid. Uit het literatuuronderzoek zijn thema's naar voren gekomen betreffende de geschiktheid van internal branding voor de lokale overheid. Deskundigen uit de praktijk hebben vervolgens hun licht laten schijnen over deze thema's opdat de vraag kan worden beantwoord in hoeverre internal branding geschikt is voor de lokale overheid. Internal branding heeft tot doel merken te creëren die vertrouwen oproepen en die vaak worden gekocht en aanbevolen. Zulke merken worden sterke merken genoemd. Internal branding is erop gericht (potentiële) klanten een belofte te doen over wat zij mogen verwachten van het merk en deze verwachtingen in te lossen in het gedrag van de werknemers (Burmans & Zeplin, 2005, p. 280). Dit zorgt voor tevreden klanten, want mensen zijn tevreden als er aan hun verwachtingen wordt voldaan (Weyers & Hertogh, 2007, p. 110). Deze belofte die in dit onderzoek merkbelofte wordt genoemd is gebaseerd op kenmerken die de essentie vormen van wat een merk is (Sanders, 2000, p. 19). Dit zal in dit onderzoek merkidentiteit genoemd worden. De waarden die de merkidentiteit representeren worden merkwaarden genoemd, het zijn de aspecten en zaken waar het merk voor staat en die het merk van betekenis maken voor de consument (Boer, 2007, p. 32). De werknemers zijn enkel in staat om in alle facetten van hun werk de merkwaarden te uiten wanneer het merk voor hen een inspiratiebron vormt en zij de merkwaarden internaliseren in hun eigen waardesysteem (Punjaisri & Wilson, 2007, p. 60; Vallaster & de Chernatony, 2006, p. 776; Giling, 2005, p. 17; Thomson, de Chernatony, Arganbright, & Khan, 1999, p. 822; Caruana & Calleya, 1998, p. 110). Uit dit onderzoek blijkt dat deze waardeinternalisering alleen mogelijk is als werknemers zich herkennen in deze merkwaarden.

Veel mensen zullen bij het begrip merk niet denken aan een gemeente, maar eerder aan grote merken als Nike of Apple. Een merk is echter niets anders dan een representatie van een aantal waarden van een organisatie met als doel positieve associaties op te roepen bij mensen, opdat zij een voorkeur krijgen voor deze organisatie (Strijp & de Witte, 2003, p. 20). Wanneer een gemeente zich als een sterk merk zou profileren kan het net als Nike of Apple ook rekenen op vertrouwen en tevredenheid van haar burgers. De gemeente is de bestuurslaag van de overheid die het dichtst bij de burger staat en waarmee ook de meeste interactie plaatsvindt (Hiemstra, 2004, p. 10). Dat biedt de kans om relatief eenvoudig

aandacht te vestigen op de merkblofte die je als gemeente aan de burger doet en waar hij zijn verwachtingen op baseert. Daarnaast biedt het de mogelijkheid aan de burger om relatief eenvoudig op te merken dat de gemeente zich aan zijn belofte houdt en tegemoetkomt aan de verwachtingen.

De omgeving van de lokale overheid is complex door de grilligheid die het politieke proces met zich meebrengt, de veranderingen die worden opgelegd door de rijksoverheid en de decentralisatie van rijksoverheidstaken die efficiënter dan voorheen uitgevoerd dienen te worden. Daarbij komt nog dat gemeenten *'tegelijktijd tegenstrijdige waarden moeten nastreven'* (Noordegraaf, 2008, pp. 23-24). Aan de ene kant betreft dit de bestuurskundige waarden rechtmatigheid, rechtszekerheid en rechtsgelijkheid (Strijp & de Witte, 2003, p. 28; Steijn, 2009, p. 4). Aan de andere kant zijn dit de meer commerciële waarden zoals klantvriendelijkheid, efficiëntie en effectiviteit (Bovens, 't Hart, Van Twist, & Rosenthal, 2001, pp. 193-195; Strijp & de Witte, 2003, p. 30). In dit onderzoek wordt onderzocht in hoeverre internal branding past binnen deze complexe omgeving.

Gebleken is dat internal branding kansen biedt aan de lokale overheid. Voor de gemeente in haar rol als regisseur biedt internal branding de mogelijkheid de verwachtingen van de burgers te beheersen en hen te activeren minder te vragen en meer bij te dragen aan de gemeente. De gemeente als dienstverlener is in transitie teneinde de burger efficiënter en effectiever te dienen. De merkwaarden van internal branding bieden werknemers van gemeenten in dit opzicht samenhang en zingeving temidden van alle veranderingsprocessen waarin zij zich bevinden. Door middel van internal branding kunnen gemeenten hun unieke kenmerken exploiteren om zo een gunstig vestigingsklimaat te creëren voor burgers en bedrijven. Op de arbeidsmarkt geeft internal branding met het uiten van haar merkwaarden gemeenten in haar rol als werkgever de kans de concurrentiestrijd om talenten te winnen die zich door de merkwaarden aangesproken voelen. Dit onderzoek toont aan dat internal branding ook binnen de lokale overheid de verwachtingen waar kan maken.

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Samenvatting	3
Inhoudsopgave	5
1. Inleiding	7
1.1 Probleemstelling	9
1.2 Doel- en vraagstelling	9
1.3 Relevantie	9
1.4 Positionering	10
1.5 Onderzoeksmethoden	12
1.6 Betrouwbaarheid en validiteit	14
1.7 Leeswijzer	14
2. Internal Branding	16
2.1 Internal branding gedefinieerd	17
2.1.1 Begrip 'merk' uitgelicht	20
2.1.2 Internal branding samengevat	23
2.2 Internalisering van de merkwaarden leidt tot sterke merken	24
2.3 Implementatie van internal branding	25
2.2.1 Waardebepaling	26
2.3.2 Waardelading	32
2.3.3 Waardebeleving	32
2.3.4 Waardeverankering	33
2.4 Voorwaarden internal branding	35
3. Internal branding bij de lokale overheid?	40
3.1 De lokale overheid staat dicht bij de burger	41
3.2 Te hoge verwachtingen van burgers beheersen met internal branding	42
3.3 De overheid is geen merk, maar zou zich wel als zodanig moeten gedragen	45
3.3.1 Concurrentie om aandacht winnen	49
3.3.2 Bevordering van legitimiteit	50
3.3.3 Trots van de werknemer	52

3.4 De commerciële overheid biedt de ruimte voor internal branding	53
3.5 Identiteitscrisis zorgt mogelijk voor complicaties	55
3.6 Kansen en complicaties.....	60
4. Resultaten empirisch onderzoek.....	63
4.1 De complexe omgeving van de lokale overheid.....	63
4.2 De mogelijkheden van internal branding voor de lokale overheid	66
4.2.1 De gemeente als regisseur: burgers in hun kracht laten komen	66
4.2.2 De gemeente als dienstverlener: samenhang bieden in veranderingsprocessen	69
4.2.3 De gemeente als aanbieder van ruimte: een gunstig vestigingsklimaat creëren.....	71
4.2.4 De gemeente als werkgever: de strijd om talenten winnen	73
4.3 Internal branding bij de lokale overheid is mogelijk, maar wel complex	74
5. Conclusie	77
6. Discussie.....	79
Literatuurlijst.....	80
Bijlage 1: Topiclijst.....	85

1. Inleiding

Er lijkt binnen de samenleving een gebrek aan tevredenheid over de overheid te bestaan. Burgers hebben hoge verwachtingen, maar het lukt de overheid maar niet om aan deze verwachtingen te voldoen. Volgens sommigen valt deze ontevredenheid onder bevolking samen met de individualisering van burgers die ook eigenwijzer zijn geworden (Noordegraaf, 2008, p. 22). Anderen stellen dat de ontevredenheid over de overheid al teruggaat naar de jaren zeventig, waarin de verzorgingsstaat bijna ten onder ging aan de te hoge verwachtingen en overvraging van de burger, met als gevolg dat de overheid er een veel selectiever aanbod van diensten op na ging houden die veel minder vaak voldeed aan de verwachtingen van de burgers (Ringeling, 1993, pp. 8-11).

Burgers zijn gewend geraakt aan de flexibele en klantgerichte dienstverlening van commerciële dienstverleners en verwachten dezelfde behandeling van de overheid. De overheid doet verwoede pogingen om aan deze verwachtingen te voldoen en heeft de afgelopen twintig jaar veel succesvolle commerciële elementen en bedrijfsmatige technieken overgenomen van het bedrijfsleven om de resultaatgerichtheid en klantgerichtheid te bevorderen (Kickert, 2010, pp. 503-505). Toch constateerde Ringeling in 2004 dat er aan zijn vaststelling daterend uit 1993 dat de overheid niet aan de verwachtingen van de burger kan voldoen niets is veranderd (Ringeling, 2004, p. 48). Het is voor de overheid ook bepaald niet gemakkelijk te voldoen aan de verwachtingen van de burger. Dat komt mede doordat de overheid diverse rollen inneemt in haar relatie met de burger. De ene keer is zij dienstverlener, de andere keer wetgever. In elk van deze rollen heeft de burger andere, specifieke verwachtingen. Zo verwacht hij dat de overheid als dienstverlener vooral klantvriendelijk, efficiënt en effectief handelt (Bovens, 't Hart, Van Twist, & Rosenthal, 2001, pp. 193-195), maar wordt van de overheid als rechtshandhaver vooral ook bureaucratische perfectie verwacht (Strijp & de Witte, 2003, p. 30). *'De verwachtingen zijn hoog, maar nauwelijks waar te maken'* (Noordegraaf, 2008, p. 24).

Een oplossingsrichting zou wel eens gevonden kunnen worden in een managementmodel uit de private sector dat als doel heeft merken te creëren die vertrouwen en tevredenheid oproepen bij klanten: internal branding (Burmans & Zeplin, 2005, p. 280). Veel mensen zullen bij het begrip merk niet denken aan een gemeente, maar eerder aan grote merken als Nike of Apple. Een merk is echter niets anders dan een representatie van een aantal waarden van een organisatie met als doel positieve associaties op te roepen bij mensen, opdat zij een voorkeur krijgen voor deze organisatie (Strijp & de Witte, 2003, p.

20). Internal branding richt zich op datgene dat organisaties onderscheidt van anderen. Dit zal in dit onderzoek merkidentiteit genoemd worden. Op basis van de hieruit volgende waarden is internal branding erop gericht de klanten beloftes te doen over wat zij mogen verwachten van de organisatie. Deze worden in dit onderzoek merkbeloftes genoemd. Internal branding beheerst op deze wijze de verwachtingen van de klant, door deze verwachtingen zelf te creëren, waarna vervolgens alles in het werk wordt gesteld om die verwachtingen waar te maken in de praktijk. Dit zorgt voor tevreden klanten, want mensen zijn tevreden als er aan hun verwachtingen wordt voldaan. De focus van internal branding ligt niet eens zozeer bij de klanten. Veel meer nog ligt deze bij de werknemers van de organisatie. Want het zijn de werknemers die in de praktijk de verwachtingen van de klant waar moeten maken. Het is daarom van belang dat alle werknemers achter de belofte staan die de organisatie aan haar klanten doet. Want alleen wanneer de klanten zien dat de werknemers van de organisatie consequent hun verwachtingen inlossen, levert dit het vertrouwen in en de tevredenheid over de organisatie op waar naar wordt gestreefd (Burmans & Zeplin, 2005, p. 280). Het wordt voor een succesvolle implementatie van internal branding dan ook van groot belang geacht dat de werknemers de merkwaarden van de organisatie internaliseren in hun eigen waardesysteem, want *“Medewerkers die niet echt geloven in wat ze doen, zullen nooit de extra stappen zetten die nodig zijn of de echte ambassadeur voor je bedrijf zijn”* (Beers & Nedeski, 2010, p. 59).

Het wordt tijd dat de overheid niet langer uit alle macht probeert alle hooggespannen verwachtingen van haar ‘klanten’, oftewel de burgers, waar te maken, maar dat zij realistische verwachtingen onder haar burgers gaat creëren (Hiemstra, 2004, pp. 13-14), om die verwachtingen vervolgens in de praktijk in te lossen. Oftewel, de tijd lijkt rijp voor internal branding binnen de overheid.

Voor de lokale overheid, oftewel de gemeenten, zou op dit gebied wel eens een pioniersrol in het verschiet kunnen liggen. Het is de bestuurslaag van de overheid die het dichtst bij de burger staat; de gemeente is voor veel burgers de meest concrete overheidsinstantie waarmee ook de meeste interactie plaatsvindt (Hiemstra, 2004, p. 10). Voor de lokale overheid die internal branding wil implementeren is die grote mate van interactie een zegen: het biedt de kans om relatief eenvoudig aandacht te vestigen op de merkbelofte die je als gemeente aan de burger doet en waar hij zijn verwachtingen op baseert en het biedt de mogelijkheid aan de burger om relatief eenvoudig op te merken dat de gemeente zich aan zijn belofte houdt en tegemoetkomt aan de verwachtingen.

Het lijkt haast te mooi om waar te zijn: creëer als overheid realistische verwachtingen onder de burgers, zorg dat de werknemers deze verwachtingen waarmaken en de burgers zullen tevreden zijn. Er zijn dan ook twee essentiële vragen die eerst moeten worden beantwoord, voordat gesteld kan worden dat internal branding binnen de lokale overheid kan leiden tot meer tevredenheid over de overheid. Deze twee vragen leiden tot de probleem-, doel- en vraagstelling van dit onderzoek.

1.1 Probleemstelling

Internal branding is gestoeld op een gedragsverandering van de werknemers, maar in hoeverre is dit managementconcept in staat het gedrag en de houding van werknemers op één lijn te krijgen met de merkwaarden van de organisatie? Internal branding komt daarnaast voort uit de commerciële dienstensector, maar in hoeverre is het ook geschikt voor de lokale overheid?

1.2 Doel- en vraagstelling

De doelstelling van dit onderzoek is tweeledig. Het eerste doel is om te beschrijven in hoeverre en/of op welke wijze een organisatie er met behulp van internal branding toe in staat is om de merkwaarden van de organisatie te laten internaliseren bij haar werknemers. Het tweede doel is een eerste aanzet te geven in de discussie over de bruikbaarheid van internal branding binnen de lokale overheid.

Op basis van de doelstelling is de volgende onderzoeksvraag gedefinieerd:

In hoeverre is internal branding geschikt voor toepassing in de complexe omgeving van de lokale overheid?

1.3 Relevantie

In literatuur over internal branding is veel verschenen over de winst die internal branding op kan leveren voor reputaties van dienstverlenende organisaties. Veel sociale wetenschappers hebben geschreven over het nut van internal branding, wetenschappelijke publicaties over de toepassing van internal branding binnen de overheid zijn echter op één hand te tellen. De wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek kan gevonden worden in dit braakliggend terrein. Getracht zal worden een bijdrage te leveren aan de ontginning hiervan, met andere woorden, een bescheiden kennisbijdrage gebaseerd op literatuur en empirie.

Naast een bescheiden bijdrage voor de wetenschap is dit onderzoek ook maatschappelijk gezien relevant, omdat internal branding bij de lokale overheid wellicht zou kunnen leiden tot grotere tevredenheid over en meer vertrouwen in de overheid de overheid. Door de bevraging van deskundigen

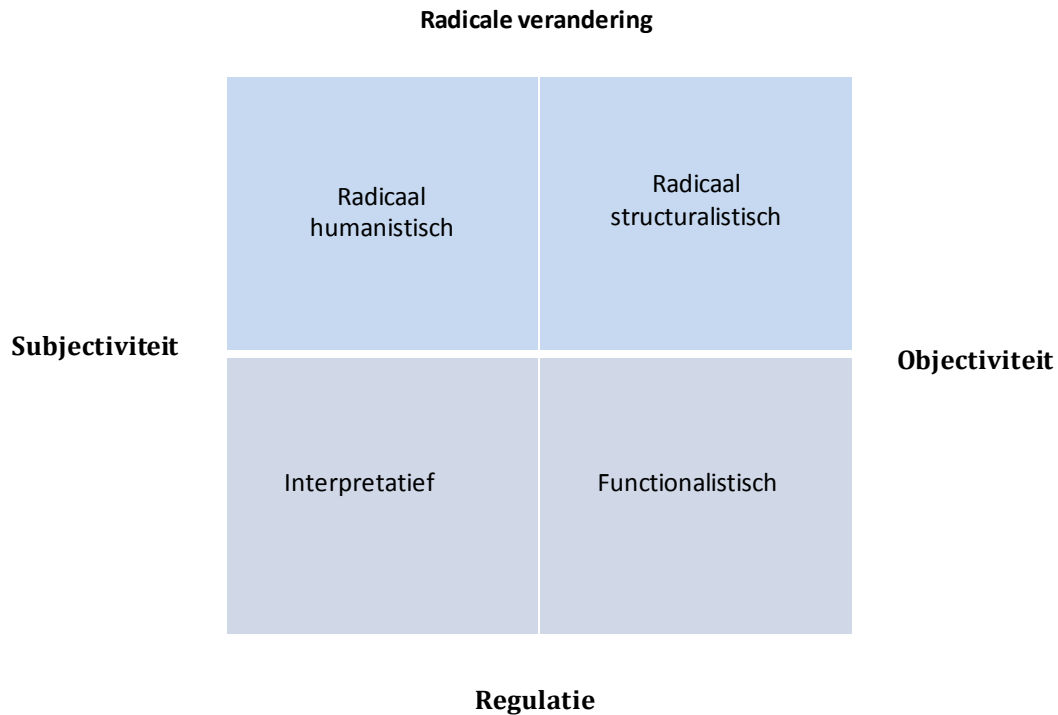
kan dit onderzoek een bijdrage leveren aan de vraag of internal branding binnen de lokale overheid daadwerkelijk van toegevoegde waarde kan zijn voor kwaliteit van dienstverlening. Ook voor gemeentes en andere overheidsinstanties die overwegen internal branding te gebruiken teneinde meer tevreden onder de haar 'klanten' te creëren zal de uitkomst van dit onderzoek van belang zijn.

1.4 Positionering

De wetenschap onderzoekt de wereld door middel van onderzoek. Het tracht fenomenen binnen de wereld te ontdekken en te begrijpen. Er bestaan binnen de wetenschap echter meerdere standpunten over de wijze waarop dat onderzoek gedaan zou moeten worden en hoe de onderzoeksresultaten geïnterpreteerd zouden moeten worden ('t Hart, Boeije en Hox, 2005, p. 69). Burrell & Morgan (1979) hebben deze standpunten geordend en teruggebracht tot vier. Alvesson & Deetz (1996) scherpten deze vier basisassumpties later nog wat verder aan.

Burrell & Morgan onderscheiden twee dimensies die zij plaatsen op een horizontale as en een verticale as. De horizontale dimensie behelst de aannames over onderzoek en wetenschap. Aan ene kant van de as bevindt zich het geloof in objectiviteit: het idee dat er een objectieve realiteit bestaat los van de interpretatie van de onderzoeker die door middel van gestandaardiseerde methoden achterhaald kan worden teneinde breed geldende wetmatigheden te ontdekken. Aan het andere einde van de horizontale as bevindt zich het geloof in subjectiviteit: het geloof dat de werkelijkheid niet objectief te meten is, omdat er altijd contrasterende perspectieven bestaan die net zo goed 'waar' kunnen zijn, met als gevolg dat onderzoek zich richt op interpretaties van onderzoekers van het specifieke fenomeen dat zij onderzoeken. Op de verticale as staat de dimensie die zich richt op de aannames over hoe de maatschappij in elkaar zit. Aan de ene zijde van de as staat onderzoekskennis die zich vooral richt op orde en regelmaat, waarbij gestreefd wordt naar regulatie van de bestaande situatie, consensus en integratie. Aan de andere zijde van de as richt kennis zich meer op dynamiek en conflict. De aandacht gaat hier uit naar radicale veranderingen, machtsprocessen, spanningen en tegenstellingen (Vermaak, 2009, p. 515).

De twee dimensies vormen, wanneer de twee assen worden gecombineerd, een matrix met daarin vier contrasterende basisassumpties over onderzoekskennis.



Figuur 1.1 Kennisparadigma's van Burrell & Morgan (1979) Bron: Vermaak, 2009, p. 516

Linksboven wordt door Burrell & Morgan (in Vermaak, 2009) getypeerd als radicaal-humanistisch: *'werkelijkheden later zich alleen maar onderzoeken als je zelf deel van het systeem uitmaakt, betekenissen daarbinnen zijn gelaagd en divers, en dialoog daartussen brengt leven in de brouwerij. Deze creatieve ruimte is een waarde op zich, niet een middel om consensus te bereiken.'* (Vermaak, 2009, p. 516). Rechtsboven wordt door Burrell & Morgan getypeerd als radicaal-structuralistisch: de wereld laat zich definiëren door wie de macht heeft. *'Onderzoek is daarin altijd politiek want bevindingen zullen de status-quo versterken of er juist stelling tegen nemen door machtsprocessen zichtbaar te maken, te pleiten voor andere structuren en dergelijke.'* (Burrell & Morgan in: Vermaak, 2009, p. 516). Linksonder, door Burrell & Morgan als interpretatief getypeerd, is gebaseerd op methoden om te onderzoeken hoe mensen betekenis geven aan hun werkelijkheid. Narratieven en gemeenschappen staan in dit soort onderzoeken centraal. Rechtsonder bevinden zich de functionalistische basisassumpties over onderzoek:

'methoden om "objectief" te meten hoe de wereld in elkaar zit en daarin orde en regelmaat te brengen. Feiten en beheersing staan centraal.' (Burrell & Morgan in: Vermaak, 2009, p. 515).

In dit onderzoek past het interpretatieve perspectief (linksonder) het best, al heeft dit onderzoek ook functionalistische trekken. Er is in dit onderzoek gefocust op de vraag of internal branding succesvol kan worden geïmplementeerd binnen de lokale overheid en welke factoren hier verantwoordelijk voor zijn. Door middel van literatuuronderzoek en empirische kennis van deskundigen wordt gezocht naar wetmatigheden die zich voordoen binnen de omgeving van de lokale overheid en die het succes van implementatie van internal branding binnen de lokale overheid bepalen. Zo bezien valt dit onderzoek onder het functionalistisch perspectief, zo blijkt uit (Alvesson & Deetz, 2000, p. 32): *'Er worden aan de objecten die binnen dit perspectief worden geconstrueerd kwaliteiten als constantie en duurzaamheid meegegeven. De combinatie van a priori opvattingen (voortkomend uit de literatuur red.) en een focus op consensus leidt ertoe dat de uitkomsten van het onderzoek als feiten worden beschreven.'* Opvattingen over operationalisering, objectiviteit en wetmatige verhoudingen zijn de meest voor de hand liggende vorm van functionalistisch onderzoek, of normatieve studies, zoals Alvesson & Deetz dat noemen (Alvesson & Deetz, 2000, p. 31). Er wordt in dit onderzoek gezocht naar mogelijkheden van operationalisering van internal branding binnen de lokale overheid, waarbij de omgevingsfactoren van de lokale overheid die een rol spelen bij de implementatie van internal branding binnen de lokale overheid als wetmatigheden gepresenteerd *lijken* te worden, opdat hier lessen uit getrokken kunnen worden op het gebied van internal branding voor de lokale overheid. Het functionalistische perspectief lijkt hier daarom op zijn plaats, ware het niet dat de onderzoeksresultaten voortkomen uit interviews met deskundigen. Op basis van theorieën uit wetenschappelijke literatuur is hen gevraagd naar hun mening over de bruikbaarheid van internal branding binnen de lokale overheid. Het feit dat de onderzoeksresultaten zijn gebaseerd op de individuele meningen van deze deskundigen, ook wel te beschrijven als individuele waarheden, maakt het dat hier een interpretatief perspectief past. Er zijn geen wetmatigheden die gecontroleerd kunnen worden op hun correlatie. Het betreft hier individuele interpretaties van de werkelijkheid ('t Hart, Boeije, & Hox, 2005, p. 69).

1.5 Onderzoeksmethoden

Dit onderzoek kan worden gekenmerkt als een verkennend onderzoek: er wordt getracht achtergrondinformatie te vergaren die momenteel nog niet voor handen is. Twee van de drie voornaamste manieren waarop verkennend onderzoek uitgevoerd wordt zijn ook toegepast in dit

onderzoek, namelijk: literatuuronderzoek en expertinterviews (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2007, p. 101). De derde manier, het houden van een focusgroep, maakt geen onderdeel uit van dit onderzoek. De basis van dit onderzoek wordt gelegd met een literatuuronderzoek waarin een eerste aanzet gedaan wordt de beide onderzoeksvragen te beantwoorden. Er is gebruik gemaakt van zowel binnenlandse als buitenlandse publicaties over internal branding en de overheid.

Vervolgens zal er op basis van empirische informatie naar antwoorden worden gezocht op de onderzoeksvraag. Deze antwoorden volgens uit expertinterviews. De keuze van deze deskundigen is gebaseerd op hun expertise binnen twee velden: internal branding en veranderprocessen binnen de overheid. Er hebben interviews plaats gevonden met (op chronologische volgorde) de onderstaande experts.

Er is gesproken met een adviseur op het gebied van hedendaagse veranderprocessen bij de lokale overheid van adviesbureau Hiemstra & De Vries. Door haar praktijkervaring met veranderprocessen binnen de lokale overheid wordt zij in staat geacht de omgevingsfactoren van de lokale overheid te identificeren die van belang zijn bij het bestuderen van de toepasbaarheid van internal branding binnen deze bestuurslaag;

Het hoger management van het Programma Dienstverlening van de gemeente De Bilt waar gewerkt wordt volgens het internal-brandingprincipe is geïnterviewd. Het Programma Dienstverlening vertoont veel overeenkomsten met internal branding, zo is de externe en de interne communicatie van de gemeente gebaseerd op een viertal merkwaarden. De twee managers kunnen daarom als deskundigen worden aangemerkt als het gaat om praktijkervaring met internal branding binnen de lokale overheid;

Een adviseur op het gebied van internal branding van het bureau Business Openers heeft haar medewerking verleend. Door haar ervaring met implementatie van internal branding bij verschillende organisaties heeft zij veel kennis van factoren die het succes ervan kunnen bepalen.

Een adviseur van het CAOP is geïnterviewd vanwege haar specifieke kennis en ervaring op het gebied van strategisch merkenbeleid binnen de overheid, onder andere met internal branding.

Het laatste interview vond plaats met de manager Citymarketing van de gemeente Ede die belast is met de internal branding van de gemeente Ede. Deze gemeente is recent begonnen met de implementatie van internal branding volgens dezelfde werkwijze als particuliere bedrijven dit hebben gedaan. Hierdoor heeft deze manager ervaring met de geschiktheid van managementconcept internal branding voor de lokale overheid.

Het doel van deze interviews is om meer inzicht te krijgen in het gebruik van internal branding binnen de specifieke omgeving van de lokale overheid, opdat er factoren geïdentificeerd kunnen worden die een succesvolle implementatie van internal branding binnen de overheid kunnen belemmeren of bevorderen. Er is in de interviews gebruikgemaakt van een semigestructureerde vragenlijst door middel van topics die gebaseerd op de theorie gebaseerde bevindingen. De topiclijst is te vinden in bijlage 1.

1.6 Betrouwbaarheid en validiteit

Om de kans te verkleinen dat er in dit onderzoek een antwoord verkregen wordt dat is gebaseerd op mijn subjectieve vermoedens in plaats van wetenschappelijke methodologie, wordt er aandacht besteed aan betrouwbaarheid en validiteit. Een onderzoek is betrouwbaar wanneer de gedane metingen bij andere gelegenheden dezelfde resultaten opleveren, andere waarnemers gelijksoortige waarnemingen zullen doen en de manier waarop de ruwe gegevens zijn geïnterpreteerd transparant zijn. Er is sprake van validiteit wanneer de resultaten daadwerkelijk gaan over datgene waar ze over lijken te gaan (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2007, pp. 105-106). De betrouwbaarheid en validiteit zijn in dit onderzoek gewaarborgd door de verantwoording van de aanpak van het onderzoek. Daarnaast is er gebruik gemaakt van meerdere onderzoeksmethoden zodat er triangulatie mogelijk is. Dat wil zeggen dat er verschillende onderzoeksmethoden worden gebruikt om er zeker van te zijn dat de gegevens datgene vertellen wat verondersteld wordt dat ze vertellen (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2007, p. 104). Er is in de interviews gebruikgemaakt van een semigestructureerde vragenlijst door middel van topics, waardoor inzichtelijk wordt hoe de data verkregen is. Ook zijn tijdens de interviews de definities gegeven in dit onderzoek gewerkt wordt opdat de vragen die tijdens de interviews gesteld zijn slechts voor één uitleg vatbaar zijn (Baarda & Goede, 2001, p. 237)

1.7 Leeswijzer

Hoofdstuk 2 – Internal branding

In hoofdstuk 2 zal worden aangetoond waar internal branding vandaan komt en op welke opvattingen het gebaseerd is. Vervolgens zal er worden toegewerkt naar een definiëring van internal branding en

overige begrippen die hier een essentiële rol in spelen, zoals merk, merkidentiteit en merkwaarden. Voor het welslagen van internal branding wordt het van groot belang geacht dat de werknemers van een organisatie op consequente wijze de merkwaarden van de organisatie vertalen in hun werk. Sterker nog, zij dienen deze merkwaarden te internaliseren in hun persoonlijke waardesysteem. In dit hoofdstuk wordt dit beginsel nader toegelicht en wordt beschreven hoe dit proces in zijn werk gaat.

Hoofdstuk 3 – Internal branding bij de lokale overheid

In dit hoofdstuk zal worden beschreven waarom internal branding ook geschikt is als managementconcept voor de lokale overheid. De cruciale verschillen tussen het bedrijfsleven en de overheid komen aan bod. Zo ook de kansen die de commerciële overheid biedt voor internal branding. Ten slotte wordt de complexiteit van de overheid beschreven en het gevolg daarvan voor de kansen van succesvolle implementatie van internal branding bij de lokale overheid.

Hoofdstuk 4 – Resultaten empirisch onderzoek

De resultaten van de interviews met deskundigen zal in dit hoofdstuk terugkomen. Er wordt vanuit empirisch oogpunt antwoord gegeven op de vraag wat de omgeving van de lokale overheid complex maakt. Ook wordt de meerwaarde die internal branding kan spelen in de verschillende rollen van de overheid besproken.

Hoofdstuk 5 – Conclusie

In hoofdstuk 5 zal tot besluit antwoord gegeven worden op de onderzoeksvraag op basis van zowel theorie als de interviews.

Hoofdstuk 6 – Discussie

In dit hoofdstuk wordt er gereflecteerd op het onderzoek in de discussie waar eveneens mogelijkheden worden gegeven voor eventueel vervolg onderzoek.

2. Internal Branding

Op het eerste gezicht lijkt het erop dat internal branding pas geleden is ontstaan. In de jaren rond de millenniumwisseling volgden de publicaties over internal branding elkaar in snel tempo op. De publicisten kwamen met een nieuw inzicht over merkbeleid. Merkbeleid houdt zich bezig met het zodanig positioneren van merken dat ervoor gezorgd kan worden dat het merk een unieke en gunstige positie krijgt in het brein van de consument, wat vervolgens zijn voorkeursgedrag kan beïnvloeden (Giling, 2005, p. 7). Het nieuwe inzicht was dat merkbeleid zich niet slechts zou moeten richten op de consument (extern), maar ook op het gedrag van de werknemers (intern), want zij zijn het die de waarden van het merk uitdragen naar de klant (Bergstrom, Blumenthal, & Crothers, 2002, p. 135; Mitchell, 2002, p. 7; Mortimer, 2002, p. 21; Tosti & Stotz, 2001, p. 29).

Bij nadere bestudering blijkt dit inzicht helemaal niet zo nieuw. Al sinds midden jaren zeventig kwamen publicaties gebaseerd op deze zienswijze voort uit de marketingliteratuur. Deze stroming werd internal marketing genoemd en is samen te vatten in de definitie van Rafiq & Ahmed (2000, p. 454): *'een planmatige inspanning, waarbij gebruikgemaakt wordt van marketingtoepassingen om medewerkers op één lijn te krijgen en te motiveren om de bedrijfsstrategieën uit te voeren teneinde klanttevredenheid te bereiken door middel van een proces waarin gemotiveerde en klantgericht medewerkers gecreëerd worden.'* Dat marketing zich niet alleen moest richten op de externe klant, maar ook op de interne werknemers was in de jaren zeventig erg vernieuwend. Het bleek echter lang onduidelijk op welke wijze internal marketing in de praktijk moest worden gebracht. Internal branding bleek hier het antwoord op.

In dit hoofdstuk zal in de eerste paragraaf een definitie van internal branding worden gegeven. Vervolgens zal in paragraaf 2.2 blijken waarom het voor de implementatie van internal van groot belang wordt geacht dat de waarden van werknemers op één lijn liggen met de merkwaarden van de organisatie. In de derde paragraaf zal de wijze aan bod komen waarop internal branding geïmplementeerd dient te worden. Ter afsluiting worden in paragraaf 2.4 vier voorwaarden belicht die aandacht verdienen bij de implementatie van internal branding.

2.1 Internal branding gedefinieerd

Er bestaan verschillende definities van internal branding. In een van de eerste wetenschappelijke publicaties over het onderwerp van de hand van Thomson, de Chernatony, Arganbright, & Khan (1999) werd internal branding als volgt omschreven:

'Internal branding refereert naar activiteiten binnen organisaties gericht op intellectual en emotional staff by-in' (Thomson, de Chernatony, Arganbright, & Khan, 1999, p. 819), waarmee zij doelden op de intellectuele en emotionele betrokkenheid van de medewerkers bij het merk.

Tosti & Stotz (2001, p. 33) kwamen vervolgens met een definitie die de omvang van een internal branding proces verder specificeerde:

"Internal branding is meer dan een reeks van communicatiemanifestaties. Omzetting van een merkbefoete naar de realiteit vergt gecoördineerde planning en maatregelen op alle organisatorische niveaus zodat uitingen van leiderschap en individuele gedragingen in lijn zijn met het merk."

De eerste publicatie over de implementatie van internal branding die in een publicatie aandacht kreeg betrof de wijze waarop autobedrijf SAAB gebruikmaakte van internal branding. In deze publicatie van Bergstrom, Blumenthal, & Crothers (2002) werd de volgende definitie aangehouden:

"Internal branding verwijst naar drie dingen: het effectief communiceren van het merk naar de werknemers, hen overtuigen van de relevantie en waarde van het merk, en het op succesvolle wijze koppelen van elke taak in de organisatie aan het leveren van de essentie van het merk."

(Bergstrom, Blumenthal, & Crothers, 2002, p. 135)

Punjaisri & Wilson (2007) stellen de kracht van een merk centraal in hun definitie van internal branding.

"Internal branding is een middel om krachtige organisatiemerken te creëren. Het ondersteunt de organisatie bij de overeenstemming van haar interne processen en haar bedrijfscultuur met die van het merk met als doel ervoor te zorgen dat werknemers de merkboodschappen omzetten in realiteit voor klanten en andere stakeholders" Punjaisri & Wilson (2007, p. 60).

Vier eigenschappen van internal branding die in bovenstaande definities terugkomen zijn:

1. **Intellectuele en emotionele betrokkenheid van de medewerkers bij het merk**
(Thomson, de Chernatony, Arganbright, & Khan);
2. **Omzetting van een merkbefoete naar de realiteit**

13 August 1, 2012

Bergstrom, Blumenthal, & Crothers (2002) noemen dit het leveren van de essentie van het merk, Tosti & Stotz (2001) en Punjaisri & Wilson (2007) spreken over het omzetten van de merkbeloofte naar de realiteit. De merkbeloofte is datgene wat het merk voor de klant bereiken wil (Van Eck, Willems, & Leenhouts, 2008, p. 123);

3. Internal branding raakt alle organisatieniveaus

Tosti & Stotz (2001), noemen de maatregelen op alle organisatorische niveaus, zowel leiders als individuele werknemers. Punjaisri & Wilson (2007) voegen daaraan toe dat internal branding invloed heeft op de interne processen en bedrijfscultuur van organisatie.

4. Effectieve communicatie van het merk naar de werknemers

(Bergstrom, Blumenthal, & Crothers, 2002)

Mahnert & Torres (2007, p. 56) combineerden deze inzichten in hun poging te komen tot een allesomvattende definitie van internal branding:

'Internal branding is de gezamenlijke communicatie-inspanning, op alle niveaus van de organisatie, met als doel een intern merk te creëren en te handhaven. Internal branding tracht samenhang met het externe merk en binding met het merk te bewerkstelligen onder de werknemers. Allesomvattend is internal branding de weerspiegeling van de waarden en de realisatie van de belofte van het merk, zowel intern als extern.'

Ook Giling (2005, p. 15) wijst op de vele definities van internal branding. In haar poging tot één definitie te komen benadrukt zij het continue proces waarmee in het verlengde van de merkidentiteit wordt getracht de houding en het gedrag van medewerkers te sturen. Daarnaast dient internal branding de betrokkenheid en loyaliteit van medewerkers te verhogen en hierdoor bij te dragen aan een positieve werkcultuur, volgens Giling. Hierdoor kan er voor worden gezorgd dat wat wordt beloofd, intern door werknemers kan worden waargemaakt. Met andere woorden: *'De merkwaarden moeten een inspiratiebron vormen voor het gedrag van de medewerkers en het inrichten van werkprocessen.'* (Giling, 2003, p. 15). Als definitie geeft zij:

'Internal branding is een continu proces waarmee in het verlengde van de merkidentiteit wordt getracht de houding en het gedrag van medewerkers aan te sturen. Internal branding heeft als doel de merkwaarden van de organisatie intern zodanig te communiceren en door te voeren in de verschillende

bedrijfsonderdelen en systemen van de organisatie, dat een positieve werkcultuur ontstaat en wat extern wordt beloofd, intern door medewerkers wordt waargemaakt.' (Giling, 2005, p. 17)

In dit onderzoek zal de definitie van Giling (2005, p. 17) worden aangehouden. Deze definitie komt in veel opzichten overeen met die van Mahnert & Torres (2007, p. 56). Zo doen beide definities recht aan de overige hiervoor besproken definities en geven beiden blijk van de vele aspecten die deel uitmaken van internal branding als proces, waarmee zowel de rol van de medewerkers en het management, de verschillende organisatielagen, als het merk zelf aan bod komt. Zowel de definitie van Giling (2005, p. 17) als die van Mahnert & Torres (2007, p. 56) richt zich niet op het gebruik van internal branding met winstmaximalisatie als doel, maar op het realiseren van de merkbeloofte door de werknemers en beiden leggen het accent op het gedrag van de medewerkers in plaats van winst en marketingdoeleinden waardoor de definities goed aansluiten bij de focus van dit onderzoek die gericht is op een sector waarin winst niet de leidraad is, de publieke sector. Toch heeft de definitie van Giling (2005, p. 17) een groot voordeel ten opzichte van die van Mahnert & Torres (2007, p. 56) die het voor dit onderzoek beter geschikt maken. Het biedt een duidelijke structuur die precies aangeeft op welke aanname internal branding is gebaseerd, wat het doel is en hoe dit gerealiseerd dient te worden.

De eerste zin van de definitie van Giling (2005) maakt duidelijk dat internal branding een maakbaarheidstheorie is: *"in het verlengde van de merkidentiteit wordt getracht de houding en het gedrag van medewerkers aan te sturen."* Internal branding zou, met andere woorden, management in staat moeten stellen de houding en het gedrag van werknemers zodanig te beïnvloeden dat deze op één lijn liggen met dat waar het merk voor staat. Vervolgens wordt duidelijk gemaakt met welk middel dit bereikt dient te worden: het centraal stellen van de merkwaarden die moeten worden gecommuniceerd en worden doorgevoerd door de gehele organisatie. De definitie eindigt heel concreet met dat wat internal branding oplevert: het realiseren van dat wat extern beloofd wordt door de organisatie. Niet alleen wordt internal branding hiermee in een simpele bewoording concreet voor de lezer, ook geeft Giling met deze formulering aan dat internal branding meer is dan, simpel gezegd, een marketingcampagne die door middel van een verkooppraatje klanten probeert te lokken.

Anders dan de definitie van Mahnert & Torres (2007) bevat de definitie van Giling (2005) een positieve werkcultuur die als gevolg van internal branding optreedt. Het wordt niet duidelijk waarop zij dit baseert.

2.1.1 Begrip 'merk' uitgelicht

'Internal branding is een continu proces waarmee in het verlengde van de merkidentiteit wordt getracht de houding en het gedrag van medewerkers aan te sturen. Internal branding heeft als doel de merkwaarden van de organisatie intern zodanig te communiceren en door te voeren in de verschillende bedrijfsonderdelen en systemen van de organisatie, dat een positieve werkcultuur ontstaat en wat extern wordt beloofd, intern door medewerkers wordt waargemaakt.'

Definitie internal branding, bron: Giling, 2005, p.17

In de tot standkoming van een internal-brandingprogramma spelende begrippen merkidentiteit en merkwaarden een centrale rol. Om internal branding te kunnen bestuderen is het daarom van belang te weten wat wordt bedoeld met de begrippen merk, merkwaarden en merkidentiteit.

Volgens de Amerikaanse marketing associatie (AMA) is een merk een, *'naam, uitdrukking, teken, symbool of ontwerp, of een combinatie hiervan, ter identificatie van de goederen en diensten van één verkoper of groep verkopers en om deze van de goederen en diensten van de concurrent te onderscheiden.'* (Keller, 2010, p. 4).

Een uitgebreidere definitie luidt:

'Een merk is een identificeerbaar product, dienst, plaats of persoon, waaraan voor de koper of gebruiker relevante, unieke symbolische waarden zijn toegevoegd die nauw aansluiten bij de behoeften van de consument. We spreken van een succesvol merk, als het merk deze toegevoegde waarden onder druk van de concurrentie weet te behouden.' (Franzen & Hoogerbrugge, 1996, p. 10).

Franzen & van den Berg (2002, p. 154) gaan nog verder door te stellen dat er pas sprake is van een merk wanneer het aanwezig is in het geheugen van mensen, een oneindig groot associatief systeem, waarin alles met elkaar samenkomt. Daarmee zien zij merken voornamelijk gezien als een associatienetwerk in het geheugen van consumenten. Hiermee wordt bedoeld dat het brein een merk in een categorie plaatst. Het brein doet dit door de uiterlijke kenmerken van een merk zoals een naam, kleur, logo, etc. te verbinden met associaties die dit oproept. Deze associaties zijn elementen die vastliggen in het geheugen. Dit kan kennis zijn, maar dit kunnen ook ideeën of overtuigingen zijn, of emoties, affecties,

attitudes, of gedragsintenties. Al deze associaties met het merk worden een merkassociatief netwerk genoemd (Strijp & de Witte, 2003, p. 22).

Om te komen tot een werkbare merkdefinitie lijkt het essentieel het doel van het onderzoek voor ogen te houden. Ten eerste dient daarbij onderscheid gemaakt te worden tussen de diverse invalshoeken van waaruit merken bekeken kunnen worden. Dat zijn de marketing, economische, juridische, psychosociale en strategische benadering. De marketingbenadering kijkt voornamelijk naar de concurrentie: het winnen van de concurrentieslag door een voorkeurspositie bij de consument genereren. De economische benadering richt zich op de economische waarde van een merk, zoals hogere marges en winst. In de juridische benadering staat de bescherming en het onderscheiden van het merk centraal. De psychosociale benadering draait om de processen die zich afspelen in het hoofd van de consument. De strategische merkbenadering positioneert het merk centraal in de organisatie. (Strijp & de Witte, 2003, p. 19).

Internal branding richt zich in eerste instantie niet op de economische benadering van een merk. Het draait immers niet zozeer om hogere marges en meer winst, als wel om klantgerichtheid en het waarmaken van de belofte van het merk aan de klant. Dit sluit aan bij de marketingbenadering waarin het draait om de voorkeurspositie van de klant. Ook de psychosociale benadering van het merk lijkt goed te passen binnen dit onderzoek. Internal branding richt zich immers op de gevolgen van de beloftes die een merk doet aan de klant, oftewel de gevolgen van deze beloftes zoals die zich uiten in processen die zich afspelen in het hoofd van de consument. Ook de strategische merkbenadering sluit nauw aan bij internal branding, want het zet zoals blijkt uit de definitie van Giling (2005, p. 17) het merk in de gehele organisatie centraal. Overigens kan het begrip merk staan voor een gehele organisatie of voor een individueel product of dienst. Sanders (2000, p. 18) benoemt deze verschillen met de termen *corporate merk* en *individueel merk*. Aangezien internal branding zich richt op het gedrag binnen de gehele organisatie past hier een merkdefinitie voor een corporate merk.

In hun onderzoek naar merkbeleid binnen de overheidsector gebruiken Strijp & de Witte (2003, p. 20) een merkdefinitie voor een corporate merk die is gebaseerd op de marketing, psychosociale en strategische merkbenadering. Hiermee sluit de definitie aan bij de merkbenaderingen die passend zijn voor internal branding. In dit onderzoek wordt daarom gekozen voor de volgende definitie van een merk:

‘Een corporate merk is een stelsel van een aantal waarden dat de identiteit van de organisatie (merkidentiteit) representeert met het doel de organisatie te positioneren en een netwerk van associaties in het brein van mensen te vestigen ten einde een zekere voorkeurspositie te verwerven en daarmee het keuzeprocess en het uiteindelijke gedrag te beïnvloeden.’(Strijp & de Witte, 2003, p. 20)

De begrippen (merk)waarden en merkidentiteit uit deze definitie worden verderop in deze paragraaf besproken. Twee overige begrippen die enige toelichting verdienen zijn ‘positioneren’ en ‘netwerk van associaties’. Het geheugen van mensen is een oneindig groot associatief systeem, waarin alles met elkaar samenhangt. Betrokken op merken wordt gesproken over een merkassociatief systeem. *“Dit bevat alle verbindingen van merktekenen (naam, kleur, logo, etc.) met andere geheugenelementen, zoals betekenissen, emoties/affecties, attitudes en gedragsintentie.”*(Franzen & van den Berg, 2002, p. 154). Positioneren is het veroveren van een plekje in het brein van de consument waar men zich het product, de dienst en/of de organisatie in gunstige zin zal herinneren. Positioneren is hoe je inspeelt op de gedachten en gevoelens van de vermoedelijke klant (Ries & van Trout, 1981, pp. 6, 17).

Zowel in de definitie van internal branding als die van merk is het begrip waarden voorgekomen. Zo is al gesteld dat een merk een stelsel van een aantal waarden is dat de identiteit van de organisatie representeert, en dat binnen internal branding die merkwaarden intern gecommuniceerd en doorgevoerd worden in de gehele organisatie. De vraag rijst vervolgens wat waarden en in het bijzonder merkwaarden dan precies zijn.

Mensen vormen oordelen op basis van het ordenen van hun waarnemingen, het relateren hiervan aan bestaande kennis en het leggen van relaties tussen bevindingen. Op deze manier worden personen, objecten en situaties beoordeeld op dimensies die belangrijk gevonden worden. Op basis van deze beoordeling worden positieve en negatieve attitudes ontwikkeld. De opvattingen die op deze manier ontstaan over wat persoonlijk of sociaal wenselijk is worden waarden genoemd. Een waarde kan met andere woorden omschreven worden als een geprefereerde manier van zijn. Wanneer associaties met het merk in verband worden gebracht met waarden spreken we van merkwaarden (Franzen, Goessens, Hoogerbrugge, Kappert, Schuring, & M., 1998, p. 67). Zo gezien is een merkwaarde de betekenis die wordt gegeven aan een merk die al dan niet overeenstemt met de waarden van individuen of groepen. Want een betekenis die voor de één samenvalt met een waarde, kan voor de ander juist onverenigbaar zijn met zijn waardesysteem. Dezelfde merkbetekenis kan dus zowel een waarde als een anti-waarde vertegenwoordigen. Het is voor organisaties die zich bewust bezighouden met het management van hun merk dus niet alleen belangrijk te weten welke merkbetekeningen door (een groep) consumenten als

merkwaarden worden gezien. Het is ook van belang of en met welke persoonlijke waarden ze samenhangen (Franzen & van den Berg, 2002, p. 247). Bezien vanuit het oogpunt van de consument kan worden gezegd: *“Merkwaarden zijn de aspecten en zaken waar het merk voor staat. Ze zijn relatief stabiel en maken het merk van betekenis voor de consument”* (Boer, 2007, p. 32).

Ook identiteit komt zowel in de definitie van internal branding als die van het begrip merk voor. Het taalkundige begrip identiteit kent drie aspecten waaraan het dient te voldoen. Identiteit geeft een gelijkheid aan. Met andere woorden: iets of iemand is hetzelfde over een bepaalde periode. De kenmerken die iets of iemand vertoont zijn identiteitskenmerken en vormen de essentie van wat het iets of het iemand is. Wanneer de gelijkheid niet aanwezig is blijft de identiteit ook onherkenbaar. Daarmee komt het tweede aspect van identiteit aan bod, namelijk continuïteit. Want pas wanneer identiteit over langere tijd wordt geëtaleerd wordt het tastbaar. Identiteit is gebonden aan dat of diegene die de identiteit bezit en biedt een bepaalde mate van onderscheidenheid. Deze eigenheid of uniciteit is het laatste aspect waar identiteit aan moet voldoen. Een identiteit is uniek. Samengevat kent identiteit drie eigenschappen: gelijkheid, eigenheid en continuïteit. Merkidentiteit wordt op basis van voorgaande gezien als de unieke kenmerken die het merk vertoont over een langere periode die de essentie vormen van wat een merk is (Sanders, 2000, pp. 9-19).

2.1.2 Internal branding samengevat

Wanneer de in dit hoofdstuk besproken begrippen met betrekking tot internal marketing en merk worden toegevoegd aan de definitie van internal branding, wordt nog duidelijker wat internal branding is. Internal branding is gebaseerd op de gedachte, die voortkomt uit internal marketing, dat het de werknemers zijn die de kwaliteit van dienstverlening bepalen. Zij moeten daarom eerst gemotiveerd en klantbewust worden alvorens een goede kwaliteit van dienstverlening kan worden geboden (Sasser & Arbeit, 1976, p. 64; Thompson, Berry, & Davidson, 1978, p. 244; Grönroos, 1981, p. 237). Internal branding schenkt die aandacht aan de werknemers tijdens een continu proces waarmee in het verlengde van de merkidentiteit wordt getracht hun houding en gedrag aan te sturen (Giling, 2005, p. 17). Merkidentiteit kan worden gezien als de unieke kenmerken die het merk vertoont over een langere periode die de essentie vormen van wat merk is (Sanders, 2000, p. 19). De waarden die de merkidentiteit representeren worden merkwaarden genoemd. Het zijn die waarden die betekenis geven aan een merk (Franzen, Goessens, Hoogerbrugge, Kappert, Schuring, & Vogel, 1998, p. 67). Met andere woorden: merkwaarden zijn de aspecten en zaken waar het merk voor staat en die het merk van betekenis maken voor de consument (Boer, 2007, p. 32). Internal branding heeft als doel de merkwaarden van de organisatie intern zodanig te communiceren en door te voeren in de verschillende

bedrijfsonderdelen en systemen van de organisatie, dat een positieve werkcultuur ontstaat en wat extern wordt beloofd, intern door medewerkers wordt waargemaakt.

2.2 Internalisering van de merkwaarden leidt tot sterke merken

Internal branding is het aansturen van de houding en het gedrag van werknemers op basis van de merkwaarden die voortkomen uit de essentie van het merk: de merkidentiteit. Op basis van die merkidentiteit en merkwaarden doet het merk een belofte aan de klant, die merkbelofte wordt genoemd. Dit is een *'compacte boodschap voor de klant die benadrukt wat het merk hem te bieden heeft'* (Franzen & van den Berg, 2002, p. 134). De klant krijgt verwachtingen op basis van de merkidentiteit en de merkwaarden en, in meer concrete vorm, de merkbelofte in de externe communicatie. Het is vervolgens van cruciaal belang dat deze verwachtingen ingelost worden door alle werknemers die in hun dagelijks werk in contact staan met de klanten van de organisatie. Deze werknemers worden ook wel klantcontactwerkers genoemd. De kracht van een merk wordt gemeten in hoe vaak de consument het merk koopt en aanbeveelt. Om een sterk merk te worden is het van belang dat het merk, net als een persoon, een geloofwaardige identiteit heeft. Pas dan zal een consument het merk vertrouwen, aankopen en aanbevelen. Dit vertrouwen kan gecreëerd worden door consistent te zijn in het uiten van de merkwaarden. Van deze consistentie is sprake wanneer de merkwaarden in alle klantcontactmomenten weerspiegeld worden in het gedrag van de werknemers. Een merk dat vertrouwen oproept en dat vaak wordt gekocht en aanbevolen, oftewel een sterk merk, is het gevolg (Burmans & Zeplin, 2005, p. 280).

Als de merkbelofte niet consequent terugkomt in de merkbeleving van de klant, gedurende alle momenten dat hij in contact staat met het merk, dan zal de geloofwaardigheid en de kracht van het merk daar onder lijden. Het wordt daarom van groot belang geacht dat organisaties er voor zorgen dat de werknemers de waarden van het merk niet alleen volledig begrijpen, zij dienen zich deze ook eigen te maken, zodat zij toegewijd zijn aan deze waarden (Thomson, de Chernatony, Arganbright, & Khan, 1999, p. 820; Gotsi & Wilson, 2001, p. 101). Want werknemers zijn alleen in staat consequent de merkwaarden te reflecteren in hun handelen als zij zich kunnen identificeren met het merk en inzicht hebben in hoe de waarden van het merk voor hem persoonlijk van betekenis zijn. Pas dan kunnen zij zelfstandig werken binnen de kaders van de merkwaarden en tegelijkertijd tegemoetkomen aan de grote verscheidenheid in de behoeften van de klant (Ind, 2007, p. 44; Punjaisri & Wilson, 2007, p. 63). Specifieker gezegd is het de bedoeling dat de werknemers de merkwaarden internaliseren. Internalisering ontstaat wanneer mensen een houding en gedrag aannemen, omdat de inhoud in overeenstemming is met de individuele

waardesystemen (Becker, Billings, Eveleth, & Gilbert, 1996, p. 465). *'Een waardesysteem is een relatief duurzame verzameling overtuigingen over de positie van nastrevenswaardige toestanden en handelwijzen op een dimensie van belangrijkheid'* (Rokeach, 1973, p. 5). Door internalisering van de merkwaarden worden deze onderdeel van het persoonlijke waardesysteem van de werknemers met als gevolg dat zij zullen willen bijdragen aan het succes van het merk (Meyer & Allen, 1991, p. 84) en de waarden van het merk willen overdragen naar de klant, omdat zij een innerlijke overtuiging bezitten dat dat belangrijk is (Caruana & Calleya, 1998, p. 110; Thomson, de Chernatony, Arganbright, & Khan, 1999, p. 822; Vallaster & de Chernatony, 2006, p. 776; Punjaisri & Wilson, 2007, p. 60). In dat geval wordt ook wel gesproken van 'living the brand' (Gotsi en Wilson, 2001, p. 101), of 'merkwerken' (Funcke, 2005, p. 23).

Simpel gezegd: *'De merkwaarden moeten een inspiratiebron vormen voor het gedrag van de werknemers.'* (Giling, 2005, p. 17). Vanuit die doelstelling moet ook Giling's definitie van internal branding gezien worden. Wanneer zij het heeft over *'Internal branding als een continu proces waarmee in het verlengde van de merkidentiteit wordt getracht de houding en het gedrag van medewerkers aan te sturen'* (Giling, 2005, p. 17), doelt zij op het internaliseren van de merkwaarden in het individuele waardesysteem van de werknemers.

Overigens wijst Giling erop dat de merkbepalende en de verwachtingen van de klant ook van toepassing zijn op de werknemers die nooit in contact komen met de klant en die alleen leveren aan mensen binnen de eigen organisatie. Want de kwaliteit van dienstverlening is afhankelijk van een aaneenschakeling van handelingen tussen de afdelingen binnen een organisatie. Dat is de reden dat internal branding zich dient te richten op alle afdelingen van de organisatie. Wel moet er onderscheid gemaakt worden in de doelgroepen die, naast dat ze wel (front office) of geen (back office) contact hebben met de klant, kunnen variëren van midden management, hoger management tot raden van bestuur en commissarissen. De merkwaarden verbinden hen allemaal, maar ze moeten wel worden toegepast op, oftewel vertaald naar, de processen waar ieder mee te maken heeft (Giling, 2005, pp. 43-47).

2.3 Implementatie van internal branding

Nu helder is wat internal branding is en waarom internalisering van de merkwaarden bij internal branding van belang is, komen de implementatie van internal branding en de wijze waarop de houding en het gedrag van het personeel op één lijn met de merkwaarden kunnen komen te staan aan bod. Van Eck, Willems, & Leenhouts, (2008, p. 99) onderscheiden in dit proces vier fases: waardebeoordeling, waardelading, waardebeleving en waardeverankering. In de eerste twee fases worden de merkwaarden

geïnternaliseerd. In twee daaropvolgende fases wordt het gedrag dat hoort bij de merkwaarden verkend en vastgelegd.

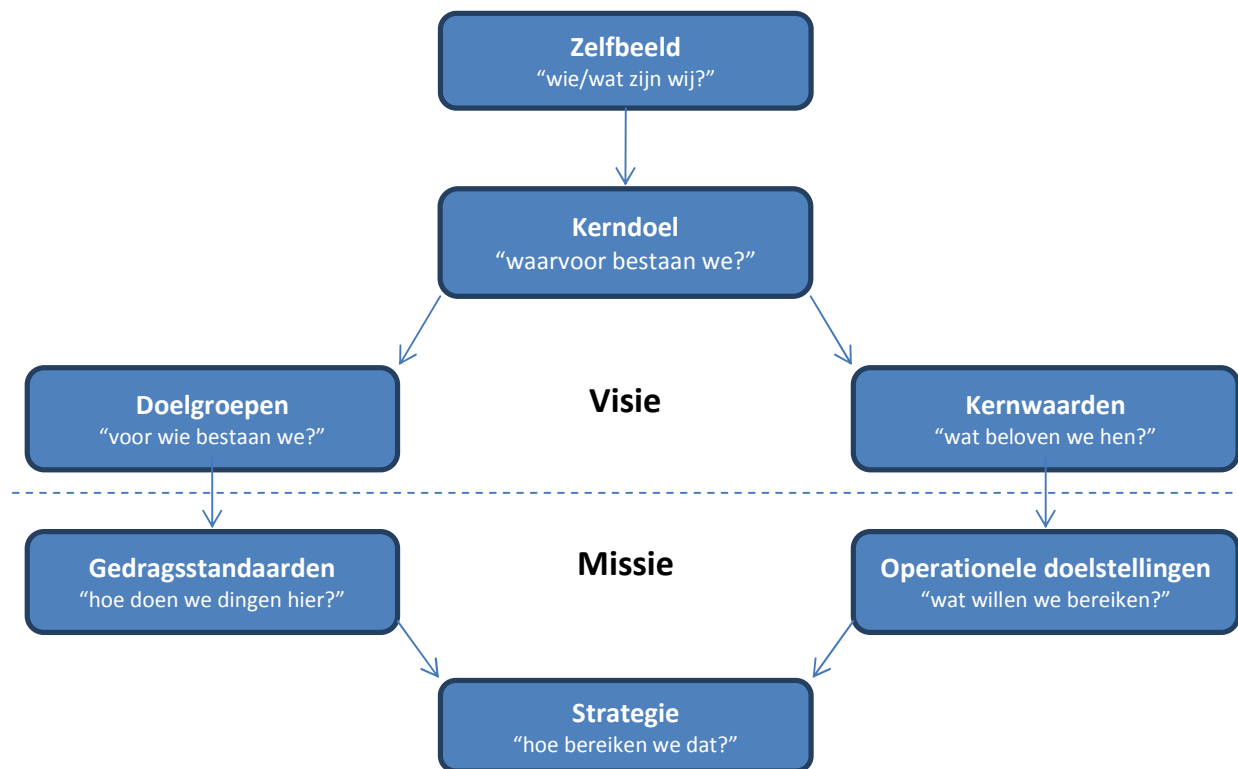
2.2.1 Waardebepaling

Internal branding draait erom dat de merkbeloofte realiteit wordt voor de klanten. Het formuleren van die merkbeloofte is daarom het startpunt. Wat zijn de waarden van het merk? Wat mag er in het verlengde daarvan verwacht worden door de klant? En wat mag er verwacht worden van de werknemers? Bij het vaststellen van die merkbeloofte zijn drie variabelen van belang. Ten eerste is het belangrijk dat het internal-brandingproces gebaseerd is op een visie. Ten tweede is het van belang dat niet alleen wordt nagedacht over wat het merk moet zijn voor de klant, maar dat het ook gezien wordt vanuit het perspectief van de werknemer. Ten derde moet er interactie bestaan tussen het management en de werknemers tijdens het proces van het definiëren van de merkbeloofte. Want internal branding is een interactief proces waarin percepties die werknemers hebben van het merk en de ambities van het management elkaar ontmoeten (Giling, 2005, p. 41).

Een duidelijke formulering van de visie achter het merk is de eerste voorwaarde voor de werknemers om de merkwaarden uit te dragen in hun gedrag. Zij moeten weten waar het merk voor staat en met welke waarden het merk geassocieerd wordt. Dit inzicht kan verkregen worden met behulp van een duidelijk geformuleerde merkvisie (Funcke, 2005, p. 98; Bergstrom, Blumenthal, & Crothers, 2002, p. 136; Ind, 2007, p. 72; Tosti & Stotz, 2001, p. 30; Aaker & Joachimsthaler, 2000, p. 27). Want het is de merkvisie die aangeeft wat de organisatie achter het merk nastreeft en waar wil maken. Daarnaast bevat de merkvisie de kernwaarden en overtuigingen die het merk representeren. Deze kernwaarden vormen de essentiële en duurzame grondbeginselen waar men in de organisatie achter het merk in gelooft. Het zijn de principes die leidend zijn in de ontwikkeling van het merk en voor het gedrag in de organisatie (Giling, 2005, pp. 28-29).

De kernwaarden dienen niet verward te worden met de merkwaarden. *'De kernwaarden zijn de waarden die de medewerkers van een organisatie met elkaar delen, die ze essentieel vinden... De kernwaarden blijven onveranderd en maken de organisatie tot wat het is.'* (Van Beers & Nedeski, 2010, p. 72) *'De merkwaarden zijn de kernwaarden die je kiest om naar buiten toe te benadrukken. Bij het positioneren van je merk besluit je immers welk onderdeel van je identiteit je buiten wilt laten zien of welke relevant zijn om te laten zien.'* (Van Beers & Nedeski, 2010, p. 73)

Een merkvisie heeft pas invloed op de werkelijkheid wanneer zij gecommuniceerd op een wijze die de ontvangers aanspreekt en inspireert. De manier waarop dit gedaan kan worden is het omzetten van de merkvisie in een merkbelofte. Dit is boodschap voor de consument die benadrukt wat het merk hem in praktische zin te bieden heeft en waar het in symbolische zin voor staat (Franzen & van den Berg, 2002, p. 134; Van Eck, Willems, & Leenhouts, 2008, p. 123). De merkmissie wordt afgeleid van de merkvisie en bevat de concrete uitwerking van de visie, uit te voeren door de organisatie achter het merk. Deze uitwerking is gebonden aan een tijdsbepaling en heeft over het algemeen concrete doelstellingen. Met andere woorden: de visie is een idee, de missie bevat richtlijnen voor de implementatie ervan (Franzen & Van den Berg, 2002, p. 138; Giling, 2003, p. 28).



Figuur 2.1 Visie en Missie. Bron Franzen & Van den Berg, 2002, p. 138

Zonder een duidelijke merkvisie en merkmissie hebben de klantcontactwerkers geen consistent beeld van wat zij aan de klant dienen te communiceren. Het gevolg kan zijn dat elke werknemer de merkvisie naar eigen interpretatie invult waardoor de klant mogelijk een gedifferentieerd beeld krijgt van de organisatie. Door dit gebrek aan consistentie kan het vertrouwen van de klant in de organisatie afnemen en de houding van de klant negatief worden beïnvloed (Blom & Cramer, 2002, p. 37; Al, 1999, p. 29; De

Chernatony & Dall'Olmo Riley, 1999, p. 190). De merkvisie maakt van het totaal aan mensen, producten, diensten en activiteiten die samen de organisatie vormen een eenheid die herkenbaar is en onderscheidend van de concurrenten (Giling, 2005, p. 28; Franzen & van den Berg, 2002, p. 137; Aaker & Joachimsthaler, 2000, p. 27). Wanneer het merk een sturende factor moet gaan worden voor de werknemers is het belangrijk de merkvisie op te stellen met het oog op de toekomst. Door dit toekomstdoel worden werknemers geïnspireerd om direct hun gedrag aan te passen aan het nieuw te behalen doel (Richardson, 2000, p. 278).

Naast dat het van belang is dat internal branding is gebaseerd op visie is het van belang dat er niet alleen wordt nagedacht over wat het merk betekent voor de klant, maar ook wat het betekent voor de werknemer. Oftewel, het is bij de definitie van de merkvisie en merkmissie belangrijk dat er zowel rekening wordt gehouden met de externe markt als met de interne organisatie. Giling (2005, p. 30) heeft het in dit opzicht over het *'creëren van een onderscheidende merkidentiteit'* waarbij zowel buiten als binnen de organisatie wordt gekeken. In dit onderzoek wordt merkidentiteit echter gezien als de unieke kenmerken die het merk vertoont over een langere periode en die de essentie vormen van wat merk is (Sanders, 2000, p. 19). Van het creëren van een merkidentiteit, zoals Giling dat stelt kan dan geen sprake zijn, volgens de definitie is het immers iets wat in de historie is opgebouwd. Eck, Willems, & Leenhouts (2008, p. 99) stellen dan ook: *'De inhoud van het merk bepalen is geen proces van verzinnen of bedenken, maar van "ontdekken". Je stelt vast wat het merk is. Het is er al, alleen moet het nog ontdekt worden.'*

Er bestaat echter onenigheid in de literatuur over hoe de merkidentiteit vastgesteld dient te worden. Want wie bepaalt welke unieke kenmerken van het merk de essentie van het merk vormen? Aan de ene kant staan zij die merkidentiteit zien als het collectieve zelfbeeld van een organisatie. Van Rekom (1997, pp. 415, 421) bijvoorbeeld ziet merkidentiteit als de perceptie van de werknemers. Daartegenover staan zij die merkidentiteit zien als afgeleide van de missie, visie en ambities van het management. Zo stelt Van Kralingen (2002, p. 204) bijvoorbeeld dat identiteit een omschrijving is van wat of wie men eigenlijk zou willen zijn, welke cultuur en normen men daarbij belangrijk vindt en welke relatie men zoekt met de doelgroep. Maar ook welke onderscheidende kenmerken men zowel instrumenteel als affectief bezit.

Niet alleen het beeld van het management en dat van de werknemers van de organisatie spelen een rol bij merkidentiteit, er bestaat ook nog het beeld dat de consument heeft van het merk, oftewel de externe perceptie. Zo definiëren Aaker & Joachimsthaler (2000, p. 40) merkidentiteit als een set merkassociaties in het geheugen van de consument.

Ten derde kan nog de externe realiteit worden toegevoegd. Met andere woorden de materiële werkelijkheid zoals die objectief kan worden waargenomen, waarmee met objectief bedoeld wordt dat er geen sprake is van een perceptie van de zender of de consument. Identiteit kan dus gezien worden vanuit de organisatie, de consument, of de externe realiteit.

Het lijkt voor de uitwerking van de definitie van Giling betreffende internal branding in de praktijk een groot verschil te maken welke perceptie van merkidentiteit wordt aangehouden. Opvallend is dat Giling geen keuze maakt in de verschillende percepties, maar juist aan alle manifestaties waarde toekent in het internal branding proces. Zij acht het van groot belang dat in kaart wordt gebracht wat het verschil is tussen het beeld van het merk zoals dat leeft binnen de organisatie en het beeld wat de consument heeft. In de eerste plaats is het belangrijk om te achterhalen of het zelfbeeld afwijkt van de externe realiteit, want wanneer intern de werknemers een onjuist beeld hebben van de eigen organisatie, belemmert dit het openstaan voor veranderingen in de organisatie. Zo zien werknemers die een te rooskleurig beeld hebben van de organisatie niet de noodzaak in van een verandering en zij die juist een te pessimistisch beeld van de eigen organisatie hebben blijken vaak ook een sceptische en ongemotiveerde houding te hebben ten aanzien van een op handen zijnde verandering. Daarnaast is het in kaart brengen van het zelfbeeld van de organisatie ook van belang omdat vaak blijkt dat het topmanagement geen juist inschatting heeft van het zelfbeeld van de werknemers (Giling, 2005, pp. 30-35). In de tweede plaats is het van belang dat de perceptie die de werknemers hebben van de merkidentiteit wordt afgestemd met merkidentiteit als afgeleide van de visie en ambities van het management. De werknemers dienen namelijk de merkwaarden die voortkomen uit de merkidentiteit te internaliseren in hun eigen waardesysteem. Het is hiervoor wel van essentieel belang dat zij de vastgestelde merkidentiteit en de bijbehorende waarden dan ook accepteren zo blijkt uit Gapp & Merrilees (2006, p. 173) Zij tonen in hun onderzoek naar implementatie van internal branding het belang aan van de acceptatie van de merkidentiteit door de werknemers. Zonder deze acceptatie zullen werknemers de merkwaarden ook niet internaliseren en uiten in hun gedrag wat, zoals eerder aan bod is gekomen, ten koste gaat van de consistentie en daarmee de kracht van het merk. Om overeenstemming tussen de werknemers en het management te bereiken over de merkidentiteit is het essentieel om de werknemers vanaf de beginfase van het internal-brandingprogramma te betrekken bij het proces (Thomson, de Chernatony, Arganbright, & Khan, 1999, p. 820; Giling, 2005, p. 37; Mahnert &

Torres, 2007, p. 57). Het is niet genoeg om werknemers te vertellen wat er van hen verwacht wordt. Werknemers moeten ook de context begrijpen waarin de merkwaarden geplaatst worden, in staat gesteld worden om vragen te stellen en zij moeten de mogelijkheid krijgen de veranderingen te voelen. Internal branding is daarmee een interactief proces (Tosti & Stotz, 2001, p. 32).

Giling (2005, p. 37) stelt vast dat de werknemers doorgaans onvoldoende worden betrokken bij het formuleren van de merkwaarden van de organisatie. Reijnders (2002, pp. 76-93) wijt dit aan de angst van managers voor onrust in de organisatie en de nadelige invloed die dat als gevolg kan hebben op de uitkomst van het veranderingsproces. Om de onrust te voorkomen en de uitkomst van het verandertraject niet negatief te beïnvloeden informeert het management de werknemers daarom pas nadat al besloten is over de invulling van het internal-brandingprogramma. Het is echter deze werkwijze die weerstand oproept bij de werknemers. De oplossing van dit dilemma kan volgens Reijnders gevonden worden in het toelichten van het doel van de verandering aan de werknemers. De verandering wordt hierbij gepresenteerd als een noodzaak en daarmee een vast gegeven waar de werknemers geen invloed meer op hebben. Wel mogen zij participeren in de wijze waarop aan die verandering invulling gegeven wordt. Het management houdt op deze wijze vast aan het doel van de verandering, maar hoe dat doel behaald gaat worden kan nog worden bepaald in participatie met de werknemers. De betrokkenheid van de werknemers stijgt op deze manier en ook de kans op succes wordt hierdoor groter doordat de werknemers een groot gevoel van eigendom hebben bij het proces (Reijnders, 2002, p. 82).

Overigens zijn niet alle auteurs het eens over de interactiviteit van de werknemers vanaf de beginfase. Volgens Van Eck, Willems en Leenhouts (2008, p. 127) kan het management in de beginfase de merkwaarden vaststellen waarna de werknemers er in de volgende fase mee aan de slag kunnen. Ook volgens Tosti & Stotz (2001, p. 32) begint een internal-brandingprogramma bij het hoogste management van de organisatie, waarna het middenmanagement en vervolgens pas de werknemers volgen. Boyd en Sutherland (2006, p. 17) vonden in hun onderzoek dat tot doel heeft empirisch bewijs te leveren voor succesfactoren van internal branding zoals die blijken uit de literatuur, ook geen bewijzen dat interactie met de werknemers vanaf de eerste fase van internal branding effectiever is dan wanneer de werknemers later worden geïnformeerd. De uitkomsten van het onderzoek van Gapp & Merrilees (2006) lijken wel uit te wijzen dat de interactieve benadering van Thomson, de Chernatony, Arganbright, & Khan (1999, p. 820), Giling (2005, p. 37) en Mahnert & Torres (2007, p. 57) waarin de werknemers

vanaf de beginfase betrokken worden bij het vaststellen van de merkwaarden, de voorkeur verdient. Gapp & Merrilees (2006, pp. 173-174) ontdekten tijdens hun empirische onderzoek een heersend pessimisme onder een groep werknemers ten aanzien van het internal-brandingprogramma, dat vooral ontstaat wanneer werknemers zich niet kunnen vinden in de definiëring van de merkwaarden. Wanneer werknemers zich niet kunnen vinden in de definiëring zullen zij zich hier ook niet aan committeren, zo bleek. Vanuit de visie van Van Eck, Willems en Leenhouts (2008, p. 99) en Tosti & Stotz (2001, p. 32) zou de oorzaak hiervan liggen bij de wijze waarop de merkwaarden 'verkocht' worden aan de werknemers. Er zou, simpel gezegd, nog een aantal trainingen gewijd moeten worden aan deze acceptatie. Gapp & Merrilees (2006), Giling (2005) en Thomson, de Chernatony, Arganbright, & Khan (1999) zouden stellen dat de merkwaarden niet passen bij de wijze waarop de werknemers het merk beleven. Dit lijkt een meer realistisch uitgangspunt. Het lijkt immers niet reëel te veronderstellen dat werknemers alle merkwaarden die uit de koker komen van het topmanagement internaliseren zolang het internalisatieproces maar goed genoeg wordt gemanaged. Daarbij wijzen Von Wallpach & Woodside (2010, pp. 158-161) erop dat er vaak niet zichtbare conflicten bestaan tussen de interpretaties die het management heeft van de merkwaarden en de interpretaties van de werknemers. Zo hebben werknemers vaak de neiging de waarden, overtuigingen en gedragingen van de organisatie waar zij werken te interpreteren op een manier die het beste past bij hun eigen identiteit, zodat zij de dingen die binnen de organisatie gebeuren rationeel kunnen verantwoorden voor zichzelf. Of zij nemen interpretaties van de merkwaarden over van hun collega's om hun eigen imago binnen de groep veilig te stellen en de collega's tevreden te houden. En nieuwe werknemers kunnen ondanks een inwerkperiode waarin de merkwaarden worden uitgelegd en getraind, ook een andere interpretatie van de merkwaarden overnemen zoals die bij de werknemers heerst en daadwerkelijk in de praktijk wordt gebracht. Het gevolg van deze conflicterende interpretaties van de waardesystemen door het management en de werknemers is dat er in de praktijk volgens andere waarden wordt gehandeld dan dat er door het management in de externe communicatie beloofd wordt, wat ten koste gaat van de consistentie tussen merkbeloofte en het gedrag van de werknemers in de praktijk. Een veelvoud van deze conflicterende interpretaties van de merkwaarden gebeurt onbewust en blijft daarom onopgelost. Mahnert & Torres (2007, p. 56) stellen dat het veranderen van die heersende interpretaties, wat zij 'cultuur' noemen, erg moeilijk en niet vaak succesvol is. Zij stellen dat het daarom van belang is dat het hoger management zich op de hoogte stelt van deze interpretaties van de merkwaarden en het gedrag en de houding die hierop gebaseerd zijn. Dit kan slechts door interactie met de werknemers. Ook Von

Wallpach & Woodside (2010, pp. 183-184) stellen dat voor een succesvol internal-brandingprogramma waarin werknemers daadwerkelijk werken in lijn met de merkwaarden en de intenties van het hoger management, het hoger management het beste de nieuwe merkwaarden kan verweven met de waarden volgens welke de werknemers in de praktijk reeds werken. Merkidentiteit verwordt dan tot een combinatie van de intenties van het hoger management en het collectief zelfbeeld van de organisatie. Interactie met de werknemers is de enige wijze waarop dit tot stand kan komen. En zelfs dan zullen er altijd werknemers zijn die bewust of onbewust anders handelen dan de voorgenomen merkwaarden, doordat zij deze anders interpreteren. Mahnert & Torres (2007, p. 59) stellen dan ook dat het van groot belang is dat continu wordt nagegaan of de merkwaarden binnen het internal-brandingproces nog wel aansluiten bij de interpretaties van die merkwaarden door de werknemers.

2.3.2 Waardelading

Wanneer de merkidentiteit, de merkwaarden, de merkvisie- en missie en de merkbelofte eenmaal zijn bepaald en verklaard aan de werknemers, betekent dat nog niet dat de werknemers de merkwaarden ook daadwerkelijk hebben geïnternaliseerd. Dit eigen maken van het merk gebeurt in de fase van de waardelading. Om het merk eigen te maken moeten werknemers antwoord kunnen geven op de vraag wat het merk voor hen betekent. Zij moeten ontdekken welke lading het merk heeft voor hen. Het doel van deze fase is dat de merkmissie en de merkwaarden de werknemers inspireren. Maar het moet niet blijven bij inspiratie. In deze fase is het ook van belang dat de werknemers een vertaling maken van de merkwaarden in concreet gedrag. Dit wordt veelal gedaan door middel van workshops waarin werknemers discussieëren over het merk en wat dat betekent voor hun functioneren in de praktijk (Van Eck, Willems, & Leenhouts, 2008, pp. 100, 128-140; de Charnatony & Cottam, 2006, p. 54).

2.3.3 Waardebeleving

In de fase van de waardebeleving staat het opdoen van ervaring op de werkplek zelf centraal. De werknemers ontdekken in deze fase welke mogelijke uitwerkingen de merkwaarden hebben op hun dagelijkse activiteiten. In de eerdere fasen draaide het voornamelijk om woorden, in deze fase staat de ervaring centraal. De eerste fasen draaien om bewustwording van de betekenis van het merk, nu gaan de werknemers de betekenis van het merk aan den lijve ondervinden. *'Het merk komt tot leven en wordt driedimensionaal. Het komt in actie. Je kunt het zien, mensen doen het... Het krijgt een podium omdat mensen het gaat tonen. Als het merk doorwerkt in alles wat gedaan wordt, ontstaat een organisatiecultuur die in lijn is met het merk'*, stellen (Van Eck, Willems, & Leenhouts, 2008, p. 101).

Door middel van workshops kunnen de werknemers inzicht krijgen in hoe zij het merk kunnen vertalen in hun dagelijkse werk en hoe zij problemen kunnen oplossen in lijn met het merk. Op deze wijze worden de werknemers zich bewust van het merk en ontdekken zij ook hoe de merkwaarden zich verhouden tot hun persoonlijke waarden (Van Eck, Willems, & Leenhouts, 2008, pp. 101, 140-146).

Uit de studie van Punjaisri & Wilson (2007, p. 63) blijkt dat workshops en trainingen daadwerkelijk effect hebben op de mate waarin werknemers in staat zijn te werken volgens te merkwaarden. Wel moet daarbij worden aangetekend dat uit dezelfde studie ook blijkt dat de houding van de werknemers ten opzichte van het merk hier de grootste invloed op heeft. De invloed van workshops en trainingen op deze houding is van veel minder grote mate gebleken. Hiermee wordt wederom aangetoond dat het voor het welslagen van internal branding van belang is dat de werknemers de merkwaarden accepteren. Wanneer dit niet het geval is, hebben de trainingen en workshops slechts in beperkte mate de mogelijkheid hier verandering in te brengen.

Een andere wijze waarop werknemers het merk kunnen beleven is door middel van interne communicatie. Er zijn verschillende communicatiemiddelen die hiervoor gebruikt kunnen worden. Het is volgens Giling (2005, p. 63) raadzaam eerst na te gaan wat de huidige inzet van interne communicatie is en in hoeverre dat ten dienste staat van het communiceren van de merkwaarden. Overigens zullen met de inzet van één enkel mediumtype doorgaans niet alle werknemers worden bereikt. Het is daarom van belang dat er verschillende communicatiemiddelen naast elkaar worden ingezet. Dan is de kans ook groter dat de werknemers de merkwaarden herkennen, tot zich nemen en uitdragen naar de klant. Die vertaling van de merkwaarden moet dan ook binnen het gehele communicatieaanbod concreet terug te vinden zijn (Giling, 2005, p. 75; Bergstrom, Blumenthal, & Crothers, 2002, p. 137).

2.3.4 Waardeverankering

De werknemers hebben in de voorgaande fases ervaren op welke wijzen zij het merk kunnen gebruiken in hun werkzaamheden. Wanneer zij hier bewust mee om blijven gaan zal deze werkwijze deel uit gaan maken van de dagelijkse gang van zaken. Het komt dan figuurlijk gesproken 'in het systeem' van de organisatie. Het is echter zaak deze manier van werken ook letterlijk in het systeem van de organisatie op te nemen. De wijze van leidinggeven en de werkprocedures zullen moeten worden gezien en eventueel herzien tegen het licht van het merk, evenals het human resource management (HRM), dat alle managementbeslissingen betreft die betrekking hebben op de relatie tussen de organisatie en de werknemer, zoals de instroom en uitstroom van werknemers, hun ontwikkeling en hun beoordeling

(Beer, 1985, p. 1). Zo is het bij de werving en selectie van nieuwe werknemers van belang dat hun waardesysteem in grote mate overeenkomt met de merkwaarden van de organisatie (Ind, 2007, p. 116; Burmann & Zeplin, 2005, p. 287). Hoewel waarden van mensen door de tijd heen veranderen is deze overeenkomst volgens Ind (2007, p. 116) toch van groot belang voor de verankering van de merkwaarden en merkidentiteit in de organisatie. Want, zo stelt hij, hoe groter de overeenkomst in waardesystemen bij aanvang van de indiensttreding, hoe groter de kans dat de individuele waarden en de waarden van het merk zich aanpassen aan elkaar zodat beider behoeften worden vervuld. Het is daarom van belang dat de merkwaarden duidelijk worden gecommuniceerd in alle wervingsberichten (Ind, 2007, p. 116). Uit de studie van (Punjaisri & Wilson, 2007, p. 68) blijkt dat het in de werving- en selectiefase moeilijk vast te stellen is in hoeverre werknemers achter de merkwaarden staan. Zij adviseren daarom te werken met een proeftijd waarin nieuwe werknemers in de praktijk dienen te laten zien dat zij in lijn met de merkwaarden kunnen werken.

Burmann & Zeplin (2005, p. 287) zien in training van nieuwe werknemers een tweede kans voor het HR-management om bij te dragen aan de verankering van de merkwaarden in de organisatie. Zij stellen dat deze inwerktrainingen een grote invloed hebben op de werkwijze van nieuwe werknemers. Ook trainingen en andere ontwikkelingsmogelijkheden van de huidige werknemers dienen in het teken te staan van de merkwaarden, zodat zij bijdragen aan de verankering hiervan in de organisatie (Van Eck, Willems, & Leenhouts, 2008, p. 148; Ind, 2007, p. 118; Burmann & Zeplin, 2005, p. 287). Uit het onderzoek van King & Grace (2008, p. 364) blijkt zelfs dat training niet alleen belangrijk is, maar zelfs essentieel voor werknemers om succesvol volgens de merkwaarden te kunnen acteren.

Ook de wijze waarop het werk van werknemers beoordeeld wordt dient in het teken te staan van het merk. Er zijn positieve beloningen mogelijk als beloning van vertoond gewenst gedrag, negatieve beloningen (straffen) zijn mogelijk als dit gedrag juist niet blijkt (Ind, 2007, p. 122). Van Eck, Willems, & Leenhouts (2008, p. 148) pleiten ervoor per functie competenties te formuleren afgeleid van de merkwaarden die relevant zijn en deze te verwerken in competentieprofielen. Zodoende komt er een beschrijving van gewenst gedrag per functie op basis waarvan de werknemers beoordeeld kunnen worden. Deze profielen kunnen ook worden gebruikt bij het werven en selecteren van nieuwe werknemers.

Elk van deze beschreven elementen is van belang: werving en selectie van nieuwe werknemers, de beoordeling en de trainings- en ontwikkelingsmogelijkheden, maar het is van nog groter belang dat ze

allen volgens dezelfde leidraad worden vormgegeven. Om dit te bereiken wordt er van het HR-management gevraagd haar eigen taken in het licht van het merk te zien (Ind, 2007, p. 116). Hoewel het centraal stellen van het merk in het HR-management ook voor veel HR-managers het ideaal is, blijkt dat dit in de praktijk lang niet altijd het geval is.

2.4 Voorwaarden internal branding

Er is nu beschreven hoe de merkwaarden geformuleerd, geïnternaliseerd en verankerd dienen te worden. Om te komen tot een succesvol internal-brandingprogramma er zijn nog meer punten die aandacht verdienen. Giling (2005, p. 41) onderscheidt vier voorwaarden waar een organisatie aan moet voldoen om werknemers te laten handelen conform de merkwaarden. Wanneer het gedrag van een werknemer niet in lijn is met de merkwaarden, moet volgens Giling eerst gekeken worden naar wat de reden hiervan is. Is dit niet goed 'willen' of niet goed 'kunnen' handelen? Daarna kan gekeken worden waar de oorzaak hiervan ligt. Ligt deze bij de werknemer zelf (intrinsiek) of bij de organisatie (extrinsiek), of bij beide? Giling gebruikt voor haar onderverdeling van het viertal basisvoorwaarden het MissieMotorModel van Broos (1998). Dat model is oorspronkelijk bedoeld om missies van dienstverlenende bedrijven te laten doorklinken in de feitelijke dienstverlening. Giling (2005, p. 60) stelt dat dezelfde voorwaarden ook van toepassing zijn op merkwaarden. Om in het verlengde van de merkidentiteit en de merkwaarden de merkbeloofte in te lossen aan de klant ziet zij motivatie en stimulatie om de houding en gedrag aan te passen aan de merkwaarden als de eerste twee voorwaarden. Daarnaast dienen de werknemers bekwaam te zijn en voldoende mogelijkheden te krijgen om in het verlengde van de merkidentiteit te werken.

	Willen	Kunnen
Intrinsiek	<i>Motivatie</i> 'iets doen, omdat je dat zelf wilt'	<i>Bekwaamheid</i> 'Over de juiste vaardigheden beschikken om een taak goed uit te voeren'
Extrinsiek	<i>Stimulatie</i> 'iets doen, omdat een ander wil dat je dat doet'	<i>Mogelijkheid</i> 'De gelegenheid krijgen en over de juiste ondersteunende middelen beschikken om een taak goed uit te kunnen voeren'

Figuur 2.2: Het MissieMotorModel van Broos (1998). Bron: Giling (2005, p. 42)

Wanneer iemand iets doet omdat hij dat zelf wil, wat ook wel intrinsiek genoemd wordt, wordt dat door Broos aangeduid met de term 'motivatie'. Wanneer iemand iets doet, omdat een ander wil dat hij dat

doet, wordt dat extrinsiek genoemd. Broos duidt dit aan met de term 'stimulatie'. Als de merkmissie en de merkwaarden de werknemer onvoldoende inspireren, is er stimulering door de organisatie nodig om de werknemer wel op één lijn met de merkwaarden te krijgen. Een mogelijkheid is bijvoorbeeld om gewenst gedrag te belonen. De werknemer zal dan wellicht zelf gemotiveerd zijn om de beloning te krijgen, maar dit is wel het gevolg van een externe stimulans. Wanneer werknemers niet over de juiste vaardigheden beschikken om te handelen in lijn met de merkbefoorte wordt dit geschaard onder intrinsiek. De vaardigheden waar de werknemers zelf over beschikt zijn intrinsiek. Wanneer hij niet door anderen de gelegenheid krijgt, of van de juiste hulpmiddelen wordt voorzien, heeft de werknemer niet de mogelijkheid het juiste gedrag te vertonen. De oorzaak ligt dan bij de organisatie en is dus extrinsiek.

Giling stelt dat aan alle vier de voorwaarden: motivatie, stimulatie, bekwaamheid en mogelijkheid, voldaan moet worden om de merkidentiteit leidend te maken binnen de organisatie (Giling, 2005, pp. 48-50).

Motivatie

Idealiter motiveren de merkwaarden de werknemers in die mate dat zij in lijn met die merkwaarden de klant tegemoet treden. Werknemers doen dat omdat zij dit zelf willen. Dit duidt Broos (1998) aan met de term 'motivatie'. Om motiverend te werken is het wel van belang dat de werknemers op de hoogte zijn van de merkmissie en de daaruit voortvloeiende merkwaarden en deze ook begrijpen. Het is dan ook van zeer groot belang dat de algemeen geformuleerde merkwaarden worden doorvertaald in concrete richtlijnen voor het handelen van de verschillende werknemers. Door een herkenbare en concrete verwoording begrijpen werknemers beter wat de merkwaarden betekenen in de praktijk en kunnen zij ze makkelijker onthouden (Giling, 2005, p. 42; Mitchel, 2004, p. 9; Bergstrom, Blumenthal, & Crothers, 2002, p. 136; Franzen & Van den Berg, 2002, p. 131; Richardson, 2000, p. 280).

Een andere manier om de merkwaarden te concretiseren is om het middenmanagement, oftewel de managers van het uitvoerend personeel, te betrekken in dit proces. Zij kan de verbinding vormen tussen het topmanagement en de werknemers op de werkvloer (Giling, 2005, p. 43; Tosti & Stotz, 2001, p. 31) Vaak blijkt dat het topmanagement abstracte merkwaarden opstelt en weinig oog heeft voor wat de concrete gevolgen hiervan zijn voor hun werknemers en voor de klant. Wanneer ook de middenmanagers deze vertaalslag niet kunnen maken zou er geopteerd kunnen worden voor communicatietraining voor het middenmanagement (Giling, 2005, p. 44).

Het is dus van belang de merkwaarden voor de werknemers te concretiseren om motiverend te zijn. Bij deze vertaalslag dient ook rekening gehouden te worden met de verschillende interne doelgroepen die, naast front office en back office, kunnen variëren van midden management, hoger management tot raden van bestuur en commissarissen. De merkwaarden moeten worden toegepast op, oftewel vertaald naar, de processen waar eenieder in zijn werk mee te maken heeft (Giling, 2005, pp. 43-47).

Stimulatie

Wanneer werknemers niet worden geïnspireerd door de merkwaarden en daarom geen motivatie hebben om de merkwaarden met volle overgave uit te dragen naar de klant, kan een stimulans in de vorm van een beloning wel de benodigde motivatie vormen, stelt Reijnders (2002, pp. 169-171). Hij stelt dat de meeste werknemers in de eerste plaats voor zichzelf werken of voor hun baas en niet omdat zij vanuit een innerlijke overtuiging waarden willen overdragen naar de klant. Wanneer werknemers intrinsiek niet voldoende gemotiveerd worden om te handelen volgens de merkwaarden, kunnen zij gestimuleerd worden door beloningen. Dit kan door middel van positieve beloningen die kunnen variëren van een compliment tot een promotie, of een financiële beloning. Ook negatieve stimulering is toepasbaar om het gedrag van de werknemers te beïnvloeden. Wel is het van belang dat de wijze waarop het gedrag beoordeeld wordt consistent is met de missie of de merkwaarden. Ook voor het beoordelen van het gedrag is van belang dat de merkwaarden concreet gemaakt worden. Het wordt anders niet alleen moeilijk voor de werknemers te beseffen welk gedrag wel en welk niet gewenst is, ook de beoordeling kan alleen geschieden als werknemers aangesproken worden op concreet gedrag.

Werknemers moeten weten welk gedrag van hen wordt verwacht en welke beloning zij daarvoor terug mogen verwachten. Voorbeeldgedrag is hier van groot belang. Het scheidt duidelijkheid voor de werknemers die kunnen zien hoe anderen worden afgerekend op hun gedrag (Mahnert & Torres, 2007, p. 57; Punjaisri & Wilson, 2007, p. 67; Vallaster & de Chernatony, 2006, p. 776; Burmann & Zeplin, 2005, p. 285; Richardson, 2001, p.85; Tosti & Stotz, 2001, p.31)

Bekwaamheid

Het is in de eerste plaats van belang dat werknemers bereid zijn om hun gedrag te baseren op de merkmissie en de merkwaarden. Zij moeten dit willen, uit zichzelf of gestimuleerd door de organisatie. Maar naast willen is het ook van belang dat de werknemers het gewenste gedrag kunnen vertonen, dat zij bekwaam zijn. Zij moeten over de juiste vaardigheden beschikken die nodig zijn voor de werkzaamheden die zij uit moeten voeren. Er is een aantal manieren waarop organisaties deze

bekwaamheid kunnen waarborgen onder hun werknemers. Ten eerste zullen organisaties hun merkmissie en merkwaarden moeten doorvertalen in criteria bij de werving en selectie van nieuw personeel (Burmann & Zeplin, 2005, p. 287). Al stellen Punjaisri & Wilson (2007, p. 68) dat dit in de praktijk vaak moeilijk blijkt. Zij zien meer in het werken met een proeftijd waarin nieuwe werknemers moeten laten zien dat zij bekwaam zijn. Ten tweede kunnen organisaties de bekwaamheid van werknemers verbeteren door dit te laten ontwikkelen in opleidingstrajecten (Punjaisri & Wilson, 2007, p. 67; Giling, 2005, p. 52; Tosti & Stotz, 2001, p. 33).

Mogelijkheid

Organisaties dienen alles in het werk te stellen om hun werknemers de mogelijkheid te bieden hen in lijn met de merkwaarden te laten handelen. Om die mogelijkheden te bieden is het van belang de merkmissie door te laten klinken in de regels, structuren, systemen en middelen die de werknemers in staat stellen om te handelen in lijn met de merkidentiteit. Want de houding en het gedrag van de werknemers is niet het enige dat van belang is bij het klantcontact, ook de hulpmiddelen, apparatuur bijvoorbeeld, zullen naar behoren moeten functioneren, daar de invloed van falen hiervan direct gevolgen heeft voor het handelen volgens de merkidentiteit en de merkwaarden van de organisatie. Want niet alleen het gedrag van de werknemers is hiervoor bepalend, ook niet-persoonlijke kenmerken, zoals faciliteiten, stiptheid van levering en overige systeemgebonden aspecten die vallen onder de verantwoordelijkheid van de organisatie, waar de contactmedewerkers nauwelijks invloed op hebben (Giling, 2005, p. 52).

Bij de mogelijkheden die de organisatie de werknemers biedt volgens de merkmissie en merkwaarden te handelen hoort ook een systeem van processen waar de verwachtingen van de organisatie van haar werknemers in door klinken. Werknemers hebben praktische informatie nodig over de verwachtingen. Mitchell (2004, p. 31) stelt zelfs dat het gaat om de processen in plaats van het veranderen van de houding en het gedrag van de werknemers. Want zelfs de meest onbeduidende merkwaarden zullen door de werknemers vertaald moeten worden naar de praktijk. Organisaties die hier succesvol in zijn begrijpen volgens Mitchell dat het draait om het helpen van de werknemers bij het zo goed mogelijk helpen van klant. Zij vertalen de merkwaarden in verbeteringen in de werkprocessen.

Giling (2005) gebruikt het missiemotormodel van Broos (1998) om op overzichtelijke wijze voorwaarden voor internal branding vast te stellen waaraan voldoen moet worden. De heldere onderverdeling die dit model biedt is de reden waarom er in dit onderzoek gebruik van gemaakt wordt. Toch kunnen er vraagtekens gezet worden bij de geschiktheid van dit model met betrekking tot internal branding. Broos

13 August 1, 2012

heeft dit model opgesteld met het oog op het handelen van werknemers volgens een merkmissie. Hierbij was het echter geen vereiste dat werknemers bepaalde waarden internaliseerden. Wanneer mensen hun waardesysteem niet willen aanpassen, kunnen zij volgens Giling (2003) worden beïnvloed door straffen en beloningen. Daarmee worden echter de waarden niet geïnternaliseerd. Werknemers zullen hun gedrag enkel aanpassen aan de merkwaarden om de straf te ontlopen, of de beloning te krijgen (Becker, Billings, Eveleth, & Gilbert, 1996, p. 465). Van internalisering is dan geen sprake en dit wordt wel als elementair onderdeel van internal branding geacht. Want werknemers kunnen wel bepaalde gedragsregels volgen die zijn opgesteld, maar zij zijn slechts in staat flexibel, maar binnen de kaders van de merkwaarden in te spelen op situaties die niet vastliggen in de gedragsregels, wanneer die merkwaarden deel uitmaken van hun eigen waardesysteem (Ind, 2007, p. 44). Voor zulke situaties zijn immers geen gedragsregels op te stellen.

3. Internal branding bij de lokale overheid?

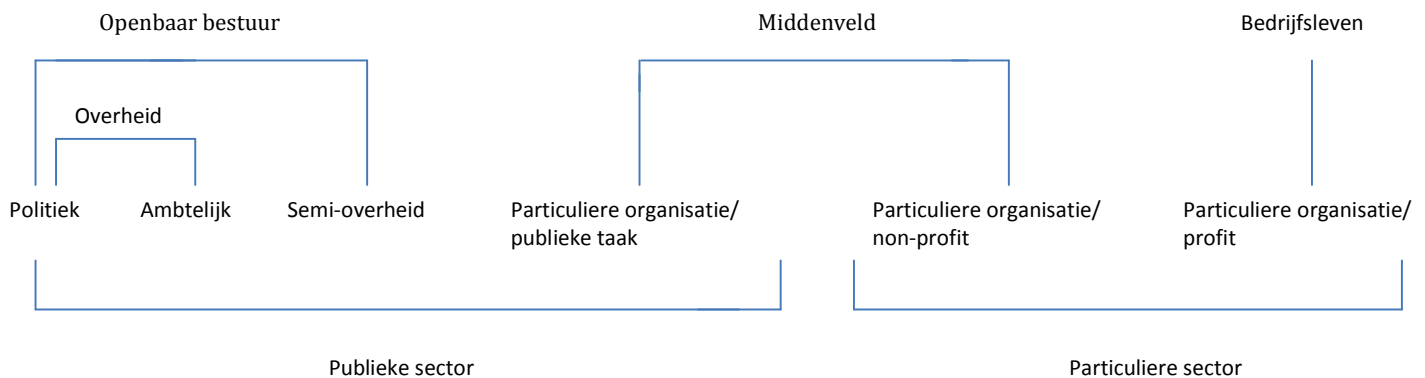
In het voorgaande hoofdstuk is beschreven dat door middel van internal branding een sterk en betrouwbaar merk gebouwd kan worden, dat wordt gekocht en aangeprezen door consumenten. Internal branding is beschreven als *'een continu proces waarmee in het verlengde van de merkidentiteit wordt getracht de houding en het gedrag van medewerkers aan te sturen. Internal branding heeft als doel de merkwaarden van de organisatie intern zodanig te communiceren en door te voeren in de verschillende bedrijfssonderdelen en systemen van de organisatie, dat een positieve werkcultuur ontstaat en wat extern wordt beloofd, intern door medewerkers wordt waargemaakt.'* (Giling, 2005, p. 17). De consistentie tussen het uiten van de merkwaarden in de externe communicatie en het in de praktijk ook daadwerkelijk handelen volgens deze merkwaarden speelt hierbij een belangrijke rol. Niet alleen moet een organisatie zich bedenken wat haar merkidentiteit is en wat haar merkwaarden zijn, ook moet hier een merkbeloofte uit voortkomen en dienen de waarden, de houding en het gedrag van de werknemers in lijn hiervan te staan. Kort gezegd dient de externe communicatieboodschap aan de consumenten en de interne communicatieboodschap aan de werknemers op elkaar te worden afgestemd. De verwachting van de consument wordt beïnvloedt door de merkbeloofte die gedaan wordt door de organisatie en wanneer die verwachting vervolgens wordt ingelost door de werknemers is er sprake van consistentie tussen dat wat 'extern wordt beloofd' en dat wat 'intern door de medewerkers wordt waargemaakt'. Een merk dat deze consistentie aanbrengt is betrouwbaar, zorgt voor tevreden klanten omdat hun verwachtingen worden ingelost en wordt aangeraden aan derden. Een consistent merk is dus een merk dat langdurig doet waarvoor zij zegt te staan en wordt ook wel een 'sterk merk' genoemd. De werknemers zijn enkel in staat om in alle facetten van hun werk de merkwaarden te uiten wanneer het merk voor hen een inspiratiebron vormt en zij de merkwaarden internaliseren in hun eigen waardesysteem. Een voorwaarde voor internalisering van de merkwaarden lijkt te zijn dat de werknemers zich kunnen vinden deze merkwaarden. Hun perceptie van het merk moet daarom afgestemd worden met de perceptie van het management.

Om antwoord te geven op de vraag of internal branding ook van meerwaarde kan zijn bij de lokale overheid is het van belang eerst af te kaderen wat in dit onderzoek wordt verstaan onder de term overheid. Vervolgens zal er in dit hoofdstuk worden er ingegaan op de vraag wat het op de merkenleer gebaseerde internal branding kan betekenen voor de overheid. Hierna wordt gefocust op de punten

waarop overheid verschilt van de private sector die van belang zijn voor de implementatie van internal branding binnen de overheid.

3.1 De lokale overheid staat dicht bij de burger

Vaak worden de begrippen overheid en publieke sector door elkaar gebruikt (Ringeling, 1993, p. 1), wat voor verwarring kan zorgen. In dit onderzoek wordt daarom de onderverdeling van Bovens, 't Hart, Van Twist, & Rosenthal (2001, p. 24) aangehouden waar de verschillen tussen beide termen duidelijk uit blijken (figuur 5.2).



Figuur 3.1 Bron: Bovens, 't Hart, Van Twist, & Rosenthal, 2001, p. 24

Uit het figuur blijkt dat overheidsorganisaties bestaan uit een politieke leiding en ambtenaren. De politieke leiding bestaat uit gezagsdragers die directe of indirecte verantwoordelijkheid over hun functioneren afleggen aan democratisch gekozen vertegenwoordigende organen. De ambtenaren zijn functionarissen die benoemd zijn en die ondergeschikt zijn aan de politieke leiding. Politici en ambtenaren vormen tezamen dus de overheid. De overheid bestaat daarmee volgens Bovens, 't Hart, Van Twist, & Rosenthal (2001, pp. 22-23) uit:

Vertegenwoordigende organen:

- Parlement;
- Provinciale Staten;
- Gemeenteraad;

Politieke gezagsdragers en bestuurscolleges:

- Ministers en staatssecretarissen (het kabinet);
- Commissaris der koningin en gedeputeerden (college van gedeputeerde staten);
- Burgemeesters en wethouders (college van B en W);

Ambtenaren en ambtelijke diensten:

- Het rijk;
- De provincies;
- De gemeenten;
- De zelfstandige bestuursorganen, waaronder de water- en zuiveringsschappen, de gemeenschappelijke regelingen, de publiekrechtelijke bedrijfsorganisaties en de sociale verzekeringsinstellingen.

Dit onderzoek zal zich richten op internal branding binnen de lokale overheid, oftewel de gemeenten. Het vertegenwoordigende orgaan op dit niveau is de gemeenteraad, de burgemeesters en wethouders vormen de politieke gezagsdragers en bestuurscolleges. De lokale overheid is de bestuurslaag die het dichtst bij de burger staat. Burgers hebben gemakkelijk toegang tot de gemeente; bij onvrede of bij het verlangen naar overheidsoptreden is de weg naar de ambtenaren of politici relatief eenvoudig, doordat het stadhuis of het wijkkantoor in de buurt ligt en omdat bestuurders kunnen worden opgebeld of aangesproken op straat (Hiemstra, 2004, p. 10). Het is mede de reden waarom de rijksoverheid sinds de jaren tachtig en negentig taken decentraliseert naar de gemeenten. Burgers moeten als gevolg hiervan voor steeds meer zaken aankloppen bij hun gemeente. Gemeenten zouden deze taken efficiënter uit kunnen voeren, zo was de redenering, omdat ze dicht bij de burger staan dan de rijksoverheid en zodoende meer zicht hebben op de noden en problemen die er binnen de samenleving zijn wat ervoor zorgt dat zij die problemen op lokaal niveau ook effectiever kunnen aanpakken. Bovendien betekent het neerleggen van meer verantwoordelijkheid bij het gemeentebestuur ook een toename van het democratische gehalte van de besluitvorming, aangezien burgers via hun vertegenwoordiging in de gemeenteraad en inspraakprocedures meer zeggenschap krijgen over onderwerpen die voor hen van belang zijn (Abma, 2012, p. 15).

3.2 Te hoge verwachtingen van burgers beheersen met internal branding

Internal branding levert dus sterke merken op. Dat zijn merken waar mensen vertrouwen in hebben. Een organisatie die vaak een gebrek aan vertrouwen voelt van haar 'klanten' is de overheid. Er bestaan

in de samenleving negatieve oordelen over wat de overheid presteert (Ringeling, 2004, p. 48; Hiemstra, 2004, p. 12; Noordegraaf, Veenswijk, & Vermeulen, 2004, p. 103; Ringeling, 1993, p. 8). Om te begrijpen op welke wijze internal branding bij kan dragen aan meer vertrouwen van burgers in de overheid is het van belang eerst helderheid te creëren in de achtergrond van het gebrek aan vertrouwen.

De negatieve oordelen over de overheid kennen hun oorsprong in de jaren zestig en zeventig waarin de overheid steeds meer taken op zich nam ter vervanging van de marktsector die niet voor alle problemen een gepaste oplossing biedt. Maar er werd te veel van de overheid verwacht. De overheid werd te groot, onbestuurbaar en onbetaalbaar. De overheid antwoordde op de te grote vraag met een selectiever en primitiever aanbod van diensten. Dat betekent dat tot op de dag van vandaag dat sommige vragers, in ieder geval voor een deel, krijgen wat zij willen, maar dat andere burgers worden teleurgesteld (Ringeling, 1993, pp. 8-11). Bij het nemen van overheidsbeslissingen zal altijd getracht worden verschillende belangen en waarden zo veel mogelijk te harmoniëren, voor een niet gering deel kan dat echter niet. Het gevolg is dat politieke processen altijd verliezers kennen, oftewel actoren die hun waarden of belangen naar ontevredenheid tot uiting zien komen (Stone, 2002, pp. 39-60; Ringeling, 1993, pp. 103-104). Veel klanten van de overheid zijn bovendien onvrijwillige klanten, burgers die niet voor hun plezier in contact met de overheid komen. Bij de beoordeling van het overheidsoptreden wordt niet altijd de aard van de taken die worden vervuld in beschouwing genomen (Ringeling, 1993, p. 110). Wat de associaties ten aanzien van de overheid ook niet ten goede komt is het gegeven dat mislukkingen binnen de overheid eerder en meer uitgebreid in de publiciteit komen dan in het bedrijfsleven het geval is. (Ringeling, 1993, p. 104). Gesteld kan worden dat de overheid vaak niet aan de verwachtingen van de burgers kan voldoen omdat zij te maken heeft met maatschappelijk moeilijk oplosbare problemen, te pretentieuze doeleinden gesteld door politici, de afweging van waarden en belangen van burgers die altijd verliezers kent en onvrijwillige klanten. Desondanks wordt de burger steeds mondiger en veeleisender (Noordegraaf, 2008, p. 57). De overheid moet veel, maar er wordt maar weinig geaccepteerd (Noordegraaf, 2008, p. 24). Overheidsfalen wordt breed uitgemeten in de media en de term 'overheid' levert bij de burger negatieve associaties zoals '*star, log en lui*' (Strijp & de Witte, 2003, p. 102). Specifiek gericht op de lokale overheid stelt Hiemstra (2004, pp. 30-32) vast dat de gemeenten grote inspanningen doen te veranderen zodat zij beter kunnen voldoen aan de verwachtingen van haar burgers. Hiemstra ziet echter dat deze veranderingen lang niet altijd het gewenste effect opleveren. Bovendien blijkt dat vaak niet duidelijk is voor welk probleem van de burger de veranderingen een oplossing vormen, en zijn slechts veronderstellingen de aanleiding. Daarbij komt

dat managementteams de veranderingen doorgaans top-down invoeren: eerst moet de structuur op de hoogste organisatieniveaus aangepast worden, vervolgens wordt de structuur naar beneden ingevuld. Het probleem ontstaat vervolgens dat de werknemers nog moeten worden overtuigd van de noodzaak van de veranderingen, 'dé oplossing' en 'hét probleem'. Werknemers die zich niet herkennen in het probleem raken gefrustreerd en uiten dit door zich tegen te verzetten tegen de oplossing (Hiemstra, 2004, pp. 31-33). *'Ambtenaren in de frontlinie – degenen die dagelijks de prestaties leveren – hebben vaak geen idee van wat het doel van de reorganisatie nu concreet is, terwijl de prestatieverbetering juist bij hen vandaan moet komen.'* (Hiemstra, 2004, p. 33).

De waardering die burgers van de overheid is niet alleen afhankelijk van de overheidsprestaties, maar ook van de verwachtingen die burgers hebben. Hiemstra (2004, pp. 13-14) stelt dat *'de beoordeling van de prestatie van de gemeente plaatsvindt op grond van de feitelijke prestatie én de verwachting van de burger. Het beïnvloeden van de verwachting kan dus ook een positieve invloed hebben op hoe de burger de geleverde prestatie uiteindelijk beoordeelt.'*

Weyers & Hertogh (2007, p. 110) vatten de samenhang tussen de waardering voor de overheid en de bestaande verwachtingen van de burgers samen in de volgende formule: waardering = waargenomen prestatie – verwachting. Uit deze formule kan de redenering volgen dat de waardering voor de overheid gekoppeld is aan de mate waarin haar prestaties voldoen aan de verwachtingen. Maathuis (2004, p. 37) en Weyers & Hertogh, 2007 (pp. 110-111) stellen daarom dat het de uitdaging is voor de overheid de te hoge verwachtingen te temperen door verwachtingen te stellen, waar zij wel aan kan voldoen. Dit kan zij doen door 'het juiste' te beloven. De overheid moet niet langer, omdat het nou eenmaal graag in alle wensen en behoeften wil voorzien, te werk gaan volgens het principe 'u vraagt, wij draaien', stelt Hiemstra (2004, p. 14). Door van het uitspreken van merkwaarden en het doen van een merkbeloofte kan de overheid de juiste verwachtingen scheppen, maar ook de stijgende verwachtingen van burgers en de media onder controle houden (Hansen, Langer, & Salskov-Iverson, 2001, p. 182). Wanneer een overheidsorganisatie in staat is de verwachtingen van de burgers te beïnvloeden en wanneer deze verwachtingen worden ingelost door de werknemers, kortom wanneer gebruik gemaakt wordt van internal branding, ontstaat er consistentie tussen de verwachtingen die de overheid extern scheidt en de ervaringen van de burgers met die overheid in de praktijk. Deze consistentie zorgt voor waardering en vertrouwen van burgers, omdat hun verwachtingen worden ingelost. De overheidsorganisatie is dan een sterk merk (Maathuis, 2004, p. 37; Burmann & Zeplin, 2005, p. 280).

Naast dat de merkwaarden de verwachtingen van de burgers kunnen beïnvloeden, kunnen zij ook een inspiratiebron vormen voor de werknemers. Wanneer werknemers de merkwaarden accepteren en internaliseren en veranderingstrajecten binnen de organisatie van de gemeente worden uitgevoerd op basis van deze merkwaarden zullen de werknemers deze veranderingen naar verwachting accepteren omdat zij zullen willen bijdragen aan het succes van hun gemeente (Meyer & Allen, 1991, p. 84) en de waarden van het gemeente willen overdragen naar de klant, omdat zij dit belangrijk achten (Caruana & Calleya, 1998, p. 110; Thomson, de Chernatony, Arganbright, & Khan, 1999, p. 822; Vallaster & de Chernatony, 2006, p. 776; Punjaisri & Wilson, 2007, p. 60).

Op basis van Hiemstra (2004, p. 10) kan gesteld worden dat er in vergelijking met de rijksoverheid een hoge mate van interactie bestaat tussen burgers en hun gemeente. Voor de lokale overheid die internal branding wil implementeren is die grote mate van interactie een zegen: het biedt de kans om relatief eenvoudig aandacht te vestigen op merkbeloofte die je als gemeente aan de burger doet en waar hij zijn verwachtingen op baseert. En het biedt de mogelijkheid aan de burger om relatief eenvoudig op te merken dat de gemeente zich aan zijn belofte houdt en tegemoetkomt aan de verwachtingen.

3.3 De overheid is geen merk, maar zou zich wel als zodanig moeten gedragen

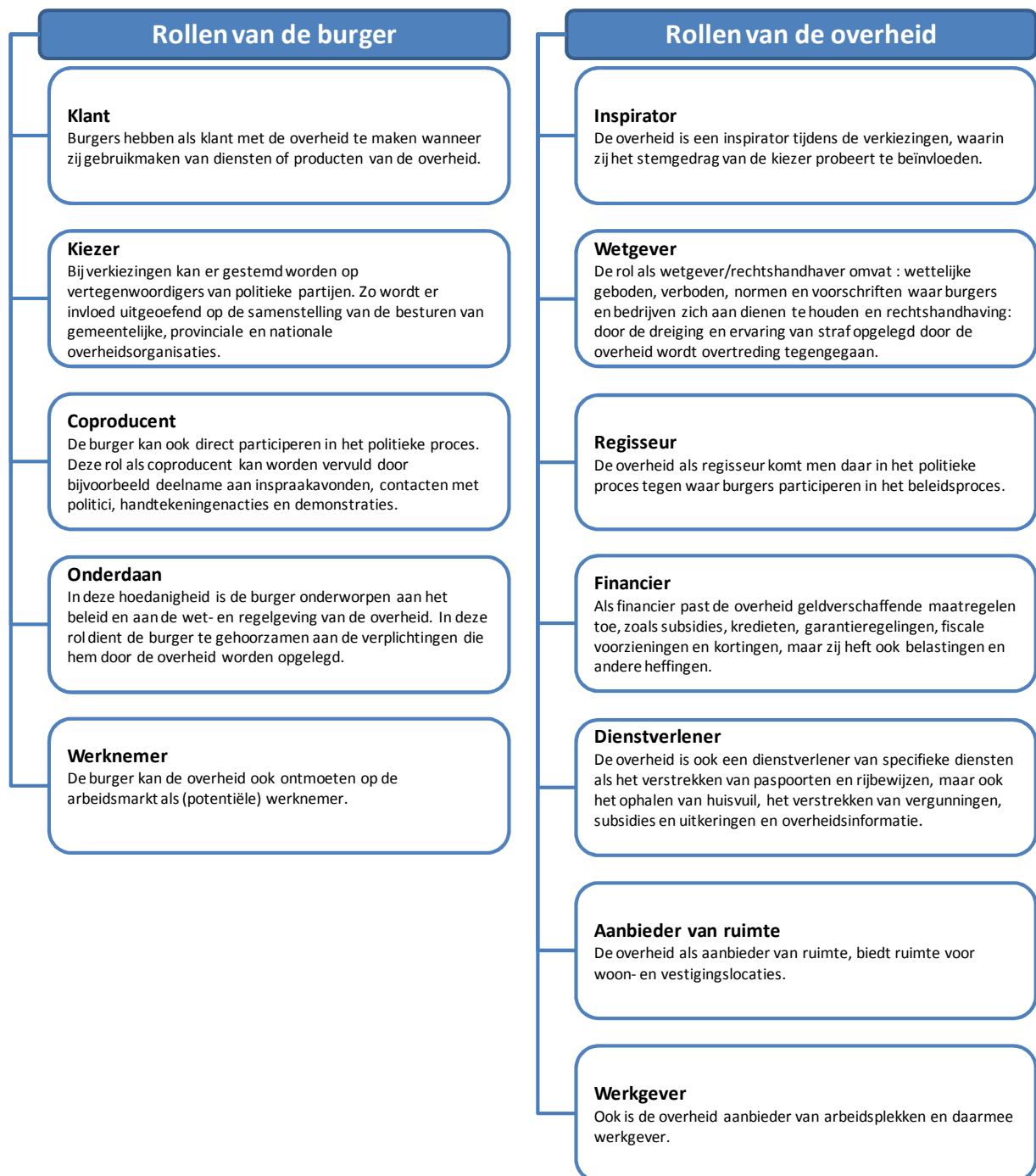
Internal branding zou de kloof tussen de verwachtingen van de burgers en de prestaties van de lokale overheid dus misschien wel kunnen overbruggen. Het zou de gemeente tot een sterk merk maken. Maar internal branding is een fenomeen dat voortkomt uit de marketingliteratuur en het is de vraag of het ook inzetbaar is voor de overheid. Zo is de overheid op tal van markten de enige aanbieder van bepaalde diensten. Vanuit het oogpunt van de marketing zou het zich door het gebrek aan alternatieve aanbieders dus helemaal niet druk hoeven te maken over vertrouwen, aankopen en aanbevelingen van klanten. Sterker nog, volgens de merkdefinitie van Strijp & De Witte (2003, p. 20) is er in zo'n geval niet eens sprake van een merk. Deze definitie bestaat uit vijf elementen:

- het systematisch articuleren van aantal waarden die de identiteit representeren;
- met als doel de organisatie te positioneren;
- en een netwerk van associaties in het brein van mensen te vestigen;
- teneinde een zekere voorkeurspositie te verwerven;
- en daarmee het keuzeproces en het uiteindelijke (koop)gedrag te beïnvloeden.

Merken zijn gericht op het vergelijken en kiezen van de consument. Specifieker gesteld, merken zijn erop gericht het proces van vergelijken en kiezen te beïnvloeden, oftewel het gedrag van de consument te beïnvloeden. Dit doen ze door middel van positioneren, het inspelen op de gedachten en gevoelens van de vermoedelijke klant zodat deze zich het product, de dienst en/of de organisatie op een positieve manier herinnert (Ries & van Trout, 1981, pp. 6, 17; Striip & de Witte, 2003, p. 37). Striip & de Witte (2003, p. 37) beweren dat iets slechts een merk kan zijn wanneer er sprake is van concurrentie van andere aanbieders. Een merk dient, door middel van het oproepen van positieve associaties, immers ter beïnvloeding van het keuzeproces van de potentiële klant dat bestaat uit het vergelijken en kiezen van aanbieders. Wanneer de klant geen keuze hoeft te maken tussen verschillende aanbieders, maar is aangewezen op één enkele aanbieder, is er geen sprake van een keuzeproces. De beïnvloeding van dit keuzeproces is de doelstelling in de merkdefinitie van Striip & de Witte. De implicatie van het ontbreken hiervan is dat er geen koopgedrag beïnvloed hoeft te worden, geen voorkeurspositie te verwerven is, waarop er geen behoefte is aan een netwerk van positieve associaties in het brein van mensen, met als gevolg dat positionering niet nodig is en er ook geen waarden geuit hoeven te worden die de identiteit van de organisatie weerspiegelen. Kortom, er is geen sprake van een merk. Aangezien internal branding tot doel heeft om sterke merken te creëren lijkt het voor de bruikbaarheid van internal branding binnen de overheid ten eerste van belang te ontdekken wanneer er in de relatie tussen burger en overheid dan wél sprake is van een merk. Oftewel, er moet worden onderzocht in welke situaties er keuzevrijheid bestaat voor de burger: een proces van vergelijken en kiezen.

Tops & Zouridis (1996, pp. 264-272) onderscheiden drie gedaanten waarin burgers te maken krijgen met de overheid. Bezien vanuit de burger zijn dat: als klant, als kiezer en als co-producent. Striip & de Witte (2003, p. 39) voegen er nog een vierde rol en vijfde rol aan toe, die van onderdaan en (potentiële) werknemer. De overheid vervult net als de burger ook meerdere rollen. Striip & de Witte (2003, pp. 33-34,38-39) onderscheiden de overheid als: inspirator, wetgever, regisseur, financier, dienstverlener, aanbieder van ruimte en werkgever. De beschrijving van deze rollen staat in tabel 4.1.

13 August 1, 2012



Figuur 3.2 Gebaseerd op: Tops & Zouridis, 1996, pp. 264-272; Strijp & de Witte, 2003, pp 33-34, 38-39

Wanneer de rollen van de burger en die van de overheid gecombineerd worden ontstaan de volgende relaties waarin beiden elkaar treffen:

Rollen van de burger	Rollen van de overheid
<ul style="list-style-type: none"> • kiezer 	<ul style="list-style-type: none"> • Inspirator
<ul style="list-style-type: none"> • Klant 	<ul style="list-style-type: none"> • Dienstverlener • Financier • Aanbieder van ruimte
<ul style="list-style-type: none"> • Co-producent 	<ul style="list-style-type: none"> • Onderhandelaar/regisseur
<ul style="list-style-type: none"> • Onderdaan 	<ul style="list-style-type: none"> • Wetgever • Rechtshandhaver
<ul style="list-style-type: none"> • Werknemer 	<ul style="list-style-type: none"> • Werkgever

Figuur 3.3 Bron: Strijp & de Witte, 2003, p. 39

Voor de toepasbaarheid van internal branding is het zoals gezegd van belang dat er sprake is van een keuzeproces waarin de burger kan vergelijken en kiezen. De mate waarin er keuzevrijheid bestaat in bovenstaande relaties wordt besproken langs de rollen van de burger, op basis van de analyse van Strijp & de Witte (2003, pp. 40-41).

De burger als kiezer heeft het recht om eens in de vier jaar zijn stem uit te brengen op een volksvertegenwoordiger. Hij kan een groot aantal politieke partijen en politici vergelijken en kiezen. Deze aanbieders op de kiezersmarkt proberen het keuzeproces van de kiezers te beïnvloeden. In zijn rol als kiezer heeft de burger dan ook zeker een keuze. De burger als klant heeft te maken met de overheid als financier wanneer hij subsidie of een uitkering wil verkrijgen. Hij heeft dan weinig keuzemogelijkheid. Voor beiden kan hij slechts bij één aanbieder terecht, de gemeente of een departement. Voor het aanschaffen van een rijbewijs, paspoort of een vergunning bestaan er qua aanbieders evenmin keuzes voor de burger als klant. Deze kunnen slechts in de gemeente waar hij woont aangevraagd worden. De overheid acteert ook als aanbieder van diensten op markten met concurrentie. Een simpel voorbeeld is het gemeentelijke zwembad dat concurreert met particuliere tropische zwembaden, maar ook in sectoren waar marktwerking is geïntroduceerd (telecommunicatie, energievoorziening, openbaar vervoer, sociale zekerheid, onderwijs en gezondheidszorg) kan de overheid als aanbieder van diensten

optreden. In deze gevallen kan de burger vrijelijk vergelijken en kiezen, terwijl de overheid op haar beurt kan trachten het gedrag van de burger te beïnvloeden.

Als aanbieder van ruimte voor woon- en vestigingslocaties concurreren gemeentelijke overheden met elkaar, teneinde burgers en bedrijven aan te trekken. Burgers en bedrijven hebben dan ook de vrijheid te kiezen welke gemeente zij aantrekkelijker vinden. De burger als co-producent wordt door de overheid als regisseur betrokken in de totstandkoming van beslissingen. De overheid presenteert dan scenario's die de burgers wellicht nog kunnen aanpassen en waartussen ze kunnen kiezen. Als onderdaan heeft de burger geen aanbieders te vergelijken of te kiezen. De overheid heeft een monopolie op wetgeving en wetshandhaving. De enige keuze waar de burger in dit geval voor staat is de keuze of hij zich aan zijn wettelijke verplichtingen zal houden of niet. Als potentiële werknemer op de arbeidsmarkt heeft de iemand de vrijheid te vergelijken en te kiezen tussen de verschillende aanbieders van arbeidsplaatsen. De overheid is hier een van de spelers en zal afhankelijk van de krapte op de arbeidsmarkt het keuzegedrag willen beïnvloeden, opdat de juiste mensen bij haar willen komen werken.

Internal branding is gericht op het creëren van sterke merken, die vertrouwen inboezemen, opdat de klant er een voorkeur voor ontwikkelt en dit tot uiting brengt in zijn (koop)gedrag. Er is volgens de merkdefinitie van Strijp & De Witte slechts sprake van een merk wanneer er sprake is van een keuzemogelijkheid van meerdere aanbieders. Er kan daarom tot dusverre worden gesteld dat internal branding binnen de overheid het slechts geschikt lijkt in de gevallen waarin er keuzevrijheid bestaat voor de burger in relatie tot de overheid, dat is voor de overheid in de rollen van: inspirator, dienstverlener, aanbieder van ruimte, regisseur en werkgever. In deze situaties is er sprake van een proces waarin de burger de vrijheid heeft om te vergelijken en te kiezen en waarin de overheid zijn gedrag beïnvloedt.

De analyse van Strijp & de Witte impliceert dat internal branding niet bruikbaar is in de gevallen waarin de overheid een monopoliepositie inneemt op het aanbod van de dienstverlening. Internal branding heeft namelijk tot doel om merken sterken te maken, maar er is slechts sprake van een merk wanneer er sprake is van een keuzemogelijkheid van meerdere aanbieders. Bij het ontbreken van een merk is er ook geen merk dat sterker gemaakt kan worden.

3.3.1 Concurrentie om aandacht winnen

Er is echter ook een ander geluid hoorbaar. Maathuis (2004, p. 33) stelt dat positioneren voor de overheid altijd nodig is, ook als de burger geen keuzevrijheid heeft. Positioneren is het veroveren van een plekje in het brein van de consument waar men zich het product, de dienst en/of de organisatie in

gunstige zin zal herinneren (Ries & van Trout, 1981, p. 6). Er is in dat opzicht wel degelijk te allen tijde sprake van concurrentie, namelijk de concurrentie om aandacht (Maathuis, 2004, p. 33). De overheid heeft op veel terreinen informatieplicht richting de burger als het gaat om huursubsidies, studiebeurzen, sociale zekerheid, verkeersregels, belastingzaken, veiligheid, milieu en gezondheidszorg. Deze zaken vormen de basis van het functioneren van onze samenleving en zullen daarom bij alle burgers in zekere mate bekend moeten zijn (Maathuis, 2004, p. 2). Maathuis veegt daarmee het argument van tafel dat de overheid bij gebrek aan concurrentie niet in alle gevallen een merk zou kunnen zijn. Strijp & de Witte (2003, p. 115) spreken in dit geval van mentale concurrentie. Deze concurrentie speelt zich niet af op een fysieke markt, maar in het brein van mensen, waar concurrenten strijden om de vraag 'waar kan ik met mijn vraag terecht?'. Om deze concurrentiestrijd te winnen moet de overheid de aandacht van burgers zien te wekken. Hiervoor moet de strijd om aandacht worden aangegaan met vele andere organisaties, producten, diensten, steden en mensen die veel geld investeren in onder andere communicatie (Maathuis, 2004, p. 2).

3.3.2 Bevordering van legitimiteit

Verder is het niet zo dat de overheid zich niet hoeft te bekommeren om de kwaliteit van dienstverlening wanneer zij als monopolist de enige aanbieder van een dienst is. Het optreden van de overheid wordt kritisch bejegend door media, belangengroepen en burgers (Bovens, 2005, p. 48; Hansen, Langer, & Salskov-Iverson, 2001, p. 182). Er is sprake van minder ontzag voor gezag in de samenleving en het vertrouwen in publieke instellingen staat in een aantal westerse landen onder druk (Bovens, 2005, p. 48). Het is voor het effectief en efficiënt besturen van het land of een gemeente dan ook niet genoeg slechts formele, wettelijke macht en controle over de handhaving van wetten en regels te hebben. Burgers moeten het beleid, de wetten, de regels, de maatregelen en de procedures van de overheid ten eerste kennen en ten tweede accepteren, om zich daar aan te conformeren. Dit laatste wordt legitimiteit genoemd. *'Legitimiteit is de vrijwillige aanvaarding van het overheidsoptreden terwijl men eigenlijk anders zou willen'* (Weyers & Hertogh, 2007, p. 28). In een samenleving worden regels opgesteld door de autoriteiten in de vorm van wetten en regelgeving. En hoewel er een continue dreiging heerst van bestraffing bij overtreding van die regels, is de intentie van de regels dat ze worden nageleefd zonder dat het noodzakelijk is dat er een beroep op bestraffing gedaan wordt. De mate waarin deze intentie werkelijkheid wordt hangt af van de mate waarin de regels gezien worden als goed en juist door hen die hun gedrag dienen te onderwerpen aan de regels. Wanneer de regels als goed en juist worden ervaren is er sprake van legitimiteit (Stone, 2002, p. 285). Legitimiteit wordt verondersteld

bij te dragen aan het voortbestaan van een rechtsorde, omdat het de motivatie betreft het gedrag aan te passen aan de wensen van de autoriteiten (Weyers & Hertogh, 2007, p. 27).¹ Legitimiteit wordt gezien vanuit het perspectief van hen die onder de regels vallen. Het is in een samenleving dus van belang hoe de legitimiteit door burgers ervaren wordt. Deze ervaren legitimiteit kan worden geformuleerd als: de waardering van de overheid in termen van vertrouwen, tevredenheid en acceptatie (Weyers & Hertogh, 2007, pp. 30-33). Vertrouwen wordt gezien als een functie van drie elementen:

- het vertrouwde: het vertrouwen in overheidsinstellingen is groter bij mensen die gesocialiseerd zijn (oftewel mensen die de normen, waarden en andere cultuurkenmerken van de samenleving hebben aangeleerd), of die goede ervaringen hebben gehad met deze instellingen;
- het verwachte: het vertrouwen in overheidsinstellingen die beantwoorden aan de verwachtingen wordt groter;
- het gekende: naar mate men de overheidsinstelling kent wordt het vertrouwen groter (Weyers & Hertogh, 2007, pp. 40-51).²

Het tweede element van de ervaren legitimiteit, de tevredenheid van burgers, hangt sterk samen met de verwachtingen die burgers hebben (zie paragraaf 3.2). Wanneer er hooggespannen verwachtingen bestaan leidt dat in de praktijk tamelijk vaak tot teleurstelling, met onvrede tot gevolg (Weyers & Hertogh, 2007, pp. 99-100). Het laatste element van de ervaren legitimiteit is de acceptatie. *'Acceptatie is de mate van goedkeuring, instemming, aanpassing, of inschikkelijkheid die sociale actoren (uitdrukkelijk of stilzwijgend) aan de dag leggen in hun houdingen, opvattingen en sociale handelingen jegens bepaalde meningen, voorstellen, maatregelen of beslissingen, en waarbij de beweegredenen kunnen variëren van authentiek gemotiveerde overtuigingen, vanzelfsprekende gewoonten tot rationeel berekend eigen belang of de vrees voor repercussies.'* (Weyers & Hertogh, 2007, p. 92) Acceptatie is een gradueel begrip, het kan variëren van veel tot weinig. Het kan ook verschillende vormen aannemen. Er is weinig tot geen empirisch onderzoek naar gedaan met betrekking tot de overheid. Wel dient er onderscheid gemaakt te worden tussen de situatie waarin burgers accepteren dat het probleem bestaat en de voorgestelde oplossing voor dat probleem accepteren (Weyers & Hertogh, 2007, p. 92).³

¹ Voor een verdere verdieping over legitimiteit lees: Weber, 1976; Tyler, 1990; Beetham, 1991; Pardo, 2000; Zouridis, 2006

² Voor verdere verdieping over vertrouwen in de overheid lees: Dekker, 2001 en Dekker, 2004

³ Lees voor verdere verdieping over acceptatie van regelgeving: De Bakker, 2001

De legitimiteit van de overheid hangt samen met haar reputatie (Luoma-aho, 2007, pp. 124-125). Reputatie kan in dit opzicht gezien worden als informatie die door directe persoonlijke ervaring, of indirect, via de betaalde of onbetaalde publiciteit (bijv. mond-tot-mondreclame) terecht is gekomen in het geheugen van de consument. Afhankelijk van de betekenis die hieraan wordt gegeven ontstaat een indruk van de betreffende organisatie (Van Riel, 2003, p. 14). De reputatie van de overheid wordt gevormd door de ervaringen met overheidsorganisaties. Een sterke reputatie is het gevolg van consistente signalen, over een langere tijd, die overtuiging en vertrouwen bevatten (Dentchev & Heene, 2004, p. 57) Deze consistente signalen kunnen door middel van internal branding tot standkomen, want internal brand staat voor het consistent tegemoetkomen aan de gestelde verwachtingen met als gevolg dat klanten tevreden zijn over hun ervaringen met de organisatie (Giling, 2005, p. 17). Een goede reputatie, oftewel goede ervaringen met overheidsorganisaties, vergroot het vertrouwen in, de tevredenheid over en de acceptatie van het overheidsbeleid (Hansen, Langer, & Salskov-Iverson, 2001, p. 182) en versterkt daarmee de legitimiteit van de overheid bij de stakeholders (Luoma-aho, 2007, pp. 124-125), oftewel de individuen, groepen en organisaties die aan de overheid verbonden zijn (Luoma-aho, 2007, p. 126)

In feite kan gesteld worden dat zelfs wanneer de overheid de enige aanbieder van bepaalde diensten is en er in zo'n geval geen sprake is van een merk, zij zich toch als een merk zou moeten gedragen. Het doel is dan niet om het koopgedrag van de burger te beïnvloeden, maar wel om legitimiteit te verkrijgen door vertrouwen te wekken, verwachtingen in te lossen en geaccepteerde oplossingen te bieden (Loois, 2003, p. 95).

3.3.3 Trots van de werknemer

Ten slotte stellen Strijp & De Witte (2003, pp. 116-117) dat merken kunnen helpen de trots terug te brengen binnen overheidsorganisaties. De media grossieren in negatieve berichtgeving over de overheid. Die negatieve aandacht gaat bij werknemers van de overheid ten koste van de trots op het werk. Het ontbreken van die trots zal de kwaliteit van het werk in ieder geval niet ten goede komen. Maar een merk dat verwachtingen schept en deze waarmaakt zorgt weer voor trots en beleving onder de werknemers. Strijp & De Witte (2003, pp. 116-117) redeneren vrij vertaald onder het motto 'je moet eerst van jezelf houden voordat iemand anders van je kan houden' dat de bijdrage die het positioneren als een merk (ook al is er volgens de definitie geen sprake van een merk) kan leveren aan de trots van de werknemers, ook een bijdrage is aan de versteviging van de vertrouwensrelatie tussen de burger en de overheid.

3.4 De commerciële overheid biedt de ruimte voor internal branding

In voorgaande paragraaf is aangetoond wat de meerwaarde voor de lokale overheid zou zijn wanneer zij zich als sterk merk profileert. Ook in de gevallen waarin er bij gebrek aan concurrentie volgens de definitie geen sprake kan zijn van een merk. Merken zorgen voor aandacht van de burger, ervaren legitimiteit door de burger en trots onder de werknemers. Daarmee lijkt de voedingsbodem voor internal branding bij de lokale overheid te zijn gecreëerd. Toch is het de vraag of een managementconcept uit de private sector ook gebruikt kan worden in de publieke sector. Het is een vraag die al langere tijd gesteld wordt in wetenschappelijke onderzoeken. Het gaat dan om de vraag in hoeverre publieke en private organisaties van elkaar verschillen. In 1953 stelde Sayre (p. 102) over mogelijke overeenkomsten tussen publieke en private organisaties dat *'public and private organizations are fundamentally alike in all unimportant respects'*. Maar de organisaties verschillen van elkaar in de belangrijke opzichten, aldus Sayre. Allison (1992, p. 397) ging hierop door en stelde dat *'het idee dat er praktijken en vaardigheden direct van het private organisatiemanagement overgenomen kunnen worden voor gebruik door publiek management die leiden tot aanzienlijke verbeteringen een fout idee is.'*

Jacobs (1993, pp. 214-215) stelt dat de verschillen tussen het bedrijfsleven en de overheid blijken uit waardestelsels die binnen beide sectoren leidend zijn. Binnen het bedrijfsleven heerst het commerciële ethos ('Commercial Moral Syndrome') dat de klassieke burgerlijke deugden en al de normen en waarden omvat van het handeldrijven en het produceren van goederen en diensten. Het ethische stelsel van de overheid noemt Jacobs het martiale ethos ('Guardian Moral Syndrome') en omvat klassieke heroïsche deugden en al de normen en waarden die horen bij het veroveren, beschermen, beheren en exploiteren en besturen van territoria. Deze tweedeling komt ook tot uiting in de twee verschillende benaderingen die Lane (1994, p. 144) ziet als typerend voor het bedrijfsleven (de bedrijfskundige benadering) en de overheid (de bestuurskundige benadering). De vertaling van Bovens (1996, p. 159) van enkele van de bijhorende waarden staan hieronder in figuur 4.4.

13 August 1, 2012

Bedrijfskundige benadering	Bestuurskundige benadering
<ul style="list-style-type: none"> • Winst • Efficiëntie • Effectiviteit • Innovatie • Eigen belang • Resultaten 	<ul style="list-style-type: none"> • Algemeen belang • Behoorlijkheid • Rechtmatigheid • Zorgvuldigheid • Roeping • Regels

Figuur 3.4 Bron: Bovens, 1996, p. 159

De verschillen die Lane (1994, p. 144) als typerend ziet voor de tweedeling tussen het bedrijfsleven en de overheid geven voer voor de stelling van Allison (1992, p. 397) dat het overnemen van managementconcepten uit de private sector een slecht idee is, omdat het hier twee geheel verschillende sectoren en waardestelsels betreft. Het invoeren van internal branding zou daarmee bij voorbaat kansloos zijn. Er valt echter ook een ander beeld te schetsen dat de bewering van Allison tegenspreekt. Er zijn de afgelopen twintig jaar onder de noemers 'new public management' (Hood, 1991), 'reinventing government' (Osborne & Gaebler, 1993), of 'publiek ondernemerschap' (Noordegraaf, Ringeling, & Zwetsloot, 1995) op vrij grote schaal commerciële elementen en bedrijfsmatige technieken in de overheidssector geïntroduceerd (Bovens, 1996, p. 158), gebaseerd op het geloof dat de overheid succesvolle technieken uit de private sector over zou moeten nemen, om zodoende de kwaliteit van dienstverlening te verhogen (Boyne, 2002, p. 97). Onder het motto: 'run government like a business' is de overheid meer gericht op vernieuwing en innovatie, resultaatgerichtheid, competitie en concurrentie en klantgerichtheid, waarden die voorheen voorbehouden waren aan de private sector (Bovens, 't Hart, Van Twist, & Rosenthal, 2001, pp. 194-195; Kickert, 2010, pp. 503-505). De waardestelsels van de overheid en de private sector schuiven dus naar elkaar toe. De overheid zal nooit een compleet bedrijfsmatige overheid zijn die enkel het commerciële ethos van Jacobs (1993) aanhangt. Een aantal van haar taken, zoals wetgeving, rechtspraak, defensie, belastingheffing, bestuursdwang en politietoezicht, impliceren immers het martiale ethos. Toch wordt de overheid wel steeds bedrijfsmatiger: het resultaat (effectiviteit) wordt steeds meer afgewogen tegen de prijs (efficiëntie) (Bovens, 't Hart, Van Twist, & Rosenthal, 2001, p. 194). Bovens spreekt in dit kader van een hybride, oftewel gemengde overheid (Bovens, 1996, p. 162). Smit & Thiel (2002) omschrijven deze meer commerciële overheid als *'Een zakelijke overheid die het algemeen belang vooropstelt, maar*

dat weet te combineren met een streven naar efficiëntie en effectiviteit. Resultaatgerichtheid is belangrijk voor een zakelijke overheid. Winst is geen verboden doelstelling. Een zakelijke overheid is innovatief en beschikt over aanpassingsvermogen.' (Smit & Thiel, 2002, pp. 9-10). Opvallend is dat Smit & van Thiel in hun definitie met het noemen van winst, efficiëntie, effectiviteit, innovatie en resultaten vijf waarden typeren die Lane (1994, p. 144) voorbehouden acht aan de bedrijfskundige benadering en die Jacobs (1993, pp. 214-215) zou scharen onder het commerciële ethos van het bedrijfsleven. Het perspectief van de commerciële overheid doet de kansen voor invoering van internal branding bij de overheid keren.

3.5 Identiteitscrisis zorgt mogelijk voor complicaties

Het invoeren van managementconcepten die hun grondslag vinden in de private sector, zoals het geval is bij internal branding, is zeker niet bij voorbaat kansloos. Dat blijkt de vorige paragraaf. Nu is het de vraag waar implementatie van internal branding bij de lokale overheid verschilt van de particuliere sector. Deze verschillen zullen worden besproken aan de hand van de implementatiestappen van internal branding zoals die zijn beschreven in hoofdstuk 2: waardebeoordeling, waardelading, waardebeleving en waardeverankering.

Allereerst de waardebeoordeling binnen de overheid. In paragraaf 2.2.1 is al besproken dat internal branding gebaseerd moet zijn op een merkvisie en merkmissie. De merkvisie bevat het bestaansdoel van het merk samen met de kernwaarden en overtuigingen die het merk representeren (Giling, 2005, pp. 28-29). De merkmissie wordt hieruit afgeleid en bevat de concrete uitwerking van die visie (Franzen & Van den Berg, 2002, p. 138; Giling, 2003, p. 28). De merkidentiteit overlapt de merkvisie en de merkmissie, al zijn deze twee meer gericht op de toekomst en de merkidentiteit op de status quo (Wieringen, Ax, Karstanje, & Voogt, 2004, p. 113). In de fase van de waardebeoordeling lijkt het daarom zinvol eerst te kijken naar dat wat dienst zou doen als de merkidentiteit van de overheid.

Er wordt tegenwoordig wel eens gesteld dat de overheid in een identiteitscrisis zou verkeren (Strijp & de Witte, 2003, p. 29). Dit komt doordat publieke taken worden verbonden met commerciële activiteiten, al dan niet uitgevoerd door private partijen, waardoor de grenzen tussen publiek en privaat onduidelijk zijn geworden. Door de hybride, commerciële overheid is niet altijd duidelijk waar de overheid wel en niet verantwoordelijk voor is. Het levert een diffuus (dat wil zeggen: vaag of zonder scherpe grenzen) beeld van de overheid op (Bovens, 't Hart, Van Twist, & Rosenthal, 2001, pp. 198-200; Strijp & de Witte, 2003, pp. 29-30; Rainey & Chun, 2005, pp. 73-74). De nieuwe commerciële rol die de overheid zichzelf heeft toebedeeld toont ook aan dat de identiteit van de overheid aan veranderingen onderhevig is. Dit

13 August 1, 2012

zou het vaststellen van de merkidentiteit voor een gemeente kunnen bemoeilijken, omdat de eigenschappen van identiteit: gelijkheid, eigenheid/onderscheidendheid en continuïteit (Sanders, 2000, pp. 9-19), in dit geval ontbreken. Eerder werd in paragraaf 2.1.1 vastgesteld dat de identiteit onherkenbaar blijft wanneer iets of iemand niet hetzelfde is gedurende een bepaalde periode. Daarnaast wordt bij een gebrek aan continuïteit de identiteit niet tastbaar voor de klant, in het geval de lokale overheid de burger.

De diversiteit aan rollen die overheid inneemt en de daaraan gekoppelde verwachtingen vergroten de complexiteit van de identiteit van de overheid. Want wat is nu de essentie van de overheid? De overheid handelt dan weer als dienstverlener, dan weer als wetgever. Deze verschillende rollen zorgen voor verschillende verwachtingen. Er wordt in dit kader ook wel gesproken over een duaal verwachtingspatroon: enerzijds verwacht de burger bureaucratische perfectie van de overheid in haar rol als wetgever, rechtshandhaver en financierder (Strijp & de Witte, 2003, p. 30) waarin bestuurskundige waarden als rechtmatigheid, rechtszekerheid en rechtsgelijkheid (Strijp & de Witte, 2003, p. 28; Steijn, 2009, p. 4) centraal staan. Anderzijds wordt van de overheid als dienstverlener door de steeds mondiger en veeleisender wordende burger (Noordegraaf, 2008, p. 57) verwacht dat zij klantvriendelijk, efficiënt en effectief handelt (Bovens, 't Hart, Van Twist, & Rosenthal, 2001, pp. 193-195; Strijp & de Witte, 2003, p. 30). *'De grootste valkuil bestaat erin dat de gemeente onvoldoende schakelt tussen de verschillende rollen en de daarbij behorende houding.'* (Hiemstra, 2004, p. 52) Toch moet ook voldaan worden aan de rechtmatigheid, rechtszekerheid en rechtsgelijkheid, opdat voor iedereen in gelijke gevallen dezelfde regels gelden (Steijn, 2009, pp. 3-4) en de handelingen van de overheid legitiem zijn (Noordegraaf, 2008, p. 39). Noordegraaf, Veenswijk, & Vermeulen (2004, p. 104) stellen dat de hybride overheidsorganisaties het onverenigbare moeten verenigen: *'Ze moeten tegelijkertijd tegenstrijdige waarden nastreven, zoals snelle productie en zorgvuldige processen, of politieke wensen en inidividuele vragen.'* Noordegraaf (2008, pp. 23-24) spreekt in dit opzicht van een interventiefuik en vat de conflicterende verwachtingen als volgt samen:

'Burgers en bedrijven verwachten van alles, maar niet dat ze er last van hebben; het bedrijfsleven moet de ruimte krijgen, maar bedrijven moeten aan banden worden gelegd; politici en bestuurders klagen over regels en bureaucratie, maar zijn, gedreven door de media en de logica van het politiek debat, vaak de eersten die nieuwe regels en bureaucratie scheppen (...) Er moet veel, maar er kan weinig. (...) De verwachtingen zijn hoog, maar nauwelijks waar te maken.'

Maar de conflicterende verwachtingen zijn niet het enige wat het voor de overheid moeilijk maakt de merkidentiteit te bepalen. Hier komt nog bij dat werknemers, het management en de klanten allen een bepaalde perceptie van de merkidentiteit, zoals in paragraaf 2.2.1 naar voren komt. Giling (2005, pp. 30-35) stelt dat in de fase van de waardebeoordeling de verschillen in al deze manifestaties meegenomen dienen te worden in het vaststellen van de merkidentiteit. Zij wijst op het mogelijke verschil tussen het merkidiaal van het hoger management en de perceptie die werknemers van het merk hebben. Daarnaast zouden er verschillen kunnen bestaan tussen de merkidentiteit zoals die binnen de organisatie wordt beleefd en de externe beleving van de merkidentiteit door klanten en afnemers. Betreffende het overbruggen van het merkidiaal van het hoger management en de merkperceptie van de werknemers werd in paragraaf 2.2.1 op basis van Von Wallpach & Woodside (2010, pp. 183-184) en in navolging van Giling (2005) gesteld dat bij de definiëring van de merkidentiteit de intenties van het hoger management verweven dienen te worden met de merkwaarden die al leven onder de werknemers. In de private sector lijkt het voor het welslagen van internal branding de kunst te zijn de juiste merkwaarden te formuleren die de werknemers intrinsiek motiveren. Toegepast op de overheid wacht een op het eerste oog een aangename verrassing. Volgens Perry & Wise (1990, p. 368) en Perry & Hondeghem (2008, p. 16) beschikken werknemers bij de overheid van nature over een intrinsieke motivatie zich in te zetten voor openbare instellingen en organisaties met de intentie bij te dragen aan het welzijn van anderen en de samenleving. Dit wordt Public Service Motivation (PSM) genoemd. Werknemers in de publieke sector zouden beschikken over *'geloof, waarden en attitudes die verder gaan dan eigenbelang en organisatorische belangen, die betrekking hebben op het belang van een grotere politieke entiteit, en die individuen motiveren om dienovereenkomstig te handelen, waar nodig'* (Vandenabeele, 2007, p. 547). Onder de term 'grotere politieke entiteit' vallen overigens democratische waarden en goed democratisch bestuur (Vandenabeele, 2007, p. 553). Het inspireren van de werknemers binnen overheidsorganisaties lijkt dus voor niet al te veel problemen te zorgen. Toch kan ook hier een verschil in perceptie van de merkidentiteit tussen het hoger management en de werknemers voorkomen. Eerder werd al gesteld dat de overheid in beweging is onder invloed van het New Public Management. Als gevolg van de vercommercialisering van de overheid staan niet langer enkel de bestuurskundige waarden als rechtmatigheid, rechtszekerheid en rechtsgelijkheid (Strijp & de Witte, 2003, p. 28; Steijn, 2009, p. 4) centraal, ook bedrijfskundige waarden als efficiëntie, effectiviteit en klantgerichtheid worden van de overheid verlangd (Bovens, 't Hart, Van Twist, & Rosenthal, 2001, pp. 193-195). Het gevolg is dat het hoger management van overheidsorganisaties zichzelf de ambitie zal stellen aan deze vraag te voldoen. Ambtenaren moeten hierin volgen. De klassieke waarden van de ambtenaar die zijn ontleend aan het model van Max Weber, bestaande uit: loyaliteit aan de superieur, neutraal en waarde vrij afwegingen maken in het algemeen belang, het gericht zijn op regels en

integriteit en deskundigheid op één gebied (Steijn, 2009, p. 4) zijn dan niet meer voldoende. In de nieuw ontstane situatie komen daar nieuwe waarden bij. Ambtenaren dienen ook oog te hebben voor efficiëntie en effectiviteit, in staat en bereid te zijn zich aan te passen, oftewel flexibel te zijn, zich bewust te zijn van de politieke implicaties van hun handelen en bereid te zijn om, ook buiten de eigen afdeling, de samenwerking te zoeken (Steijn, 2009, p. 9). Ook bij internal branding binnen de overheid kan er sprake zijn van verschillen tussen de percepties van de werknemers van het merk en het merkideaal van het hoger management. Dit verschil kan ontstaan wanneer de ambtenaren vasthouden aan hun perceptie van de overheid dat is gebaseerd op de klassieke overheidswaarden, terwijl de ambities van het hoger management bestaan uit het willen voldoen aan de roep om effectiviteit, efficiëntie en klantgerichtheid. Het zal dan voor het hoger management de uitdaging zijn deze nieuwe merkwaarden met de oude te verweven.

In paragraaf 2.2.1 wordt in navolging van Giling (2005, pp. 30-35) gesteld dat het in de fase van de waardebepalings niet alleen van belang is dat de werknemers en het management overeenkomst bereiken over de interne merkidentiteit, maar dat ook het verschil tussen de interne en de externe merkidentiteit overbrugt dient te worden. In het geval van de overheid kan gerust gesteld worden dat het bereiken van overeenstemming tussen de interne en de externe identiteit een lastige klus is, vanwege de sterk negatieve oordelen over wat de overheid presteert (Ringeling, 1993, p. 8; Noordegraaf, Veenswijk, & Vermeulen, 2004, p. 103), de te hoge verwachtingen en behoeften ten aanzien van de prestaties van de overheid, (Ringeling, 1993, pp. 8-11) en het feit dat de overheid groepen burgers altijd teleur blijven stellen, omdat het politieke proces nu eenmaal altijd verliezers kent (Ringeling, 1993, pp. 103-104; Stone, 2002, pp. 39-60).

De implementatiefases die volgen op de waardebepalings zijn die van waardelading, waardebeleving en waardeverankering. De fases van waardelading en waardebeleving hebben tot doel de gekozen merkwaarden te ervaren. In workshops en tijdens het werk wordt ontdekt op welke wijze de merkwaarden persoonlijk van betekenis zijn voor de werknemers en worden ze vertaald naar concreet gedrag (Van Eck, Willems, & Leenhouts, 2008, pp. 101, 128-146; de Charnatony & Cottam, 2006, p. 54), opdat er een organisatiecultuur ontstaat die in lijn is met het merk (Van Eck, Willems, & Leenhouts, 2008, p. 101). In de fase van waardeverankering worden de merkwaarden vastgelegd in de werving, selectie en inwerkperiode van nieuwe werknemers, de beoordelingswijze en de trainings- en ontwikkelingsmogelijkheden voor de werknemers (Van Eck, Willems, & Leenhouts, 2008, p. 148; King & Grace, 2008, p. 364; Ind, 2007, p. 116, 118; Punjaisri & Wilson, 2007, p. 68; Burmann & Zeplin, 2005, p. 287). Er is geen reden om aan te nemen dat deze werkwijze binnen deze fases anders is bij de overheid dan in de private sector. Zo stelt Allison (1992, p. 386) in dezelfde publicatie die de aanleiding vormde

tot een lange verhitte discussie in de wetenschappelijke literatuur over de cruciale verschillen tussen de publieke en private sector, dat er sprake is van overlapping tussen beide sectoren als het gaat om de organisatieonderdelen die van toepassing zijn op de fases waardelading, -beleving en -verankering:

- de interne organisatie: de manager bepaalt de structuur waarin posities met verantwoordelijkheden worden toegewezen en zorgt voor maatregelen ten behoeve van de coördinatie van de activiteiten;
- de personeelsbezetting: het plaatsen van de juiste persoon op de juiste plaats;
- het aansturen van personeel;
- het personeelsmanagementsysteem: het rekruteren, selecteren, socialiseren, trainen, belonen en laten gaan van werknemers;
- het controleren van de geleverde prestaties: het meten van de voortgang.

De tweede reden om aan te nemen dat de implementatie van internal branding binnen de overheid niet anders hoeft te zijn dan de toepassing in de private sector vindt zijn grondslag in de wetenschappelijke literatuur over management van veranderingen binnen de overheid. Fernandez & Rainey (2006, pp. 169-173) hebben een poging gedaan een stappenplan voor veranderprocessen op te stellen toegepast op de publieke sector. Wat echter opvalt is dat er weinig verschil bestaat tussen dit model en modellen die gericht zijn op de private sector, bijvoorbeeld die van Kanter, Stein & Jick (1992, p. 383) (zie figuur 4.5).

13 August 1, 2012

Verandermanagementmodel van Kanter, Stein & Jick	Verandermanagementmodel voor de publieke sector van Fernandez & Rainey
1. Analyseer de organisatie en de behoefte aan verandering	1. Zorg voor een behoefte aan verandering
2. Stel een gedeelde visie en een gemeenschappelijke richting op	2. Bied een plan
3. Los van het verleden	3. Creëer interne draagvlak
4. Creëer een gevoel van urgentie	4. Zorg voor steun van het topmanagement
5. Zorg voor ondersteuning van een sterke leider	5. Creëer ondersteuning van buitenaf
6. Creëer politieke ondersteuning	6. Biedt ondersteunende middelen
7. Stel een implementatieplan op	7. Institutionaliseer de veranderingen
8. Ontwikkel ondersteunende structuren	8. Zet de na te streven veranderingen door
9. Communiceer, betrek mensen, wees eerlijk	
10. Versterk en institutionaliseer de veranderingen	

Tabel 4.5 Bron: Kanter, Stein, & Jick, 1992, p. 383; Fernandez & Rainey, 2006, pp. 169-173)

Te zien valt dat het model van Fernandez & Rainey (2006) geen noemenswaardige verschillen behelst en, nog opvallender, geen nieuwe factoren benoemt die van toepassing zouden zijn op de publieke sector. De daaropvolgende conclusie zou kunnen zijn dat er binnen de overheid ten opzichte van de private sector geen andere factoren bestaan die een verandertraject als de implementatie van internal branding beïnvloeden. Van der Voet (2011, p. 102) stelt echter vast dat er in literatuur wel degelijk gesproken wordt over een onderscheidende factor. Al wordt in publicaties over het verandertrajecten in de publieke sector veelal volstaan met het *'enigszins oppervlakkige inzicht dat publieke organisaties bureaucratisch zijn, en dat veranderen daarom moeilijk is. Het mechanisme achter deze veronderstelling blijft echter onbelicht.'*

3.6 Kansen en complicaties

In dit hoofdstuk is de onvrede van burgers over de lokale overheid gepresenteerd als het probleem en internal branding als de mogelijke oplossing. De typische kenmerken van de omgeving van de lokale overheid zijn besproken, net als de gevolgen die deze zouden kunnen hebben voor de implementatie van internal branding binnen de lokale overheid. De kansen die internal branding de lokale overheid zou kunnen bieden zijn aan bod gekomen, maar ook de complicaties die zich bij implementatie van internal branding binnen de lokale overheid zouden kunnen voordoen. Aan het einde gekomen van dit hoofdstuk is het mogelijk een overzicht te geven van de thema's die aan bod zijn gekomen met oog op

deze kansen en complicaties. Deze thema's dienen tevens als de onderzoekstopics die gebruikt zijn in de interviews met de deskundigen. Op deze manier kan de onderzoeksvraag van dit onderzoek, behalve op basis van theorie, ook beantwoord worden op basis van onderbouwing uit de empirie. Het totale overzicht van de onderzoekstopics en de bijbehorende aandachtspunten is overigens te vinden in Bijlage 1. Op dit moment in dit onderzoek zijn de onderstaande thema's op basis van de theorie behandeld.

Waardering van de lokale overheid door de burgers

Ten eerste is in paragraaf 3.2 gesteld dat de bevolking weinig vertrouwen heeft in de lokale overheid en dat dit het gevolg is van te hoge verwachtingen waar de overheid niet aan kan voldoen. Internal branding zou de lokale overheid kunnen helpen deze hoge verwachtingen te managen, opdat burger datgene verwachten wat de gemeente ook daadwerkelijk waar kan maken. Het gevolg zou zijn dat de burger meer vertrouwen heeft in en meer tevreden is over de lokale overheid. Met het oog op de interviews is de vraag van belang of de ontevredenheid van de burger over de lokale overheid wordt herkend.

Mogelijkheden voor internal branding binnen de lokale overheid

Aangezien internal branding tot doel heeft om sterke merken te creëren en er zonder concurrentie geen sprake is van een merk, kan internal branding alleen worden gebruikt om meer vertrouwen onder de burgers te creëren wanneer er sprake is van concurrentie, zo werd op basis van Strijp & de Witte (2003, p. 37) gesteld in paragraaf 3.3. De rollen van de overheid als inspirator, dienstverlener, aanbieder van ruimte, regisseur en werkgever komen daarom op basis van de theorie in aanmerking voor het gebruik van internal branding. Er kan echter ook geredeneerd worden dat de overheid te allen tijde concurreert om de aandacht van de burger om aan haar informatieplicht te doen. Op basis van deze redenering van (Maathuis, 2004, pp. 2, 33) uit paragraaf 3.3.1 werd gesteld dat internal branding voor alle rollen van de overheid mogelijk is. Daarbij zou de overheid zich als enige aanbieder van bepaalde diensten toch als een merk moeten gedragen om haar legitimiteit te vergroten (paragraaf 3.3.2) en om de werktrots van haar werknemers te bevorderen (paragraaf 3.3.3). Dit werpt de vraag op in welke situaties en in welke rollen van de overheid internal branding bruikbaar is.

De commerciële overheid

Het overnemen van succesvolle managementconcepten uit de private sector voor gebruik binnen de overheid is niet vanzelfsprekend, vanwege de tegengestelde waarden van beide sectoren. In paragraaf

3.4 werd echter een meer commerciële overheid beschreven die het algemeen belang combineert met resultaatgerichtheid. De commerciële overheid lijkt wel open te staan voor managementconcepten uit de private sector. Wanneer de commerciële overheid in de praktijk ook daadwerkelijk herkend wordt door de deskundigen zou dit de kans op acceptatie van internal branding als managementconcept binnen de overheid sterk vergroten.

De merkidentiteit van de lokale overheid

In paragraaf 3.5 worden enkele complicaties genoemd die op zouden kunnen treden bij het vaststellen van de merkidentiteit van de lokale overheid. Zo zou de merkidentiteit moeilijk te ontdekken zijn doordat de overheid als gevolg van vercommercialisering in korte tijd vele veranderingen heeft ondergaan. Daarnaast zorgt de grote diversiteit aan rollen van de lokale overheid voor tegenstrijdige verwachtingen, waardoor het lastig wordt de essentie van de lokale overheid te ontdekken. Daarnaast zou het zo kunnen zijn dat werknemers van de lokale overheid in de fase van waardebeoordeling geen merkwaarden accepteren die in hun ogen te commercieel zijn. Ook zal het moeilijk zijn overeenstemming te vinden tussen de interne en de externe identiteit, vanwege de sterk negatieve perceptie die burgers hebben van de merkidentiteit van hun gemeente.

De complexe omgeving van de lokale overheid

Publieke organisaties zijn bureaucratisch, wat het implementeren van internal branding wellicht compliceert. Uit de interviews met de deskundigen zal moeten blijken in hoeverre hier sprake van is.

4. Resultaten empirisch onderzoek

In hoofdstuk 2 en 3 zijn op basis van literatuuronderzoek thema's naar voren gekomen die helpen bij het beantwoorden van de vraag in hoeverre internal branding geschikt is als managementconcept voor de lokale overheid. Er zijn kansen ontdekt, maar ook factoren die complicaties zouden kunnen blijken. Hoofdstuk 3 is afgesloten met deze thema's. In dit hoofdstuk zullen deze thema's worden besproken op basis van de resultaten van de expertinterviews.

4.1 De complexe omgeving van de lokale overheid

Wat de omgeving van de overheid zo complex maakt is het werken in de politieke context, zo stelt de adviseur van Hiemstra & De Vries (een adviesbureau gericht op de lokale overheid). Het beeld dat de overheid een hiërarchische organisatiestructuur heeft is niet langer van deze tijd. *'De tijd van lagen is allang voorbij. De tussenlagen zijn er allang tussenuit. Veel gemeentes zijn hartstikke plat inmiddels. Niet allemaal, maar dat heb je in andere organisaties ook. Wat dat betreft is het een normale arbeidsorganisatie. Ze hebben zelfsturende eenheden, bijvoorbeeld georganiseerd in buurten (...) de overheid is niet hiërarchisch, log of topdown',* zo stelt zij. Met politieke context doelt de adviseur van Hiemstra & De Vries op het politieke bestuur dat de baas is van de arbeidsorganisatie van de lokale overheid: *'De politiek is grillig. Het politiek bestuur is hoogste leidinggevende orgaan. Gaat de wind anders waaien dan moet je mee.'* Het is dit bestuur, oftewel het college van burgemeester & wethouders dat ambities en ideeën heeft, zo stelt zij, maar die plotseling ook weer kunnen veranderen. De grilligheid doet daarmee een grote aanspraak op het verandervermogen van ambtenaren. Deze grilligheid heeft ook gevolgen voor de werknemers van de ambtelijke organisatie die belast zijn met de uitwerking en toepassing van deze plannen en ambities. *'Na een raadsvergadering kan een programma dat al twee jaar duurt opeens stopgezet worden.'*, zo zegt de adviseur van Hiemstra & De Vries.

In vergelijking met de private sector stelt de manager Communicatie en Marketing van het CAOP (een kennis- en dienstencentrum op het gebied van arbeidszaken in het publieke domein) dat de complexiteit van de overheid onder andere te maken heeft met de maatschappij die kritisch is op het overheidsoptreden. Daarbij komt dat het voor de overheid in vergelijking met de private sector moeilijker te achterhalen is of haar klanten tevreden zijn, omdat het te maken heeft met een verlaat afrekenmechanisme. Wanneer een private organisatie te maken heeft met ontevreden klanten krijgt zij vrij snel de afrekening te zien in de vorm van de verkoopcijfers; de klanten kiezen voor de concurrentie. De overheid heeft echter vaak geen concurrentie; de burgers hebben geen keuze. Slechts door middel

van het vragen van feedback komt de afrekening van de burger, zo stelt de manager van het CAOP. De 'afrekening' oftewel de beoordeling van de kwaliteit van dienstverlening komt dus verlaat. Dat betekent dat het lange tijd kan duren voordat ontevredenheid van de klanten wordt weggenomen, terwijl die klanten juist zo kritisch zijn tegenover de overheid als dienstverlener. Het maakt het voor de overheid in vergelijking met private organisaties moeilijker om de klant tevreden te stellen en te houden. Gemeenten krijgen daarnaast vanuit het landelijke politieke bestuur zaken opgelegd die zij uit moeten voeren, zoals de digitalisering van het dienstenaanbod en omdat de arbeidsmarkt inflexibel is, zo stelt de manager van het CAOP, moeten zij het doen met de mensen die er zitten. *'Je kan geen Indiërs inhuren.'*, zegt zij, daarmee refererend aan de private sector waarin veelvuldig gebruik gemaakt wordt van het uitbesteden van werkzaamheden aan gespecialiseerde en goedkope, vaak buitenlandse arbeidskrachten. De manager van het CAOP vat de complexe omgeving van de overheid als volgt samen: *'Mensen binnen de organisatie vervangen gaat moeilijk, de maatschappij is kritisch, er is een diversiteit aan problemen, het afrekenmechanisme is verlaat dus je kan niet snel corrigeren en de mensentoedeling ligt behoorlijk vast. Dat is best wel een puzzel.'*

Zoals al gebleken is in paragraaf 3.4 legt de overheid meer focus op klantvriendelijkheid, net zoals burgers dat gewend zijn in de private sector. Klantvriendelijkheid bij de overheid is echter complex vanwege de diversiteit aan rollen die de overheid heeft. De adviseur van Hiemstra & De Vries stelt dat de overheid niet alleen meerdere rollen vervult, maar dat de rol die een werknemer van de overheid speelt ook per situatie kan verschillen: *'Iedere ambtenaar moet zich continu afvragen in welke rol hij zich tot de klant verhoudt. Is de burger aan de balie agressief, dan wordt je van dienstverlener regelhandhaver.'* De adviseur Hiemstra & De Vries geeft nog een voorbeeld van de complexiteit van klantvriendelijk binnen de rollen van de overheid:

'Er wordt binnen de rol van de overheid als dienstverlener veel gesproken over klantvriendelijkheid. Het gaat dan om waarden als: vriendelijkheid, toegankelijkheid, transparantie en altijd bereikbaar zijn. In dat geval is de burger klant. Het gaat mis als je denkt dat dat voor alle rollen hetzelfde is. Een minimale wachttijd invoeren voor de aanvraag van een paspoort is prima. Maar wie is klant als de overheid als handhaver zegt dat je je fiets niet tegen gevel moet zetten? Ben jij met de fiets de klant? Of is de eigenaar van het huis de klant? Jij bent als burger in dat geval de onderdaan... Het is voor de overheid belangrijk zich continu af te vragen: In welke rol verhoud ik mij tot de burger en welke waarden horen daarbij?'

13 August 1, 2012

De politieke context, de opgelegde doelstellingen van hogerhand en de verschillende rollen die de overheid speelt schetsen de kaders van het complexe speelveld van de lokale overheid. Daarbij komt dat de diversiteit aan problemen die opgelost moeten worden groter wordt voor de lokale overheid doordat de Rijksoverheid de aanpak van deze problemen vanuit het nationale of provinciale overheidsniveau heeft gedecentraliseerd. Zij verlegt de vraagstukken naar daar waar ze het dichtst bij de burger liggen: het niveau van de lokale overheid. Niet alleen dienen gemeenten nieuwe taken uit voeren, ook moeten zij hun nieuwe taken uitvoeren met minder budget dan het geval was voorafgaand aan de decentralisatie (Adviseur Hiemstra & De Vries).

Op basis van het voorgaande kan de hedendaagse complexe omgeving van de lokale overheid als volgt samengevat worden:

- Er wordt gewerkt in een politieke context wat grilligheid met zich meebrengt en een groot beslag legt op het aanpassingsvermogen van de gemeente als organisatie;
- Klanten zijn kritisch en als gevolg van een verlaagd afrekenmechanisme is het moeilijk in te schatten in hoeverre zij tevreden zijn;
- Veranderingstrajecten opgelegd door het politieke bestuur dienen doorgaans uitgevoerd te worden door het reeds aanwezige personeel;
- Er dienen oplossingen te worden geboden voor een grote diversiteit aan problemen;
- Het aantal uit te voeren taken stijgt, terwijl het budget daalt.

Het uitgangspunt van dit onderzoek is de vraag of internal branding ook waardevol kan zijn voor de lokale overheid. Met internal branding worden verwachtingen van klanten gemanaged, worden deze waargemaakt door de werknemers, met als gevolg dat de tevredenheid over en de waardering van de klanten en de reputatie van de dienstverlener stijgt, maar in hoeverre belemmert de complexiteit van de lokale overheid dit op marketing gebaseerde managementconcept?

Uit de expertinterviews blijkt dat internal branding wel degelijk een bijdrage kan leveren aan de lokale overheid, ondanks de complexiteit. Wel wijst de manager van het CAOP erop dat internal branding geen doel op zich moet worden, maar als een middel om een bepaald doel te bereiken: *'Alle communicatietools zijn een tool voor een doel. Je begint niet met internal branding, je begint met iets anders: wat wil je met de gemeente? Hoe komen we over bij de burgers, zijn ze ontevreden? Wil je groeien? Wil je dat de gemeente meer zaken krijgt? Wat is de visie van de gemeente? Wat willen de burgers? Wat gaat er nu fout? Dan ga je nadenken, wat is hier aan de hand, wat betekent dat voor je*

medewerkers en voor je interne organisatie. Dan ga je bekijken welke set waarden daarbij hoort of doelen. Maar het begint bij een vraagstuk.' (Manager CAOP).

Aan de hand van de expertinterviews blijkt dat deze redenering hout snijdt. De gemeente Ede doet bijvoorbeeld aan internal branding met als doel een aantrekkelijk vestigingsklimaat te creëren voor burgers en bedrijven, terwijl de gemeente De Bilt werkt op basis van merkwaarden teneinde de dienstverlening te verbeteren. De adviseurs van Hiemstra & De Vries en CAOP schetsen op hun beurt het beeld dat de gemeentes steeds meer de rol aannemen van regisseur. Internal branding kan in dat geval bijdragen aan de bewustwording onder de burger over de rol die de gemeente kan spelen. Ook voor de lokale overheid als werkgever die op de arbeidsmarkt strijdt om de werving van de beste talenten kan internal branding bruikbaar zijn. Zodoende komen er op basis van de expertinterviews vier rollen van de overheid naar voren waarin internal branding van meerwaarde kan zijn, de overheid als: regisseur, dienstverlener, aanbieder van ruimte en werkgever.

4.2 De mogelijkheden van internal branding voor de lokale overheid

In hoofdstuk 3 is op basis van Ringeling verondersteld dat de burgers te hoge verwachtingen hebben van de overheid. Niet ingeloste verwachtingen zorgen voor ontevredenheid over de overheid. Het managen van de verwachtingen door middel van internal branding zou meer tevredenheid, een betere reputatie en een meer ervaren legitimiteit op kunnen leveren, zo werd voorgesteld in paragraaf 3.2. Uit de interviews is echter gebleken dat het op het niveau van de lokale overheid wel meevalt met de ontevredenheid van burgers over de dienstverlening van de lokale overheid. De adviseur van Hiemstra & De Vries herkent de ontevredenheid van de burger over de lokale overheid niet zozeer, net als de manager van het COAP die stelt dat de ontevredenheid over de overheid voornamelijk geldt voor de burger in relatie tot de rijksoverheid. Daarnaast heeft ook de communicatiemanager van de gemeente Ede niet het idee dat burger ontevreden is over de overheidsinstantie Ede. Op basis van de interviews ontstaan zodoende niet het beeld dat er met het oog op de lokale overheid te hoge verwachtingen bestaan onder de burgers die leiden tot ontevredenheid. Burgers lijken tevreden over hun ervaringen met de lokale overheid. Internal branding ter vergroting van de tevredenheid van de burger en de reputatie van gemeenten lijkt daarmee overbodig.

4.2.1 De gemeente als regisseur: burgers in hun kracht laten komen

Toch staat de reputatie van gemeenten wel in de schijnwerpers binnen de gemeentelijke organisaties, omdat het aantal van de ervaringen van de burger met de gemeente zal stijgen, zo stelt de adviseur van

13 August 1, 2012

Hiemstra & De Vries. Dit is het gevolg van de decentralisatie van taken van het rijk en de provincie naar gemeentes, waardoor het aantal taken van de gemeente stijgt met als gevolg dat de burgers meer met de gemeente te maken krijgen. En het zijn de ervaringen met de gemeente in de praktijk die de reputatie van de gemeente bepalen, legt de adviseur van Hiemstra & De Vries uit: *‘Wat ik ervaar van de gemeente is hoe ze zich tot mij verhouden: de sportvereniging waar ik lid van ben, de woningcorporatie waar ik van huur, het huisvuil dat opgehaald wordt. Het merk van de gemeente zit hem in de relatie waarin ze staan tot de samenleving.’*

Decentralisatie uitgelicht

De uitbreiding van het aantal taken waar de adviseur van Hiemstra & De Vries op doelt hebben te maken met beleidsterreinen op het gebied van werk, inkomen en zorg via de Wet werk en bijstand (Wwb) en de wet Maatschappelijke ontwikkeling (Wmo). Daarnaast kregen gemeenten een belangrijker rol op het gebied van ruimtelijke ordening (Wro) en de Wet algemene bepalingen omgevingsrecht (Wabo) (Abma, 2012, p. 15). Gemeenten zijn zich nu aan het voorbereiden op de Wet werken naar vermogen (Wwnv) die naar verwachting de Wet werk en bijstand (Wwb), de Wet investeren in jongeren (Wij), de wet sociale werkvoorziening (Wsw) en een deel van de Wet werk en arbeidsondersteuning jonggehandicapten (Wajong) vervangt (Stavenuiter, Dekker, & van der Klein, 2012, p. 5). De Wet werken naar vermogen zou naar verwachting in 2013 ingevoerd worden, maar is na de val van het kabinet controversieel verklaard en zal daarom deze kabinetsperiode niet meer worden behandeld door de Tweede Kamer (Rijksoverheid, 2012).

Het aantal relaties stijgt met de uitbreiding van het aantal taken. Burgers zullen meer te maken krijgen met de gemeente, het aantal ervaringen dat de reputatie van de gemeente bepaalt zal stijgen. En dat terwijl gemeenten zich voor de uitdaging gesteld zien de taken die voorheen uitgevoerd werden door de rijksoverheid en provincie efficiënter, oftewel met minder budget, uit te voeren dan voorheen. Zij zijn echter niet in staat om alle problemen zelf op te lossen, zo stelt de adviseur van Hiemstra & De Vries, daar is geen geld voor en geen deskundigheid. Het gaat volgens haar nu meer om de samenleving die ‘in haar kracht moet komen’ om het zelf te doen. *‘Gemeenten vragen zich al langer af wat hun rol is in de samenleving’*. Zij stellen zich de volgende vraag: *‘Kan de politiek niet invullen wat we willen bereiken waarna we aan de markt vragen hoe we dat kunnen doen?’* (adviseur Hiemstra & De Vries). Het oplossen van problemen gaat steeds meer in samenwerking met bedrijven, instellingen en burgers in welk geval de gemeente de rol inneemt van regisseur. *‘We krijgen meer taken als gemeente en het zijn*

13 August 1, 2012

moeilijke tijden qua economie. Dus je kan ook niet meer alles alleen uitvoeren, daarom wordt de rol van regisseur belangrijk. We willen er naartoe dat je meer samendoet met je partners en je omgeving. Dat zijn ook de mensen waar je het voor doet.' (Manager Citymarketing Ede). De adviseur van Hiemstra & De Vries omschrijft de rol van de gemeente als regisseur als volgt: *'Het niet maar alles zelf willen doen. De sportclub wil een nieuwe kantine, of het gaat om een nieuw buurthuis: kunnen we daar de burgers voor enthousiasmeren? Of zijn er welzijnsinstellingen aanwezig in de wijken om het samen te organiseren?'* Het is een verandering in de rol van de gemeente, die niet langer alles vóór de burger doet, maar steeds meer met de burger, of door de burger laat doen. Op dit punt komt het managen van de verwachtingen van de burger om de hoek kijken. *'Gezien de bezuinigingen, mag je minder verwachten. Er is maar een bepaald budget. Niet alles kan meer. Er moeten keuzes gemaakt worden, maar die keuzes vinden we als maatschappij eigenlijk niet acceptabel. Daar zit een spanningsveld in. Dat moet je goed managen.'* (Manager CAOP).

Om te voorkomen dat de verwachtingen onrealistisch hoog worden, met ontevredenheid, een slechte reputatie en minder legitimiteit als gevolg is internal branding een geschikt middel: *'Het doel is om meer bewust te zijn wat je voor de samenleving kan bereiken, welke ruimte je daarvoor kan creëren met medewerkers. Samen met de samenleving. Daarvoor internal branding gebruiken is tof, daarmee gaat het aanzien omhoog. En beeldvorming en verwachting gaan aansluiten.'* (Manager CAOP)

Er zijn vervolgens verschillende merkwaarden te kiezen. De adviseur van Hiemstra & De Vries geeft als voorbeeld de waarde 'wederkerigheid': *'Nu krijgt een bijstandsgerechtigde gewoon zijn geld, maar je kan ook het principe van wederkerigheid invoeren. Bijstandstrekkingen moeten meewerken: papier prikken bijvoorbeeld. Kom je niet dan word je bijstand stopgezet. Dat doen steeds meer gemeentes. Dat is een waarde. Hoe je je gemeente ervaart, daar herken je je gemeente aan. "Wel een strenge club, die gemeente van ons.", of: "hartstikke goed wat ze doen, laat ze maar eens wat terugdoen voor die uitkering.".'*

Een ander voorbeeld vorm het stadsdeel Amsterdam-West, dat in haar internal branding de waarde 'participatie' gebruikt: *'Stadsdeel Amsterdam-West wil net als andere stadsdelen de jeugdcriminaliteit aanpakken en de armoede oplossen, maar wil dat dat met maximale participatie gaat van de bewoners. Daar herken je je stadsdeel aan, daarin onderscheiden ze zich ook van andere stadsdelen. Dan heb je het over merkvorming. Dat is de context van de merkendiscussie. De veranderende rol van de gemeente ten*

13 August 1, 2012

aanzien van de samenleving. Dus de manier waarop, de hoe-vraag, wordt steeds belangrijker. (Adviseur Hiemstra & De Vries)

Internal branding voor de gemeente als regisseur is het uiten van waarden die de kaders van verwachtingen vormen waarbinnen gemeenten samen met instellingen, bedrijven en burgers samenwerkt om te komen tot het oplossen van problemen.

4.2.2 De gemeente als dienstverlener: samenhang bieden in veranderingsprocessen

Gemeenten zien zichzelf voor de uitdaging hun dienstverlening te digitaliseren. Dit is opgelegd door de rijksoverheid om de kwaliteit van dienstverlening te verbeteren. Aan de hand van het Nationaal Uitvoeringsprogramma (NUP) moeten gemeenten het loket worden voor alle overheidsvragen. De dienstverlening van de gemeenten moet klaargestoomd worden voor de verwachtingen en eisen van de burger in de toekomst, zo blijkt het interview met de managers van de gemeente De Bilt. Burgers bepalen liever zelf waar, wanneer en via welk contactkanaal er zaken met de gemeente gedaan worden, daarom wordt er geïnvesteerd in de digitale overheid, die er ook voor zorgt dat gegevens maar eenmaal aangeleverd hoeven te worden. Ook heeft het NUP tot doel om efficiënter en effectiever werken bij de overheid mogelijk te maken, zo blijkt uit de informatiefolder 'Daarom NUP' (Renoir, 2009). Gemeenten moeten aan de eisen voldoen in 2015. De eisen zijn gerelateerd aan de veranderende verwachting van burgers, zo stellen de managers van de gemeente De Bilt. Uit de informatiefolder blijkt wat die verwachtingen zijn: *'een snelle, transparante en efficiënte dienstverlening. Ook willen burgers en ondernemers soms nadrukkelijk betrokken worden bij processen en projecten. Ze verwachten dat de overheid toegankelijk is en mensen met elkaar verbindt. Aan de andere kant verwacht de maatschappij dat tegen misbruik van overheidsdiensten wordt opgetreden. Bovendien rekent de maatschappij de overheid, de bestuurder in het bijzonder, af op het wel of niet slagen van plannen en ideeën die maatschappelijke winst moeten opleveren. En dit alles tegen een redelijke prijs. Zo worden overheden gedwongen de kosten laag te houden.'* (Renoir, 2009, p. 4).

Voor gemeenten betekent dit een nieuwe kijk op de procesmatige invulling van de wet- en regelgeving: *'Met name de digitale dienstverlening moet werken, al die processen moeten op elkaar worden aanpast. Er moet vanuit de doelgroep worden gekeken naar die processen in plaats van wat we altijd gedaan*

13 August 1, 2012

hebben op basis van wet- en regelgeving. Wet- en regelgeving met een lus naar de doelgroep en dan digitaal.' (Manager CAOP)

De managers van de gemeente De Bilt stellen overigens dat het NUB niet de enige drijfveer is om de dienstverlening te verbeteren. Zo is er ook de intrinsieke motivatie om te allen tijde te kijken naar verbeteringen omwille van de burger, maar ook kostenbesparing speelt een rol: *'Alles wat de burger zelf kan doen scheelt weer een telefoontje'* (Managers gemeente De Bilt). De adviseur van het CAOP voegt daaraan toe dat ook de media-aandacht voor het verschil in prijs van paspoorten tussen verschillende gemeenten heeft bijgedragen aan de focus op een verbetering van de kwaliteit van dienstverlening. De landelijke afspraken dwingen gemeenten tot verbetering van de dienstverlening, maar dat is volgens de adviseur van Hiemstra & De Vries niet de essentie: *'De essentie is dat je een goede relatie wilt verhouden met je burger. Je wilt de verwachtingen overtreffen.'* Als gevolg van doelstellingen van de rijksoverheid, de benodigde kostenbesparingen en de intrinsieke motivatie om burger een zo goed mogelijke kwaliteit van dienstverlening te bieden bevindt de dienstverlening van lokale overheid zich in een grootscheeps veranderingstraject.

Binnen de gemeente De Bilt zijn er naar aanleiding van het NUP, de wil om te verbeteren en kostenbesparing verschillende veranderingstrajecten in gang gezet met als doel de tevredenheid van burgers en ondernemers uit de gemeente te vergroten door een snelle beantwoording van hun vraag, door te ontzorgen bij de afhandeling van die vraag en hen met persoonlijke aandacht en respect te benaderen (Interview managers gemeente De Bilt & Verdenius, 2010, p. 12). In dit programma wordt gericht op zeven aandachtsgebieden: Informatie (meldingen en beantwoorden algemene vragen), Burgerzaken (o.a. paspoorten, rijbewijzen, verhuizingen), Ondernemerszaken, Bouwen/vergunningen, Zorg en Welzijn (hulp bij het huishouden, hulpmiddelen, mantelzorg), Belastingen en Subsidieverlening. Om de samenhang tussen al deze ontwikkelingen te bewaren zijn deze bij de gemeente De Bilt geschaard onder vier merkwaarden die gericht zijn op de burger: Gemak, Toegankelijkheid, Betrouwbaarheid en Inzichtelijkheid. De merkwaarden zijn gericht op zingeving van de werknemer; ze geven antwoord op de vraag 'Waarom doen we het?' en 'Wat willen we betekenen voor de burger?' *'De burger wil gemak en inzichtelijkheid: hij wil weten hoe het met zijn aanvragen staat. Betrouwbaarheid is als overheid zijnde vanzelfsprekend. Met toegankelijk bedoelen we zowel fysiek als digitaal.'* (Managers De Bilt). De merkwaarden vormen voor de werknemers en het management een kompas binnen alle veranderprocessen en worden als merkbefoorte gecommuniceerd naar de burgers.

Internal branding voor de gemeente als dienstverlener in transitie kan merkwaarden die een inspiratiebron vormen voor de werknemers en die de samenhang duiden tussen de verschillende veranderingstrajecten binnen de dienstverlening.

4.2.3 De gemeente als aanbieder van ruimte: een gunstig vestigingsklimaat creëren

In de gemeente Ede wordt internal branding gebruikt als vertaling van haar citymarketing. *'Citymarketing is ervoor om je gebied economische en toeristisch op de kaart te zetten. Dan moet je het bijbehorende gedrag vervolgens laden. Dat kan een set van waarden zijn waarop je het verschil maakt. Dat is een vertaling van waarden om die eigenheid te doen gelden maar ook om een richtsnoer te zijn voor intern.'* (Manager CAOP)

De manager Citymarketing van Ede schetst in het interview de economische aanleiding die geleid heeft tot internal branding:

'Ede groeit nog wel even volgens de voorspelling, maar er wordt voor de toekomst een krimp verwacht. Huizen die niet goed verkocht worden, dat speelt overal, ook in Ede. Dus daar wil je aan werken, maar ook een heel grote aanleiding om te kiezen voor citymarketing was dat inwoners en niet-inwoners geen beeld hadden van Ede. Of het was niet realistisch: een saai, suf dorpje, kwam vaak voorbij, op de hei met schaapjes et cetera. Maar Ede is heel groot, heeft 108.000 inwoners en er is hier heel veel. Mensen vertelden niet heel trots over hun stad en over de gemeente in het algemeen. Wij kunnen wel roepen dat Ede geweldig is om te wonen, maar wanneer mensen dat doen op een feestje is dat veel krachtiger. We proberen aan dat ambassadeurschap te werken.'

Om zichzelf op de kaart te zetten was er behoefte aan een bepaalde focus: *'Ede was voorheen: Verrassend veelzijdig. Dat is dus alles en ook eigenlijk niks. Dat is alles een beetje. Dat maakt je niet herkenbaar...Toen zijn we begonnen met citymarketing. We hebben een adviseur voor aangesteld en thema's vastgesteld: Groen, gezond en actief. Maar hoe maak je dat nou uniek voor Ede? Toen zijn we begonnen met internal branding.'*

Hiervoor richten zij zich op de doelgroepen: inwoners, studenten, bedrijven en toeristen. *'Om in de gedachten van mensen op te komen, om herkenbaar te zijn, moet je meer zijn dan functioneel (iedere*

13 August 1, 2012

stad heeft wel een goed ziekenhuis, winkels et cetera), je moet er een gevoel bij krijgen.' Dat gevoel werd gedefinieerd op basis een marktonderzoek dat werd uitgevoerd onder de doelgroepen van Ede en waarin gevraagd werd wat men typerend vond voor de gemeente Ede, met als uitkomst: groen en gezond. De gemeenteraad voegde daar de waarde 'actief' aan toe, vanuit haar ambitie voor *'wat meer leven in de brouwerij. De gemeenteraad moest besluiten over de citymarketingstrategie. Er moest een beetje meer pit in. Dat wilde zij er heel specifiek in.'* (Manager Citymarketing Ede). Gesteld kan worden dat de identiteit van de gemeente Ede vastgesteld is op de thema's groen, gezond en actief. *'Groen: het grote groene buitengebied, daar moeten veel mensen van kunnen genieten. Gezond: omdat we onderdeel zijn van de regio Food Valley. En actief, omdat we ook een dynamische stad willen zijn.'* (Manager Citymarketing Ede). Vervolgens werden merkwaarden gedefinieerd: echt, toegewijd, ondernemend, open en levendig. *'Groen, gezond en actief proberen we volgens die merkwaarden in te vullen. De merkwaarden zitten veel meer op gevoel, associaties, hoe je dingen ervaart als klant, dat zijn inwoners, toeristen, studenten en bedrijven... Want je kunt wel zeggen wat je bent, maar je moet dat ook uitstralen, mensen moeten dat ook zo ervaren.'*

De gemeente Ede staat nu aan het begin van een proces waarin zij haar werknemers deze waarden wil laten internaliseren in hun handelen en in de beleidsstukken die zij oplevert. De vastgestelde identiteit en de waarden dienen als een soort kompas om de gewenste koers te houden. Het is een leidraad in de vele keuzes die de gemeente als organisatie moet maken.

'Citymarketing was de aanleiding. Vervolgens kwam de vraag hoe kunnen we die thema's groen, gezond en actief invullen? We hebben nu gezegd dat de bijbehorende merkwaarden in de gehele organisatie terug moet komen: In de dienstverlening, communicatie-uitingen en evenementen die we hier organiseren. Zodat je herkenbaar bent en je zo onderscheid, door zo als één organisatie naar buiten te treden... En zodat medewerkers het kunnen vertalen naar hun eigen werk. Dat kan heel klein zijn, in je functioneringsgesprek bijvoorbeeld: wat kan ik ermee in mijn werk en ontwikkeling?' (Manager Citymarketing Ede)

Het vasthouden van de huidige koers is daarnaast een co-operatie tussen de samenleving, ambtenaren en politici. Er kwam een visiedocument waarin de gemeenteraad, maar ook de studenten, inwoners, bedrijven en maatschappelijke instellingen meedachten over waar Ede als gemeente naartoe moest. *'Dat was een leuk interactief proces. Waarin zij niet zozeer als openbaar lichaam opereerden maar gewoon als gemeenteraadsleden die meedachten. Dan zie je dat die thema's ook de verbinding en*

beweging tot stand kunnen brengen. Het geeft een gezamenlijke richting, de kaders waarbinnen de mensen aan de slag gingen. Daar kunnen die waarden heel erg in helpen. Dit is wat we willen bereiken en de waarden geven aan hoe we het aanpakken, hoe we het gaan doen.' (Manager Citymarketing Ede)

De manager Citymarketing van Ede beschrijft hoe de merkwaarden de gemeentelijke organisatie op koers houdt: *'Ambtenaren stellen de beleidsstukken op. Het college is opdrachtgever van die stukken. De Raad gaat in principe over de grote lijnen, dus de meerjarenplannen stellen zij vast. De Raad toetst in principe de beleidstukken van de ambtenaren op de waarden die zijn vastgesteld. Past het bij onze citymarketing?'*

De gemeente als aanbieder van ruimte kan internal branding gebruiken ter vertaling van haar citymarketing naar merkwaarden die de leidraad vormen voor het beleid van de gemeente en het specifiek gedrag van haar werknemers, opdat hier consistentie in ontstaat met als doel een gunstig vestigingsklimaat te creëren.

4.2.4 De gemeente als werkgever: de strijd om talenten winnen

Bedrijven zijn op jacht naar de beste talenten, de manager van het CAOP stelt vast dat dit ook geldt voor de overheid. Zij signaleert dat er een grote vraag is naar mensen met kennis, kwaliteit en professionaliteit. In de concurrentiestrijd om deze talenten binnenboord te krijgen zal een organisatie zich moeten onderscheiden, een gemeente dus ook. *'Maar je imago kan ook nooit iets goed zijn als het intern een zootje is. Zeker met de snelheid van social media. Als het intern niet goed gaat weet iedereen dat.'* De manager van het CAOP voorspelt dat het interne beeld van organisaties belangrijk gaat worden in zoektocht van mensen naar een baan die bij hun past: *'De interne cultuur, het samen ergens voor gaan, maar ook vrijheid, ambitie en een hele heldere organisatiekoers, zijn dan hele belangrijke dragers voor dat interne beeld.'* Organisaties dienen zich hier bewust van te zijn en zouden de waarden van de interne cultuur ook moeten reflecteren in hun optreden naar buiten toe. Die koppeling van de interne waarden aan het externe optreden is internal branding: *'Als bedrijf zou ik zeggen dat je internal branding gewoon nodig hebt om te scoren, zowel naar buiten als op de arbeidsmarkt.'*

Internal branding is als werkgever echter niet alleen van belang voor de strijd om nieuwe werknemers, maar ook voor de motivatie van de werknemers die er al zitten: *'Je weet dan waaraan je bijdraagt en ik denk dat mensen die behoefte hebben. Je wilt wat achterlaten voor je doodgaat, dat is een intrinsieke motivatie. Dat is lastig in ambtelijke organisatie vanwege de vele radertjes (...) Het resultaat centraal stellen kan dan meerwaarde bieden. Als je het resultaat veel prominenter erin gaat zetten, gaat dat bijdragen aan de werkvreugde.'* (Manager CAOP). Het beeld dat werknemers slechts een van de vele radertjes zijn wat de betekenisgeving van hun werkzaamheden belemmert doet zich voornamelijk voor binnen de rijksoverheid, omdat het abstractieniveau daar hoger ligt. Daar ligt volgens de manager van het CAOP het voordeel van internal branding voor gemeenten, de bestuurslaag die het dichtst bij de burgers staat: *'Wat dat betreft is internal branding voor gemeentes heel mooi, vanwege de interactie met de samenleving. De manier waarop ze dingen doen kunnen ze meer flexibel invullen. Je moet wel die interactie hebben.'*

De gemeente als werkgever kan internal branding gebruiken in de strijd om talenten en ter motivering van haar werknemers.

4.3 Internal branding bij de lokale overheid is mogelijk, maar wel complex

De interviews hebben uitgewezen dat internal branding van meerwaarde kan zijn voor de overheid in haar rollen als regisseur, dienstverlener, beheerder van ruimte en werkgever. Uit de interviews is echter ook gebleken dat de omgeving van de lokale overheid het succesvol implementeren van internal branding wel complexer maakt dan in de private sector.

De verschillende rollen van de overheid werden in paragraaf 3.5 genoemd als complicerende factor voor internal branding binnen de lokale overheid, omdat er van de overheid in elke rol iets anders verwacht wordt. De adviseur van Business Openers (Een adviesbureau op het gebied van internal branding) ziet op dit vlak echter geen problemen: *'Merkwaarden zijn in alle functies te vertalen. Er komt juist consistentie in al die rollen als je daar het merk over legt.'* De merkwaarden van een internal-brandingprogramma zouden door alle lagen van de organisatie uitgedragen moeten worden, zo blijkt ook uit de definitie die in dit onderzoek wordt gehanteerd, slechts dan is er sprake van consistentie tussen dat wat wordt beloofd en dat wat de burger in al het contact met zijn gemeente ervaart. Bij de

lokale overheid is dat een complexe operatie als er wordt vastgehouden aan de klassieke scheiding tussen politiek leiderschap en ambtelijk leiderschap, waarin de politiek vaststelt wat er moet gebeuren en de ambtenarij bepaalt hoe dit gebeurt. In plaats daarvan moet er sprake zijn van een wisselwerking tussen de politiek en ambtenaren ten aanzien van de vraag wat er moet gebeuren en hoe dat moet gebeuren (Adviseur Hiemstra & De Vries). Zo viel in het geval van De Bilt een politiek-bestuurlijk besluit betreffende de sluiting van een burgerservicepunt moeilijk te rijmen met de waarden gemak en toegankelijkheid die vanuit de dienstverlening van De Bilt worden verkondigd. Dat die wisselwerking wel mogelijk is bewijst de gemeente Ede: *'De gemeenteraad toetst in principe de beleidstukken van de ambtenaren op de waarden die zijn vastgesteld. Past het bij onze citymarketing?'* Al stelt ook Citymanager van Ede: *'Het werkt niet altijd zo, er zijn ook wel eens andere belangen die spelen'*.

In paragraaf 2.2.1 werd gesteld dat het voor de succesvolle implementatie van internal branding essentieel is dat de werknemers de merkwaarden accepteren. De adviseur van Hiemstra & De Vries ziet in de praktijk dilemma's en integriteitdiscussies ontstaan bij ambtenaren van wie nu gevraagd wordt te handelen volgens meer commerciële waarden. *'Ambtenaren die werken in de rol van regeltoepasser en die jarenlang zijn afgerekend op het voorkomen van rechtsongelijkheid worden nu aangespoord om flexibel om te gaan met kennis. Dat is vloeken voor hen. Dat moeten ze leren.'* Het is ook hier weer van belang dat de ambities van het management worden vervlochten met de cultuur die heerst onder de werknemers. Zo werd het mantra van de deelgemeente Amsterdam-West dat eerst luidde 'het onmogelijke mogelijk maken' verandert in 'het opzoeken van de grenzen', omdat de persoonlijke overtuigingen van de werknemers om te handelen volgens de wet stond het eerste in de weg stond. De adviseur van Business Openers stelt dat elke organisatie een groep van ongeveer tien procent van de werknemers kent die bestaat uit raspessimisten. Over het algemeen zorgen de mensen die wél enthousiast zijn over het internal-brandingprogramma ervoor dat de rest wordt meegenomen. *'De pessimisten moeten uit hun slachtofferrol komen. Het heeft veel met een bepaalde mindset te maken. Je kan nog kijken of zij een plek kunnen krijgen waar niemand last van ze heeft. Of ze moeten naar een organisatie waar ze wel gelukkig worden.'*

Maar niet alleen de werknemers van de lokale overheid dienen zich te kunnen vinden in de merkwaarden, ook de samenleving moet de waarden accepteren, zeker wanneer zij als partner van de gemeente als regisseur een grotere verantwoordelijkheid krijgen. De managers van De Bilt geven aan dat het lastig is om waarden te verzinnen voor de hele gemeente als samenleving. De manager van het CAOP stelt ook dat eerst geluisterd moet worden naar wat de samenleving wil, voordat er waarden

gedefinieerd kunnen worden: *‘Van buiten naar binnen dus. Het zelf opstellen van waarden (van binnen naar buiten) is niet goed.’* Het marktonderzoek van Ede naar dat wat de burgers zien als typisch voor Ede is hier een goed voorbeeld van.

De hybride, commerciële overheid levert een diffuus beeld op wat de overheid is en doet, wat het moeilijk maakt haar merkidentiteit vast te stellen (paragraaf 3.5). Internal branding is gebaseerd op die merkidentiteit. Uit interviews blijkt het gevolg: er bestaan grote verschillen tussen de identiteit van verschillende lokale overheden. Dit blijkt uit de wijze waarop de rol van de overheid geïnterpreteerd wordt als het gaat om de commerciële waarde van het bieden van gemak voor de burger. De gemeente De Bilt tracht binnen de ruimte die de bureaucratisch perfecte overheid biedt de burger gemak te bieden: *‘De vergunning is belangrijk voor degene die het aanvraagt, hij mag iets. Maar voor de omwonenden is het een stukje rechtsbescherming. Je hebt een aantal eisen voor het algemeen belang. Die moeten wel helder zijn. Daar moeten op getoetst worden, daar moet op vertrouwd kunnen worden. Als overheid biedt je rechtszekerheid’.* Deelgemeente Amsterdam-West zoekt daarentegen met het oog op het bieden van gemak van de burger de grenzen op van het toelaatbare en neemt een stijging van het aantal bezwaarschriften als gevolg van mogelijke rechtsongelijkheid voor lief (adviseur Hiemstra & De Vries). Het is een uitwerking van de vaststelling uit paragraaf 3.5: De hybride lokale overheden *‘verenigen het onverenigbare; ze moeten tegelijkertijd tegenstrijdige waarden nastreven, zoals snelle productie en zorgvuldige processen, of politieke wensen en individuele vragen.’* (Noordegraaf, Veenswijk, & Vermeulen, 2004, p. 104). De managers van De Bilt waarschuwen voor *‘heel veel verschillen tussen de gemeenten’*, wanneer de waarden van de overheid zo vrijelijk geïnterpreteerd worden. Het is een mogelijke keerzijde van internal branding bij de lokale overheid. De alom geaccepteerde merkwaarden binnen de gemeente zorgen voor meer legitimiteit van de betreffende lokale overheid, terwijl grote verschillen tussen de verschillende onderling gemeenten kunnen leiden tot meer rechtsongelijkheid.

5. Conclusie

Op basis van de voorgaande hoofdstukken kan op dit punt antwoord gegeven worden op de onderzoeksvraag. Deze werd in paragraaf 1.1 als volgt gesteld:

In hoeverre is internal branding geschikt voor toepassing in de complexe omgeving van de lokale overheid?

'Internal branding is een continu proces waarmee in het verlengde van de merkidentiteit wordt getracht de houding en het gedrag van medewerkers aan te sturen. Internal branding heeft als doel de merkwaarden van de organisatie intern zodanig te communiceren en door te voeren in de verschillende bedrijfsonderdelen en systemen van de organisatie, dat een positieve werkcultuur ontstaat en wat extern wordt beloofd, intern door medewerkers wordt waargemaakt.' (Giling, 2005, p. 17)

De botsing van de klassieke overheidswaarden en waarden van de commerciële overheid is een van de factoren die het gebruik van internal branding binnen de lokale overheid compliceren. Het maakt het voor een gemeente lastig om haar merkidentiteit vast te stellen in de fase van waardebepaling, want er wordt van de gemeente verwacht dat zij handelt volgens bestuurskundige waarden als rechtmatigheid, rechtszekerheid en rechtsgelijkheid (Strijp & de Witte, 2003, p. 28; Steijn, 2009, p. 4), maar ook dat zij klantvriendelijk, efficiënt en effectief handelt (Bovens, 't Hart, Van Twist, & Rosenthal, 2001, pp. 193-195; Strijp & de Witte, 2003, p. 30). De gemeente dient zich daarnaast ook te beseffen dat de burger alleen een consistent beeld geboden kan worden als de merkwaarden tot uiting komen in alle rollen die de gemeente speelt. Het is een complexe afweging, maar het maakt internal branding bij de lokale overheid niet onmogelijk. Wel leidt het tot verschillen tussen gemeentes, want waar de één strikt vasthoudt aan de kaders van rechtmatigheid, rechtszekerheid en rechtsgelijkheid, daar gunt de ander zichzelf meer ruimte, waarbij het het risico op rechtsongelijkheid onder burger accepteert.

De complexe omgeving van de lokale overheid kenmerkt zich verder door grilligheid die het politieke proces met zich meebrengt, het verlate afrekenmechanisme van de burger, veranderingen die worden opgelegd door de rijksoverheid en de decentralisatie van rijksoverheidstaken die efficiënter dan voorheen uitgevoerd dienen te worden. Toch liggen er in deze omgeving kansen voor internal branding. Het biedt gemeenten de gelegenheid om haar burgers te activeren, minder te vragen en meer bij te dragen aan de gemeente. De merkwaarden van internal branding bieden werknemers van gemeenten

13 August 1, 2012

samenhang en zingeving temidden van alle veranderingsprocessen waarin zij zich bevinden en die tot doel hebben de burger efficiënter en effectiever te dienen. Ook kan internal branding de gemeente helpen haar eigenheid in de praktijk te uiten om zo een gunstig vestigingsklimaat te creëren voor burgers en bedrijven. Op de arbeidsmarkt geeft internal branding met het uiten van haar merkwaarden gemeenten de kans de strijd om talenten te winnen die zich door de merkwaarden aangesproken voelen. Ten slotte kan internal branding binnen de lokale overheid tot op zekere hoogte de grilligheid van het politieke proces temperen, doordat de merkwaarden politici en ambtenaren kunnen verbinden. Concluderend kan gesteld worden dat internal branding ook binnen de lokale overheid de verwachtingen waar kan maken.

6. Discussie

In de totstandkoming van dit onderzoek is veel gebruikgemaakt van literatuur over de overheid. Vaak werd er in deze publicaties niet specifiek gedoeld op de lokale overheid. Op dit specifieke gebied lijkt er ook weinig te zijn geschreven, slechts de publicaties van Abma (2012) en (Hiemstra, 2004) boden uitkomst voor dit onderzoek. Uit de interviews blijkt dat de omgeving van de lokale overheid zich op bepaalde gebieden onderscheid in vergelijking met de rijksoverheid, wellicht als gevolg van de relatief hoge mate van interactie tussen burger en gemeente. Meer onderzoek naar de lokale overheid zou meer recht doen aan de specifieke positie die de gemeenten innemen.

Theorie over internal branding is voornamelijk vanuit een normatief (voorschrijvend) perspectief geschreven (Von Wallpach & Woodside, 2010, p. 158). Er zijn maar weinig inzichten verkregen op basis van empirisch (praktijk-) onderzoek. Over het hebben van gedeelde waarden binnen een organisatie werd eerder geschreven dat het maar moeilijk te bereiken is (Weick, 1995, p. 188) en dat er vaak een gebrek is aan daadwerkelijke overeenkomstige waarden, dat vervolgens genegeerd wordt (Brown, 1994, p. 97). Empirisch onderzoek naar internalisering van merkwaarden als gevolg van internal branding is nodig om vast te stellen wat de voorwaarden hiervoor moeten zijn. Hierin zou ook het perspectief van de werknemer meegenomen moeten worden. Dit perspectief ontbreekt in dit onderzoek. Ook de een-op-eenrelatie tussen consistentie in de uitingen van merkwaarden en het gedrag van klantcontactwerkers aan de ene kant en een goede reputatie aan de andere verdient nog nader empirisch onderzoek.

In dit onderzoek is gebleken dat bij de merkpositionering van gemeenten de klassieke overheidswaarden niet altijd vanzelfsprekend zijn. Met het maken van een keuze in de merkwaarden ligt het voor de hand dat er groepen burgers zijn die zich hier niet in kunnen vinden. Burgers kunnen in theorie kiezen voor een andere gemeente wanneer zij het beleid niet accepteren en hun verwachtingen niet beantwoord zien, oftewel wanneer zij te weinig legitimiteit ervaren binnen hun huidige gemeente. Het invoeren van internal branding op basis van commerciële merkwaarden die ten koste gaan van de legitimiteit van de overheid zou kunnen leiden tot een grotere concurrentiestrijd tussen gemeentes. Deze benadering zou een radicale verandering betekenen voor veel lokale overheden en het is zeer de vraag of dit een wenselijke ontwikkeling is. Meer onderzoek naar de commerciële (lokale) overheid is nodig om te bevestigen of dit fenomeen zich op grote schaal voordoet.

Literatuurlijst

- Aaker, D., & Joachimsthaler, E. (2000). *Brand Leadership*. New York: The Free Press.
- Ahmed, P., & Rafiq, M. (1995). The role of internal marketing in the implementation of marketing strategies. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 32-51.
- Al, D. (1999). *Dienstenbranding*. Amsterdam: Genootschap voor Reclame.
- Allison, G. (. (1997). Public and private management: are they fundamentally alike in all unimportant respects? In J. Shafritz, & A. Hyde, *Classics of Public Administration* (pp. 383-400). Chicago: The Dorset Press.
- Barendse-Schijvens, S. (2009). *Van MedeWerkers naar MedeMerkers*. Deventer: Kluwer.
- Becker, T. E., Billings, R., Eveleth, D., & Gilbert, N. L. (1996). Foci and Bases of Employee Commitment: Implications for Job Performance. *The Academy of Management Journal*, 464-482.
- Beers, L. van & Nedeski, G. (2010). *Internal Branding 2.0*. Deventer: Kluwer.
- Bergstrom, A., Blumenthal, D., & Crothers, S. (2002). Why Internal Branding Matters: The Case of Saab. *Corporate Reputation Review*, 133-142.
- Berry. (1981). The employee as customer. *Journal of Retail Banking*, 33-40.
- Blom, C., & Cramer, K. (2002). *Merkstrategieen: Portfoliomanagement in de financiële dienstverlening*. Amsterdam: Stichting Wetenschappelijk Onderzoek Commerciele Communicatie.
- Boer, R. (2007). *Brand design: voor beleid in merkidentiteit*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- Bovens, M. (1996). De integriteit van de bedrijfsmatige overheid. In M. Bovens, & A. Hemerijck, *Het verhaal van de moraal. Een empirisch onderzoek naar de sociale bedding van morele bindingen* (pp. 150-170). Amsterdam en Meppel: Boom.
- Boy, G., & Sutherland, M. (2006). Obtaining employee commitment to living the brand of the organisation. *South African Journal of Business Management*, 9-20.
- Boyne, G. (2002). Public and private management: what's the difference? *Journal of Management Studies*, 97-122.
- Brown, A. D. (1994). Authoritative sensemaking in a public inquiry report. *Organization Studies*, 95-112.
- Buckley. (2002). Wearing the label. A strong internal brand helps employers deliver their external brands. *Employee Benefits*, 24-26.

13 August 1, 2012

- Burmann, C., & Zeplin, S. (2005). Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management. *Brand Management*, 279-300.
- Caruana, A., & Calleya, P. (1998). The effect of internal marketing on organisational commitment among retail bank managers. *International Journal of Bank Marketing*, 108-116.
- de Chernatony, L., & Cottam, S. (2006). From the inside out. *Brand Strategy*, 54 - 55.
- de Chernatony, L. (2002). Living the corporate brand: brand values and brand enactment. *Corporate Reputation Review*, 113-132.
- de Chernatony, L., & Dall'Olmo Riley, F. (1999). Expert's view about defining service brands and the principles of service branding. *Journal of Business Research*, 181-192.
- Dowling, G. (1994). *Corporate Reputations - Strategies for developing the corporate brand*. Londen: Kogan Page.
- Dwyer, F., Schurr, P., & Oh, S. (1987). Developing Buyer-Seller Relationships. *The Journal of Marketing*, 11-27.
- Eck, M. van, Willems, N., & Leenhouts, E. (2008). *Internal branding in de praktijk*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- Farquhar, P. (1989). Managing brand equity. *Marketing Research*, 24-33.
- Flipo, J. (1986). Service firms: interdependence of external and internal marketing. *Journal of European Marketing*, 5-14.
- Franzen, G., & Hoogerbrugge, M. (1996). *Het merk op weg naar de 21e eeuw*. Amsterdam: Stichting Wetenschappelijk Onderzoek Commerciële Communicatie (SWOCC).
- Franzen, G., & Van den Berg, G. (2002). *Strategisch Management van Merken*. Deventer: Kluwer.
- Franzen, G., Goessens, C., Hoogerbrugge, M., Kappert, C., Schuring, R., & M., V. (1998). *Merken & Reclame: Hoe Reclame-Effectiviteit Brand Equity beïnvloedt*. Deventer: Kluwer bedrijfswetenschappen.
- Funcke, J. (2005). *Merkwerken. Living the brand in de praktijk*. Pearson Education Benelux.
- Gapp, R., & Merrilees, B. (2006). Important factors to consider when using internal branding as a management strategy: A healthcare case study. *Brand Management*, 162-176.
- George, W. R. (1977). The retailing of services - a challenging future. *Journal of Retailing*, 85-98.
- Giling, A. (2003). *Internal Branding. Een introductie*. Amsterdam: Stichting Wetenschappelijk Onderzoek Commerciële Communicatie (SWOCC).

13 August 1, 2012

- Giling, A. (2005). *Internal Branding. Een introductie*. Amsterdam: Stichting Wetenschappelijk Onderzoek Commerciële Communicatie (SWOCC).
- Glassman, M., & McAfee, B. (1992). Integrating the personnel and marketing functions. *Business Horizon*, 52-60.
- Gotsi, M., & Wilson, A. (2001). Corporate reputation management: "living the brand". *Management Decision*, 99-104.
- Grönroos. (1981). Internal marketing - an integral part of marketing theory. *American Marketing Association's Services Conference Proceedings*, 236-243.
- Grönroos. (1985). Internal marketing - theory and practice. *American Marketing Association's Services Conference Proceedings*, 41-47.
- Ind, N. (2007). *Living the Brand. How to transform every member of your organization into a brand champion*. Londen: Kogan Page Limited .
- Jacobs, J. (1993). *Systems of Survival: A Dialogue on the Moral Foundations of Commerce and Politics*. Londen: Hodder and Stoughton.
- Kapferer, J. (1996). *Strategisch Merkmanagement. Over het eigen vermogen van merken*. Schoonhoven: Academic Service.
- Keller, K. (2010). *Strategisch merkenmanagement - Merkmeerwaarden opbouwen, beheren en meten*. Amsterdam: Pearson Benelux.
- King, C., & Grace, D. (2008). Internal branding: Exploring the Internal branding: Exploring the. *Brand Management*, 358-372.
- Kralingen, R. van (2002). *Superbrands*. Deventer: Kluwer.
- Lane, J. (1994). Will public management drive out public administration? *Asian Journal of Public Administration*, 139-151.
- Mahnert, K., & Torres, A. (2007). The Brand Inside: The Factors of Success and Failure in Internal Branding . *Irish Marketing Review*, 54-63.
- Martin. (1992). Creating and maintaining service culture. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 9-19.
- Meyer, J., & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment: some methodological considerations. *Human Resource Management Review*, 61-89.
- Mitchell, C. (2002). Selling the Brand inside. *Harvard Business Review*, 5-11.
- Mitchell, C. (2004). Getting staff to live the brand: Work in process. *Marketing Week*, 30-31.

13 August 1, 2012

- Morgan, R., & Hunt, S. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 20-38.
- Mosmans, A. (2005). *Ondernemingssucces: Hoe organisaties hun eigen toekomst creëren*. Amsterdam: Kluwer.
- Motimer, R. (2002). Stomach-churning strategies. *Brand Strategy*, 20-22.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Murray, J. G. (1979). The importance of internal marketing. *Bankers Magazine*, 38-40.
- Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation*. Boston: Harvard Business School Press.
- Piercy, N., & Morgan, N. (1989). Internal marketing strategy: leverage for managing marketing-led change. *Irish Marketing Review*, 11-28.
- Punjaisri, K., & Wilson, A. (2007). The role of internal branding in the delivery of employee brand promise. *Brand Management*, 57-70.
- Rafiq, M., & Ahmed, P. (2000). Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*, 449-462.
- Reijnders, E. (2002). *Interne communicatie: aanpak en achtergronden*. Assen: Koninklijke van Gorcum B.V.
- Rekom, J. van (1997). Deriving an operational measure of corporate identity. *European Journal of Marketing*, 410-422.
- Richardson, M. (2000). Letting the brand guide the people. *The Journal of Brand Management*, 275-280.
- Ries, A., & van Trout, J. (1981). *Positionering*. Alphen aan den Rijn/Brussel.
- Riezebos, R. (2002). Internal Branding stimuleert merkperceptie. *NieuwsTribune*, 22-23.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: The Free Press.
- Rucci, A., Kim, S. P., & Quinn, R. (1998). The Employee-Customer-Profit Chain at Sears. *Harvard Business Review*, 82-97.
- Sanders, T. (2000). *Tussen droom en werkelijkheid*. Amsterdam: SWOCC.
- Sasser, W., & Arbeit, S. (1976). Selling jobs in the service sector. *Business Horizons*, 61-65.
- Sayre, W. (1953). Premises of public administration. *Public Administration Review*, 102-103.

13 August 1, 2012

- Smit, N., & Thiel, S. v. (2002). De zakelijke overheid: publieke en bedrijfsmatige waarden in publiek-private samenwerking. *Bestuurskunde*, 226-234.
- Srinivasan, V., Park, C., & Chang, D. (2005). An Approach to the Measurement, Analysis, and Prediction of Brand Equity and Its Sources. *Management Science*, 1433-1448.
- Stershic, S. F. (2001). Leveraging your greatest weapon. *Marketing Management*, 40-43.
- Strijp, P., & de Witte, V. (2003). *Public branding: over zin en onzin van merkenbeleid bij de overheid*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Tansuhaj, P., Randall, D., & McCullough, J. (1991). Applying the internal marketing concept within large organizations: as applied to a Credit Union. *Journal of Professional Services Marketing*, 193-202.
- Thompson, T., Berry, L., & Davidson, P. (1978). *Banking Tomorrow: Managing Markets Through Planning*. New York: Van Nostrand Reinhold Company.
- Thomson, K., de Chernatony, L., Arganbright, L., & Khan, S. (1999). The Buy-in Benchmark: How Staff Understanding and Commitment Impact Brand and Business Performance. *Journal of Marketing Management*, 819- 835.
- Tops, P., & Zouridis, S. (1996). Relatie overheid - burger. In W. Lemstra, C. Verstedden, & W. Kuijken, *Handboek Overheidsmanagement* (pp. 261-288). Samsom : Alphen aan den Rijn.
- Tosti, D., & Stotz, R. (2001). Building your brand from the inside out. *Marketing Management*, 28-33.
- Vallaster, C., & de Chernatony, L. (2006). Internal brand building and structuration: the role of leadership. *European Journal of Marketing*, 761-784.
- Voet, J. van der (2011). Vier keer verandermanagement in publieke organisaties: een essay. *Bestuurskunde*, 95-103.
- Von Wallpach, S., & Woodside, A. (2010). Surfacing Executives Interpretation of Self and the Roles of Co-Workers in Enacting Front and Back Stage Strategies. In A. Woodside, *Case Study Research: Theory. Methods. Practice*. (pp. 157-188). Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Wieringen, v. A., Ax, J., Karstanje, P., & Voogt, J. (2004). *Organisatie van scholen*. Antwerpen - Apeldoorn: Garant.
- Winter, J. (1985). Getting your house in order with internal marketing: a marketing prerequisite. *Bell Journal of Economics*, 69-77.

Bijlage 1: Topiclijst

Waardering van de lokale overheid door de burgers

- Hoe tevreden zijn burgers over de lokale overheid?

De definitie van internal branding

- Overeenstemming over het begrip internal branding

Mogelijkheden voor internal branding binnen de lokale overheid

- In welke situaties zou internal branding gebruikt kunnen worden?
- In welke rollen zou internal branding gebruikt kunnen worden?

De commerciële overheid

- In hoeverre wordt het beeld herkend van een meer commerciële overheid?
- In hoeverre past internal branding in de commerciële overheid?

De merkidentiteit van de lokale overheid

- Wat is de merkidentiteit van de lokale overheid?
- In hoeverre is de merkidentiteit van de lokale overheid onderhevig aan veranderingen?
- In hoeverre worden de verschillende rollen van de overheid herkend?
- Wat is het gevolg van de vele rollen die lokale overheid heeft voor het vaststellen van één merkidentiteit?
- Hoe staan werknemers van de lokale overheid tegenover nieuwe, meer commerciële(merk)waarden van de overheid?
- Wat is de externe identiteit van de lokale overheid?

De complexe omgeving van de lokale overheid

- Wat maakt de omgeving van de lokale overheid complex?
- In hoeverre is de interne organisatie van een overheidsinstelling vergelijkbaar met dat van een bedrijf?

