

UNIVERSITEIT GENT

FACULTEIT POLITIEKE EN SOCIALE WETENSCHAPPEN

**“De externe communicatie en imagovorming van Federale Overheidsdiensten.
Case-Study: De directie Civiele Veiligheid van de FOD Binnenlandse Zaken”**

Beleidsrapport

aantal woorden: 29.862

Stijn Algoet

MASTERPROEF COMMUNICATIEWETENSCHAPPEN
afstudeerrichting COMMUNICATIEMANAGEMENT

PROMOTOR: PROF. DR. Patrick Vyncke

COMMISSARIS: LIC. Dominiek Saelens

COMMISSARIS: LIC. Dieter Grammens

ACADEMIEJAAR 2008 - 2009

Inhoudsopgave

Executive Summary	1
Inleiding.....	5
Objectieven van dit rapport	7
Theoretische achtergrond.....	1
Hoofdstuk 1: Waarom FOD's communiceren, of dit horen te doen	1
1.1 Maatschappelijke evoluties als catalysator overheidscommunicatie	1
1.2 Communicatie als beleidsinstrument	2
1.3 Wettelijk kader voor overheidscommunicatie	4
1.3 Een groeiend belang van de corporate identiteit en het imago voor overheidsdiensten	4
1.5 Focus op de Civiele Bescherming als overheidsdienst	8
Hoofdstuk 2: Hoe overheden communiceren	10
2.1 De algemene ontwikkeling van overheidscommunicatie.....	10
2.2 Soorten externe overheidscommunicatie vandaag	12
2.3 Externe communicatie en corporate imagovorming: Modellen en strategieën.....	13
2.3.1 Public branding	15
Hoofdstuk 3: Stand van zaken, De FOD Binnenlandse Zaken.....	16
3.1 Een beeld van de organisatie en haar doelstellingen.....	16
3.2 De Algemene Directie Civiele Veiligheid	18
3.2.1 De hervorming van de Civiele Veiligheidsdiensten	18
3.3 Het federale communicatienetwerk: een boom met twee stammen en zelfstandige takken	20
3.4 De Centrale Cel voor Informatie en Communicatie	23
3.5 De communicatiedienst(en) van Civiele Veiligheid	24
Hoofdstuk 4: Het Externe Communicatiebeleid van de FOD Binnenlandse Zaken vandaag	25
4.1 Het communicatiebeleid als onderdeel van het managementplan	25
4.2 De overkoepelende communicatiestrategie van de CCIC.....	25
4.2.1 De Segmentering	26
4.2.2 De Positionering	26
4.2.3 De Communicatiedoelstellingen	27
4.2.4 De Middelen en Kanalen.....	29
4.3 De communicatiestrategie van de ADCV	30
4.3.1 Segmentering.....	30
4.3.2 Positionering.....	30
4.3.3 Doelstelling	31
4.3.4 Middelen en Kanalen.....	32
4.4 SWOT-analyse externe communicatiebeleid en -strategie van de FOD Binnenlandse Zaken	33
Strengths.....	33
Weaknesses	34
Opportunities	35
Threats.....	36
4.5 Focus: het creëren van een afgelijnde corporate identiteit voor de Civiele Bescherming	37
Hoofdstuk 5: Casestudy: een imago-onderzoek voor de ADCV en haar diensten.....	39
5.1 Probleemstelling	39
5.1 Het Onderzoeksontwerp.....	41
5.1.1 Voor het meten van het imago van de CB.....	42
5.1.2 Voor het meten van het imago van de ADCV.....	44
5.2 Het vooronderzoek en de ontwikkeling van de enquêtes	46
5.2.1 Voor het meten van het imago van de CB.....	46
5.2.2 Voor het meten van het imago van de ADCV.....	48
5.3 De uitvoering van het onderzoek en de afname van de enquêtes.....	51
5.3.1 Het imago-onderzoek van de CB bij de bevolking	51
5.3.1 Het imago-onderzoek van de ADCV bij het O.P.	52

Resultaten	54
5. 4 Het imago-onderzoek van de Civiele Bescherming	54
5.4.1 Steekproefomschrijving	54
5.4.2 Op zoek naar antwoorden: analyse, verwerking en interpretatie van de data	56
6. 5 Het imago-onderzoek van de ADCV	71
6.5.1 Steekproefomschrijving	71
5.5.2 Op zoek naar antwoorden: analyse, verwerking en interpretatie van de data	74
5. 6 Algemene conclusies van het imago-onderzoek	92
5.6.1 Het imago van de Civiele Bescherming	92
5.6.2 Het imago van de ADCV	93
Aanbevelingen	95
Referenties	98
Appendix	104

Dankwoord

Langs deze weg wil ik de mensen bedanken die me hebben geholpen met de realisatie van mijn Masterproef.

Vooreerst wil ik mijn promotor Prof. Dr. Patrick Vyncke bedanken. Hij slaagde erin me tot de essentie van de opdracht te brengen. En heeft mij bovendien op weg geholpen met de theoretische achtergrond voor mijn thesis.

Vervolgens dank ik ook Dhr. Dominiek Saelens, die in feite mijn officieuze promotor geworden is. Hij heeft mij na een lastig begin terug op de goede weg gezet. En ook gedurende de rest van het traject heb ik altijd op zijn steun kunnen rekenen.

Ook Prof. Dr. Lieven Demarez die mij geholpen heeft bij het ontwikkelen van mijn onderzoekaankpak en waarvan zijn thesis voor mij een grote inspiratiebron geweest is, en Isabelle Stevens die mij geholpen heeft bij de statistische analyses wil ik bij deze bedanken.

In het bijzonder ook mijn dank aan mijn contacten bij de FOD Binnenlandse Zaken, Dhr. Olivier Maerens, Dhr. Michel Van Oversteyns, Mvr. Ophélie Boffa en Mvr. Nadia Beninni. Zonder hen was er van dit eindwerk geen sprake geweest, en hun medewerking beschouw ik als een grote meerwaarde voor mijn thesis.

Ook mijn dank aan het Gentse brandweerkorps, waar ik terecht kon voor mijn panelonderzoek.

Daarnaast gaat mijn dank ook natuurlijk uit naar alle respondenten, familie, vrienden, kennissen, oud leerkrachten en onbekenden, die tijd hebben vrijgemaakt voor mijn onderzoek.

Tot slot wil ik nog Anne, Pieter, Bart, Sylvie, en Nicolas bedanken voor hun nalees inspanningen en hulp tijdens het schrijven. And last but not least, mijn vader Jozef om mij de kans te geven met deze studie aan te vatten en voor zijn steun tijdens het schrijven van deze thesis.

Vriendelijk bedankt!

Executive Summary

1. Doelstellingen

Dit beleidsrapport is gebaseerd op vijf doelstellingen, waarrond evenveel hoofdstukken ontstaan zijn. Een eerste doelstelling is de lezers nog een het “hoe?” en “waarom?” van overheidscommunicatie te illustreren door beknopt het vertrekpunt, de achterliggende redenering en zelf de geschiedenis van overheidscommunicatie samen te vatten, en de gehanteerde theorie concreet toe te passen op de Algemene Directie Civiele Veiligheid. Ten tweede willen wij kort verduidelijken hoe imago en identiteit gedefinieerd worden, hoe beide samenhangen en hoe inzicht in deze samenhang efficiënt gehanteerd kan worden in overheidscommunicatie net als in commerciële. Ten derde willen wij kort het federale communicatieapparaat uit de doeken doen en dit tegelijk toetsen aan de voorwaarden van enkele auteurs. Ten vierde was het ons doel een overzicht te geven van het huidige communicatiebeleid en hier een eigen SWOT-analyse rond op te stellen, die zowel oog heeft voor de ideeën als voor hun uitwerking en tegelijk een blik op de toekomst werpt. Tot slot hadden we als voorname doelstelling het correct uitvoeren van een imago-onderzoek voor zowel de ADCV als de Civiele Bescherming, en hier richtinggevend conclusies uit te trekken die bruikbaar zullen zijn bij het ontwerpen of aanvullen van het huidig communicatiebeleid.

2. Uitgangspunten

Onze uitgangspunten zijn dat overheidscommunicatie steeds meer in waarde aan het toenemen is als beleidsinstrument, en dat de identiteit en het imago in het verlengde hiervan, steeds beter beheerd moeten worden. Daarnaast menen wij ook dat communicatieonderzoek een onontbeerlijke voorwaarde is voor het uitwerken van een adequaat communicatiebeleid. Ten slotte zijn we van mening, dat de recente ontwikkelingen in nieuwe media een zegen zijn voor zij die er in investeren maar een doos van pandora voor zij die ze negeren.

3. Methodologie

Voor beide instanties begon het gevoerde imago-onderzoek met een vooronderzoek en was het eindresultaat een (online)survey. Het vooronderzoek voor de Civiele Bescherming was een face to face interview/experiment met enkele burgers, gebaseerd op de Kelly Repertory Grid met als doel vooral relevante dimensies te achterhalen. Voor het uiteindelijke imago-onderzoek gingen we uit van een gemiddelde betrokkenheidsgraad en uitwerkingsgraad van het imago bij de populatie. We voerden wel enkele controlevariabelen in ter bevestiging of ontkrachting van deze veronderstellingen. Verder gebruikten we nog enkele meerkeuzevragen om te controleren of het beeld van de Civiele Bescherming bij de populatie klopt met de werkelijke identiteit. De overige vragen bestonden uit semantische differentiaal gebaseerd op de relevante dimensies die ontdekt waren in het vooronderzoek, deze vormden uiteindelijk de bouwstenen het imagoprofiel. De respondenten in het

onderzoek zijn afkomstig uit een convenience sample, die gewogen werd op basis van leeftijd en woonplaats van de respondenten.

Voor het imago-onderzoek van de ADCV bij haar operationeel personeel hielden we als vooronderzoek een panelgesprek met enkele van hen omtrent de ADCV. In het uiteindelijke onderzoek gebruikten we een aantal relevante stellingen die naar voor kwamen in het panelgesprek. De antwoorden op deze stellingen overlopen we gedetailleerd aangezien hun relevantie. Die stellingen lagen ook aan de basis van een Vertrouwen In Bekwaamheid-schaal die we er uit konden afleiden via een factoranalyse. Verder werden in een tweede vraag stellingen toegevoegd, gebaseerd op de zes kernwaarden die de FOD Binnenlandse Zaken zichzelf oplegt. Tot slot hanteerden we een aangepaste versie van de Corporate Character Scale van Davies, Chun, Vinhas da Silva & Roper (2004), waarvan we de bruikbaarheid, om het karakter van de ADCV naar voor te brengen, opnieuw verifieerden via een factor analyse. De respondenten in het onderzoek zijn niet afkomstig uit een steekproef aangezien zij allen, zij het onrechtstreeks en per e-mail, aangeschreven werden via een medewerker op hun kazerne. De uiteindelijke cases werden gewogen op basis van de werkelijke verhouding van de beroepen in de populatie

4. Aanbevelingen

Een eerste globale aanbeveling is het opwaarderen van communicatie als beleidsinstrument, dit impliceert dat hiervoor voldoende middelen vrij gemaakt moeten worden, en het communicatiebudget niet standaard als eerste geïndexeerd wordt bij algemene besparingen. Daarnaast vinden wij dat de communicatiedienst momenteel een te beperkte managementrol op zich neemt, het is duidelijk dat de dienst enkel ondersteunend werkt bij de uitvoering van het beleid en niet mee instaat voor de ontwikkeling ervan.

Zowel de overkoepelende communicatiestrategie als die van de hervorming moeten volgens ons meer concreet uitgewerkt worden, met specifieke en liefst meetbare doelstellingen. Dat zorgt er voor dat het uitvoeren ervan voor de medewerkers vergemakkelijkt wordt. Na de gedane inspanningen en campagnes kan ook duidelijk vastgesteld worden in wat gerealiseerd werd, en in welke mate.

Wat de strategie van de ADCV naar het operationele personeel betreft raden wij aan om het potentieel van openbare interactieve communicatie te onderzoeken en sowieso meer te benutten. Hiermee doel ik op zowel de meest recente online communicatietools, als op simpelweg de mensen in persoon toe te spreken en hen de kans geven openlijk vragen te stellen. Hoe dan ook moeten er volgens de conclusie van ons imago-onderzoek dringend stappen genomen worden om de voeling van de ADCV met haar operationele personeelsleden te verbeteren. Een van de mogelijkheden is online interactie omtrent de FAQ's rond de hervorming toe te laten via de creatie van een gemodereerd forum. Dit initiatief zou de toegankelijkheid van de ADCV aanzienlijk doen toenemen en de drempel tot vragen stellen of

opmerkingen geven verlagen. Deze toegankelijkheid verbeteren kwam tevens ook naar voor de kernwaarde van de FOD Binnenlandse Zaken waar de ADCV het minste aan voldeed, dat zou op die manier snel verbeteren volgens ons. In elk geval raden wij aan om een alle opties open te houden wat communicatie via internet betreft. Waarom geen verzorgde film op Youtube integreren op de site, of de woordvoerster van de hervorming op die manier een gezicht geven bij de betrokken personen? Uit ons onderzoek konden we afleiden dat maar liefst 80% van de respondenten persoonlijk wilt aangesproken worden. Omwille van dit percentage adviseren wij ook om het operationele personeel, standaard de nieuwsbrief omtrent de hervorming door te sturen. Indien zij dat wensen kunnen zij zich uitschrijven, momenteel is de situatie nog omgekeerd en moet men zelf initiatief nemen om zich in te schrijven op de website. Een algemene tendens die we ook bemerkten was dat jongere werknemers, of werknemers met minder anciënniteit een globaal beter beeld hebben van hun ADCV. Wij adviseren dan ook om een bijkomend onderzoek op te starten, om te achterhalen waarom dit zo is? Tot slot raden wij de ADCV ook aan om intern, bij de operationele medewerkers een campagne te voeren omtrent het gewenste imago van de Civiele Bescherming. Het zijn namelijk zij die het imago elke dag naar buiten dragen.

Wat communicatie omtrent de Civiele Bescherming naar de burgers betreft, illustreerde ons imago-onderzoek dat: het aantal interventies, het anticiperende karakter, de moderniteit, de omvang, het aantal medewerkers en hun opleidingsniveau meer benadrukt moet worden in de communicatie over de Civiele Bescherming naar de burger toe. Dit kan volgens ons het beste gebeuren via de site van de Civiele Veiligheid.

Enkele verdere concrete aanbevelingen naar de uitwerking van de communicatie toe zijn:

- Bijzondere aandacht besteden aan online fora en blogs, op zoek gaan naar digitale 'opinion leaders', deze trachten te identificeren en op te nemen als specifieke doelgroepen.
- Oog hebben voor de verwachtingen van media en journalisten, namelijk (continue) bereikbaarheid van contactpersonen, korte en bondige perscommuniqués opstellen (max. 1 pagina)
- Benadrukken van het aantal interventies, het anticiperende karakter, de moderniteit, de omvang, het opleidingsniveau en het aantal medewerkers van de Civiele Bescherming via de site. Aangezien het imago bij de burger op deze punten sterk afwijkt van de werkelijke identiteit.
- Een meer informele en minder autoritaire stijl en taal hanteren in de communicatie aangezien dit karakter trekken zijn van de ideale ADCV volgens onze respondenten
- De noodzakelijkheid van de hervorming explicieter communiceren, als zijnde een oplossing voor enkele specifieke aanzienlijke problemen.

Inleiding

De idee om een beleidsrapport voor de Federale Overheidsdienst Binnenlandse Zaken te schrijven omtrent hun communicatie en hun imago leek mij zo vergezocht nog niet. Ik kende er mensen, ik had als jobstudent eerder voor hen gewerkt in tal van functies met als kers op de taart een assisterende functie omtrent interne communicatie. Ik zag een beleidsrapport als een uitdagende maar toch goed doembare uitdaging. Pas bij het aanvangen van mijn thesis viel mij op dat, welke opdrachten toen simpel leken, helemaal niet zo evident waren. Zoals ik zelf gelezen en ondervonden heb is het niet eenvoudig om de communicatie van een openbare dienst te plannen. Aanvankelijk zou ik uitgaan van een logische prioriteiten oriëntatie, want bij zowat alle corporate communicatie onderzoeken is het duidelijk definiëren van de prioriteiten een eerste stap bij het bepalen van een communicatieadvies.

Maar hoe achterhaal je de prioriteiten? En welke zin heeft het als deze plotsklaps kunnen veranderen, door eender welke ontwikkeling die een effect uitoefent op de binnenlandse politiek? Geconfronteerd met deze problemen moest ik mijn initiële aanpak dus van tafel vegen. Het leek meer aangewezen om de focus wat terug te draaien, look at the big picture zeg maar. Waarom, afgezien van louter onmiddellijk praktische redenen, moet de FOD Binnenlandse Zaken communiceren? En wat is het belang van het imago van een organisatie waar alle 'klanten' verplichte klanten zijn? Een goed imago hebben is voor iedereen en elke organisatie heel belangrijk. Maar waarom nu voor de FOD Binnenlandse Zaken? Hoe ziet dat imago er voor hen uit en wat zou ik kunnen doen om hen te helpen dit imago te verkrijgen? Welk advies kan ik bieden en waarop ga ik mij baseren?

Bij mijn zoektocht naar antwoorden op die vragen besteed ik bijzondere aandacht voor de invloed van de externe communicatie bij het creëren van een het corporate imago. Het is dan ook mijn bedoeling om het belang van het hebben van een goed corporate imago, ook voor de algemene directie civiele veiligheid, duidelijk naar voor te brengen.

Het is echter zo dat het formuleren van één algemeen en overal toepasbaar advies onmogelijk is, gegeven de eigenheid van elk departement. Iedere dienst heeft een aanpak op maat nodig. Mijn keuze ging uit naar de Algemene Directie Civiele Veiligheid. Een dankbaar onderwerp aangezien er naar aanleiding van de hervorming van de Civiele Veiligheidsdiensten, door de directie en het daarvoor samengestelde team, heel wat gecommuniceerd wordt. Daarnaast ook omdat zowel de directie en de dienst die ze biedt, in dit geval de Civiele Bescherming, gemakkelijk een ander imago aangemeten krijgen naar aanleiding van deze gebeurtenis. Het is dus geen slechte idee om deze kans te benutten en het imago een oppoetsbeurt geven, met behulp van een goed communicatiestrategie. Om deze te kunnen ontwikkelen, moeten we eerst weten hoe het met het imago vandaag gesteld is. Vandaar mijn

plan om een imago onderzoek uit te voeren waarin ik op zoek ga naar het imago van zowel de dienst, de civiele bescherming, als de directie, de Algemene Directie Civiele Veiligheid

Aan de hand van twee online enquêtes heb ik het imago van beide onderzocht. Na de nodige analyses en het opstellen van een imagoprofiel, waarin ook het gewenste imago en het geschatte imago naar voor komen, was ik in staat om mijn allereerste vraag te beantwoorden. “Waarom, afgezien van louter onmiddellijk praktische redenen, moet de FOD Binnenlandse Zaken communiceren?!”

Ik nodig u graag uit, om het antwoord op deze vraag te ontdekken. Veel leesplezier!

Objectieven van dit rapport

1. De noodzaak aantonen van een adequaat communicatiebeleid bij de FOD Binnenlandse Zaken en bij de Algemene directie Civiele Veiligheid in het bijzonder.
2. De lezer een inzicht bieden rond de concepten imago en identiteit en de beïnvloedende factoren die daar in meespelen.
3. De werking en structuur van het communicatieapparaat van de FOD toetsen vanuit verschillende theoretische perspectieven.
4. Een stand van zaken geven omtrent de huidige communicatie inspanningen (SWOT)
5. Een imagoprofiel opstellen voor de Civiele Beschermingsdiensten
6. Nagaan in welke mate de burger zich betrokken en geïnteresseerd voelt voor de Civiele Bescherming.
7. Nagaan welk imago de Algemene Directie Civiele Veiligheid heeft bij haar operationele medewerkers verdeeld over het land.
8. Het formuleren van organisatorisch en strategisch advies voor het huidige en toekomstige communicatiebeleid.

Theoretische achtergrond

Hoofdstuk 1: Waarom FOD's communiceren, of dit horen te doen

In dit hoofdstuk geven we eerst een overzicht van de maatschappelijke evoluties die de noodzaak illustreren van, en een aanzet hebben geboden tot, een adequaat communicatiebeleid van de overheid. Vervolgens illustreren we hoe communicatie kan (en moet!) aangewend worden als beleidsinstrument. Verder gaan we na wat het belang van een goede identiteit en een bijhorend imago is voor een FOD, en welk aandeel de externe communicatie hier in heeft. Tenslotte zoomen we in op een onderdeel van de FOD Binnenlandse Zaken¹, met name de directie civiele veiligheid.

1.1 Maatschappelijke evoluties als catalysator overheidscommunicatie

Enkele invloedrijke evoluties voor de ontwikkeling van overheidscommunicatie blijken in grote lijnen van toepassing te zijn op zowel de Belgische als de Nederlandse samenleving. Wat niet verwonderlijk is gezien de overeenkomsten tussen beide landen. *“Het zijn relatief kleine (deel)staten, constitutionele monarchieën, parlementaire en representatieve democratieën, samenlevingen waarin de ‘zuilen’ tot ontwikkeling kwamen...”* (Coninckx, 2004, p16). In het boek ‘De Transactionele Overheid’ van Bartels, Nelissen en Ruelle (1998 p. 11-13) worden zes maatschappelijke ontwikkelingen opgesomd die de rol van overheid de laatste decennia beïnvloed hebben.

1. *Secularisering* – Het uitsterven van de aanhang van de typische zuilen (politiek of godsdienstig) in de maatschappij. Elke zuil had zijn eigen kanalen (kranten, bijeenkomsten,...) en opinieliders, en bood zo de overheid de kans om langs deze kanalen de burgers te bereiken. Door het verdwijnen ervan moet de overheid anders te werk gaan om de burgers bereiken en de maatschappij te sturen. Zo stelt Bartels et al. (1998, p.10) ook dat wanneer het gebruik van wetgeving om dit op te vangen, bemoeilijkt zou worden, de overheid steeds meer een beroep zal moeten doen op de motivatie van de burger.
2. *Individualisering* – Dit gaat gepaard met de secularisering. Vroeger dacht men dat de eigenbelangen voldoende ter harte genomen werden door de zuil waartoe men behoorde, vandaag is dat niet meer het geval. Mensen zijn mondiger geworden en komen op voor hun eigen belang. De uitdaging voor de overheid ligt erin om een heel pluriforme samenleving, waarin ieder evenwaardig beschouwd wordt, ook gelijk te behandelen terwijl zij door de individualisering meer en meer verschillen van elkaar. (Bartels et al., 1998, p.10)

¹ Federale Overheidsdienst Intérieur / Binnenlandse Zaken

3. *Juridisering*– Een toenemende invloed van het gerecht, en een afnemende invloed van politici en overheden. Dit ten gevolge van het feit dat mondige, hoogopgeleide burgers sneller het gerecht inschakelen bij het beoordelen van meningsverschillen (Bartels et al., 1998, p.11)

4. *Mondialisering* – Bedrijven die hun blik verruimen tot over de landsgrenzen, dankzij betere transportsystemen en snellere communicatie. Hierdoor zijn overheden concurrerende partijen geworden op de internationale markt en moeten zij nieuwe sturingsmechanismen hanteren ter vervanging van diegene die momenteel gebruikt worden voor de allocatie en regulering van productiefactoren.(Bartels et al., 1998, p.11).

5. *Informatisering* – Het continue sneller beschikbaar zijn van steeds meer informatie waardoor de afhankelijkheid van de burger van overheidsinformatie sterk afneemt. Als de overheid niet informeert, zijn er genoeg anderen die dit in hun plaats wel doen. Dit legt druk op de overheid om korter op de bal te spelen en sneller te communiceren (Bartels et al., 1998, p.12).

6. *Versmelten van culturen* – In tegenstelling tot vroeger behoort niet elke burger nog tot één cultuur. De oorzaken hiervan zijn de toestroom van immigranten en het absorberen van kenmerken bij de ene cultuur van de andere. Omdat dit proces ongelijk gebeurt (plattelandstad, jong-oud) ontstaan er verschillende (mengvormen van) culturen binnen een land. Deze nieuwe segmenten vergen elk een andere manier van communiceren.

1.2 Communicatie als beleidsinstrument

Buurma (2001, p.225) gebruikt de omschrijving van Hoogerwerf (1993) om een beleidsinstrument te definiëren als “*Alles wat een actor gebruikt of kan gebruiken om het bereiken van een of meer doeleinden te bevorderen*”. Hij hanteert ook de indeling van Van der Doelen en Klok (1993) betreffende de verschillende soorten beleidsinstrumenten die ter beschikking staan van de overheid, namelijk:

- Informatieoverdracht
- Financiële prikkels
- Voorschriften
- Overheidsvoorzieningen
- Staatsonthouding

Van der Doelen en Klok (1993) hebben het in hun indeling dus over ‘informatieoverdracht’ niet over communicatie. Het verschil in termen lijkt arbitrair, maar de gehanteerde term illustreert volgens ons wel de visie van de auteur op communicatie als beleidsinstrument. Buurma (2001, p.226) stelt zichzelf ook de vraag in hoeverre het mogelijk is met een- of meerzijdige communicatie het werkelijke

handelen van burgers te beïnvloeden. Hoewel dit dus niet altijd zo gezien wordt (vooral vroeger niet), vormt communicatie volgens Van Osch & Van Doorn (2006, p.335) een onontbeerlijk beleidsinstrument. Een regel kan –en mag zelf– niet zomaar ingevoerd worden door de overheid zonder dat daar het nut van aangegeven is, en dat de samenleving hier haar inspraak in gehad heeft. Hetzelfde geldt voor een voorziening die wordt getroffen zonder te peilen naar de noodzaak er van, of zonder te communiceren over het bestaan ervan. Dergelijke voorzieningen zullen hun doel niet bereiken (Van Osch & Van Doorn, 2006, p. 329). Het stellen van de scheidingslijnen tussen de beleidsinstrumenten kan volgens Van Osch & Van Doorn (2006, p. 334) in vraag gesteld worden. Volgens hen kunnen deze instrumenten samenwerken, wanneer communicatie bijvoorbeeld als ondergeschikt of nevenschikt instrument ingezet wordt. Communicatie biedt volgens hen de mogelijkheid, en schept de voorwaarden, om voorzieningen en wetgeving op te leggen. Zo komen zij op basis van de veronderstellingen dat voorlichting bijdraagt aan het kweken van draagvlak, en dat zonder draagvlak de overheid geen maatregelen kan nemen, tot de conclusie dat wanneer de overheid haar beleid wilt realiseren, dat voorlichting een effectief beleidsinstrument is. Bartels et al. (1998, p.10) treden deze visie bij, vanuit hun stelling dat de intrinsieke motivatie van de individuele burger aan belang wint, wanneer bijvoorbeeld de wetgever op de feiten achterna loopt of weigert in te grijpen uit vrees voor overregulering (cf.supra). De Rynck (2004, p. 40) bevestigt het belang van communicatie door te stellen dat vroeger de leuze “politiek maakt communicatie” gold, terwijl dat “communicatie de politiek maakt” nu evenzeer de stelregel is.

Van Riel (1992, p. 78) gaat hierin nog verder en stelt zelf dat het hebben van een positief imago een basisvoorwaarde is voor het aangaan van een commerciële relatie tussen een organisatie en haar doelgroep. De overheid is echter geen commerciële organisatie en het aangaan van relaties met haar diensten kan opgelegd worden aan de burger. Maar desondanks deze belangrijke verschillen blijkt toch dat de bereidheid tot medewerking van de burger in toenemende mate belangrijk wordt om de overheidsdiensten hun doelstellingen te helpen realiseren. We kunnen dan ook concluderen dat de corporate identiteit van deze overheid(sdiensten) en hun hoe ze door het publiek gepercipieerd worden (hun imago en reputatie), steeds belangrijkere aandachtspunten worden. Dit leidt ons tot de vraag welke rol communicatie hier in moet vervullen.

1.3 Wettelijk kader voor overheidscommunicatie

Communicatie van de overheid uit is onderhand geen vrijblijvende aangelegenheid meer, hoewel de huidige wetgeving zich bijna uitsluitend concentreert rond passieve openbaarheid van bestuur (c.q. inzage bieden in bestuursdocumenten of antwoord geven op gestelde vragen). Wat actieve openbaarheid van bestuur betreft staat het elke bestuur vrij een actief informatiebeleid te voeren, slechts in sommige gevallen wordt het verplicht een minimaal informatiebeleid na te streven. De overheid wordt wettelijk dus niet aangespoord om een actief communicatiebeleid te voeren.

Enkele federale wetten die hier van belang zijn, zijn:

- De Wet van 11 april 1994 art. 2 betreffende openbaarheid van bestuur. Deze eist duidelijke en objectieve informatievertrekking en dat een gespecialiseerde instantie dient belast te worden met het ontwikkelen en realiseren van het informatiebeleid (Gelders, 2006, p.38)
- Art. 32 G.W. m.b.t. rechte van toegang tot bestuursdocumenten c.q. alle documenten in eender welke vorm waarover een administratieve overheid beschikt.(Schram, 2004, p.122)
- De Wet van 4 juli 1989 art. 4bis §1 die de federale controlecommissie belast met de toetsing van alle voor het publiek bestemde mededelingen en voorlichtingscampagnes, waartoe geen verplichting geldt op grond van een wettelijke of bestuursrechtelijke bepalingen, en die (in)direct met overheidsgeld worden gefinancierd. (Gelders, 2006, p.40)

Deze laatste wet stelt de commissie in staat om ongunstige advies uit te brengen en indien nodig zelf te sanctioneren, wanneer er sprake is van communicatie ter bevordering van het imago van één of meerdere leden van de regering of een politieke partij (Schram, 2004, p.122). Deze wet is een illustratie van het spanningsveld waarin overheidscommunicatie zich altijd bevindt, namelijk een grijze zone tussen enerzijds overheidsvoorlichting (in belang van de burger) of politieke communicatie (in het belang van de politici) (Thevissen & Willems, 2004, 168). De Vlaamse regering heeft in het kader van dit spanningsveld het aanvullende decreet van 19 juli 2002 ingevoerd, betreffende 'de controle op de communicatie van de Vlaamse overheid'. Deze maatregel kan volgens ons mede verantwoordelijk zijn voor een terughoudende attitude t.a.v. imago campagnes bij de overheidsdiensten de voorbije jaren. Het aanwerven van een imago manager voor de Vlaamse regering (Tegenbos, 2009), onder impuls van de Minister President Kris Peeters, duidt er echter op dat aan deze terughoudendheid gesleuteld wordt.

1.3 Een groeiend belang van de corporate identiteit en het imago voor overheidsdiensten

Zoals eerder vermeld hebben maatschappelijke evoluties er voor gezorgd dat rechtstreeks contact met de burger aanzienlijk toegenomen is in belang. Wie rechtstreeks communiceert kan dit niet zonder zich kenbaar te maken. Politici weten dit al sedert het begin van de democratieën en besteden veel aandacht aan hun identiteit en imago, overheidsdiensten daarentegen lagen er minder van wakker.

Overheidsdiensten werd verweten dat ze vooral bij de subsidiegevers, in casu: hun politieke oversten, een goed imago nastreefden (Van Reekum & Van Der Velpen, 1985). Desondanks het ontbreken van een wettelijke vereiste er voor, heeft die kritiek in combinatie met de wenselijkheid voor een meer rechtstreeks contact, er voor gezorgd dat in de laatste decennia de overheid zich voor het eerst bekommert om haar 'identiteit' en haar 'imago'. Maar waarvoor staan deze begrippen dan exact, en welke voordelen bieden een goede corporate identiteit en bijhorend imago voor de overheid?

Van Rekom, Van Riel & Wierenga (1991) omschrijven corporate identiteit als: *“De zelfpresentatie van een organisatie, dat wil zeggen het aanbod van ‘cues’ met betrekking tot een organisatie, zoals dat in de uitingvormen gedrag, communicatie en symboliek tot stand komt.”*

Waarom is het hebben van een goeie corporate identiteit nu van belang voor een organisatie? Van Riel (1992,p.31) omschrijft volgende voordelen:

- Een motivatievergroterend effect op de eigen medewerkers
- Het wekken van vertrouwen bij de externe doelgroepen van de onderneming
- Onderkenning vitale rol consumenten
- Onderkenning vitale rol van financiële doelgroepen

Hoewel deze voordelen geformuleerd zijn vanuit het standpunt van een NGO of een commerciële organisatie, zijn deze ook perfect van toepassing op onze Federale Overheidsdiensten, zij het na enige herformulering (cf. 1.4).

Binnen de corporate identity kunnen volgens Olins (1990) drie typologieën onderscheiden worden:

- Monolithic identity: hierbij hanteert de onderneming slechts één visuele stijl/identiteit (vb: BMW, IBM)
- Endorsed identity: dochterbedrijven hebben eigen stijl, maar moederbedrijf blijft herkenbaar. Het zijn gediversifieerde ondernemingen waarvan de onderdelen toch voor een deel hun eigen cultuur, tradities en/of merken hebben behouden (vb: Nutella, General Motors)
- Branded identity: de dochterbedrijven hebben hun eigen stijl en lijken geen relatie te hebben met elkaar. (vb: Unilever)

Het spreekt voor zich dat de keuze van een van deze vormen rechtstreekse gevolgen heeft voor het corporate communicatiebeleid. Van Riel (1994, p.38) bekritiseert deze indeling echter op twee vlakken. Ten eerste is de strakke indeling in drie categorieën in de praktijk onrealistisch, er is meer sprake van een continuüm met als uitersten hoge/lage parent visibility. Ten tweede wordt ook de mate van 'inhoudelijke aansturing (hoge versus lage)' van de communicatie, door Van Riel (1994, p. 38) gehanteerd om een meer genuanceerd beeld te krijgen. Hoe meer de dochterondernemingen passen in de core business van het moederbedrijf, hoe hoger doorgaans de inhoudelijke aansturing van bovenaf en omgekeerd. Wanneer deze twee schalen samen beschouwd worden ontstaan vier kwadranten

waarbinnen een organisatie en haar onderliggende diensten kan positioneren. Wij volgens Van Riel in zijn kritiek, maar zijn wel van de mening dat het meer werkbaar is om, zij het met de nodige terughoudendheid, met concrete labels te werken om een organisatie te plaatsen.

Vanuit Olins' standpunt heeft onze Federale Overheid in haar communicatie duidelijk gekozen voor een endorsed identity strategie of een strategie die zich in het tweede kwadrant van Van Riel (1994, p. 40) bevindt: Hogere parent visibility & Hogere inhoudelijke vrijheid. De gids voor federale communicatoren schrijft namelijk voor dat elke communicatie uiting een duidelijke federale handtekening moet dragen onder de vorm van het ".BE" logo (COMMnetKern, 2004, p.16). De verplichte aanwezigheid van dit logo is echter de enige vorm van inhoudelijke controle "*Op die manier blijft er ruimte voor de creativiteit van de overheidsdiensten om eentonigheid te vermeiden...*" (COMMnetKern, 2004, p.17). Daarnaast beschikken alle federale en programmatorische overheidsdiensten (vb: Binnenlandse Zaken) over een eigen logo, en hebben de departementen (vb: Civiele Veiligheid) op hun beurt meestal ook nog een eigen logo.

Het begrip imago, en dus ook corporate imago, valt moeilijk eenduidig te beschrijven. Een imago wordt in de literatuur vanuit verschillende invalshoeken besproken namelijk van holistische en algemene indrukken tot zeer gedetailleerde evaluaties van producten, merken, winkels of organisaties (Van Riel, 1994, p.151). Deze invalshoeken zijn gebaseerd op de verschillende uitwerkinggraden die van toepassing zijn op het begrip imago, zoals uitgewerkt door Poiesz (1988) in Van Riel (1994, p. 151):

- Hoge uitwerkingsgraad: Een imago is opgeslagen als een netwerk van betekenissen in het geheugen van de consument. Een imago is complex gestructureerd.
- Gemiddelde uitwerkingsgraad: Een imago is de gewogen som van opvattingen t.a.v. een object: de percepties van saillante attributen x het belang van die attributen. Een imago is een attitude.
- Lage uitwerkingsgraad: Een imago is een algemene holistische indruk van de plaats die het object inneemt t.o.v. de concurrenten. Een imago is een globale totaalindruk.

Volgens Pruyn (in: Van Riel, 1994, p.56) bestaat dan ook geen beste invalshoek, enkel een meest geschikte in verhouding tot de beschouwde doelgroep. De indelingscriteria volgens dewelke de populatie dan in subdoelgroepen kan verdeeld worden zijn de motivatie/betrokkenheid ten opzichte van de organisatie en de informatieverwerkingscapaciteit van het individu (Poiesz, 1988). Beide factoren impliceren dus de invalshoek van waaruit het imago best ingevuld en bestudeerd wordt.

Om toch een overkoepelende beschrijving te kunnen geven van het begrip volgt Pruyn (in: Van Riel, 1994, p.150) de definitie van een corporate imago van Bevis (1967) geciteerd door Bernstein (1982):

“het institutionele imago is het netto resultaat van de interactie van alle ervaringen, veronderstellingen, gevoelens, kennis en indrukken, die mensen hebben opgedaan over een organisatie.” Anders verwoord is een imago een abstractie met als doel een totaalbeeld te kunnen vormen van het object in kwestie Pruyn (in: Van Riel, 1994, p.146). Volgens Hemminga (2008) zijn er drie mogelijke verhoudingen tussen de corporate identiteit en het corporate imago.

1. Het bedrijfsimago is gunstiger dan de bedrijfsidentiteit. Dit is positief maar houdt risico in voor de geloofwaardigheid indien ware identiteit het imago achterhaalt.
2. Het bedrijfsimago is minder positief dan de identiteit. Hier moet de organisatie de kans krijgen om haar werkelijk gezicht te tonen en zo het imago positief bij te sturen.
3. Het imago en de identiteit zijn in overeenstemming. Dit is het ideale evenwichtspunt aangezien het beeld van het publiek van de organisatie overeenkomt met de realiteit.

Onderstaand citaat in beschouwing genomen is het aannemelijk dat voor de FOD Binnenlandse Zaken voornamelijk de verhoudingen 2 en 3 van toepassing zijn. *“Populair is de overheid zelden. Oordelen over de prestaties van de overheid zijn vaak ronduit negatief...blunders stapelen zich op van mislukking naar mislukking en schandaal naar schandaal...ook het beeld van de luie, krantenlezende, onvriendelijke en allesbehalve behulpzame ambtenaar leeft nog steeds in de hoofden van veel mensen”* (Vyncke, 2004).

Afgezien van het feit dat Van Riel (1992, p. 78) een positief imago als een basisvoorwaarde aanziet voor het aangaan van een relatie tussen een individu en een organisatie, en dat Bartels, Nelissen en Ruelle (1998 p. 11-13) dit aangaan van dergelijke persoonlijke relaties als een sleutel element zien voor een succesvol toekomstig overheidsbeleid, biedt het hebben van een positief imago, volgens Blauw (1986), eender welke organisatie nog enkele andere voordelen:

- Stimulans voor de afzet van producten/diensten
- Aantrekkingskracht voor het aanwerven van geschikte werknemers
- Belangrijk voor de financiële wereld en kapitaalverschaffers
- Het wekt vertrouwen bij in het bedrijf bij interne en externe stakeholders

Toegepast op de FOD Binnenlandse Zaken kunnen hierdoor de producten/diensten die op vrijwillige basis aangeboden worden (vb: e-ID) meer succes boeken. Het imago kan de HRM afdeling ook meer en geschikte sollicitanten opleveren. De financiële wereld kan hier geïnterpreteerd worden als de bevolking (cf. creatie van draagvlak voor het beleid) en de kapitaalverschaffers als de politici (cf. politieke interesse en aandacht voor de FOD's en hun departementen). De interne en externe stakeholders kunnen vakbonden zijn, of andere groeperingen (ook de media!).

1.5 Focus op de Civiele Bescherming als overheidsdienst

Nu geïllustreerd is waarom externe communicatie voor FOD's en hun departementen in het algemeen onmisbaar is, verleggen we de focus naar het corporate imago. Waarom is het hebben van een goed en gepast imago van belang voor een FOD en haar directies/departementen in het bijzonder? Als we de algemene voordelen van een goede corporate identiteit en een positief imago op de diensten van Civiele Bescherming toepassen ziet dit er als volgt uit:

- Stimulans voor de afzet van producten/diensten

Het is natuurlijk niet de bedoeling meer interventies te hebben, maar minder. Dit kan verwezenlijkt worden door de afzet te stimuleren van preventie- en veiligheidsproducten geleverd door derden, zoals rookdetectors, brandblusapparaten enz. Ook het opvragen van advies en informatie door de burger kan hier positief door beïnvloed worden.

- Een motivatie-vergrotend effect op de eigen medewerkers & Aantrekkingskracht voor het aanwerven van geschikte werknemers:

Aangezien het een risicoberoep betreft en mensenlevens afhankelijk zijn van de kwaliteit van de dienstverlening, is het noodzakelijk om met gemotiveerd personeel te werken. Voor de 12.000 vrijwilligers vormt hun motivatie ook de voornaamste reden om zich te engageren. Cowboys en geboren helden zijn geen geschikte profielen, een goed imago van de Civiele Veiligheidsdiensten (professioneel en disciplinair) kan deze sollicitanten ontmoedigen.

- Het wekken van vertrouwen bij de externe doelgroepen van de onderneming & Het wekt vertrouwen in het bedrijf bij interne en externe stakeholders

Dit vertrouwen is cruciaal voor de Civiele Veiligheidsdiensten. Niet alleen tijdens interventies moeten alle instructies nauw opgevolgd worden, ook bij preventieve maatregelen moeten iedereen deze overtuigd opvolgen, wat vertrouwen in de kennis en de deskundigheid van de Civiele Veiligheidsdiensten onontbeerlijk maakt.

- Onderkenning vitale rol consumenten:

De burgers krijgen hierdoor het gevoel een cruciale rol te spelen binnen de organisatie. Dit zorgt voor responsabilisering, hun cruciale rol bij het veilige verloop van het dagelijkse leven en bij het correct reageren op ongevallen of brand wordt herkend.

- Onderkenning vitale rol van financiële doelgroepen & Belangrijk voor de financiële wereld en kapitaalverschaffers

Financiële doelgroepen kunnen hier geïnterpreteerd worden als de beleidsmakers die de toevoer van financiële middelen bepalen. Een goede corporate identiteit onderkent de rol die zij spelen, en laat hen blijken dat de goede werking afhankelijk is van de mate waarin ook zij er belang aan hechten.

Bovenstaande voordelen zijn gebaseerd op desk research en vrij subjectief geïnterpreteerd, willen we een meer sluitend antwoord vinden dan moeten we stilstaan bij wat een goed imago inhoudt voor de Civiele Bescherming. Hiervoor moeten we nagaan welke eigenschappen en kenmerken als positief/noodzakelijk of negatief/ongewenst ervaren worden bij de specifieke perceptie van dergelijke '(nood)hulp-verlenende-dienst'. Om onze respondenten niet te veel te belasten gaan we dit ideaalbeeld niet empirisch achterhalen. Dankzij onderzoek dat verricht werd om de werking van de middel doel keten² model te achterhalen, binnen de constructie van het imago van merken/ondernemingen. is het mogelijk om dit ideaalbeeld theoretisch te bepalen. Vyncke (1992, p. 27) onderzocht bij een grote groep respondenten de verschillende instrumentele en terminale waarden, motivaties en mentaliteiten. Van de 29 terminale waarden Vyncke (1992, p. 114-127) die in zijn onderzoek naar voor kwamen, zijn de onderstaande volgens ons geschikt om een theoretisch ideaalbeeld van de Civiele Bescherming uit af te leiden:

1. Het hebben van een eigen huis "een plek onder de zon".
2. Veiligheid: in een veilige wereld leven.
3. Zekerheid: op iets of iemand kunnen rekenen.
4. Gespaard blijven: van pijn, verlies, angst of ongeluk
5. Alles wat men heeft behouden zoals het is.
6. Streven naar een beter milieu, liefde voor de natuur.

Hier leiden we uit af, dat de ideale CB competent is en altijd beschikbaar (3) en op die manier bijdraagt aan het veiligheidsgevoel (2). Dat zij moeten aanzien kunnen worden als diegene die ons helpen gespaard te blijven van pijn en angst (4) wanneer we zelf in fysiek gevaar verkeren. Daarnaast moeten ze ons ook behoeden voor verlies (5) of ongeluk (4) in het bijzonder wanneer onze eigendommen (huis) in gevaar komen (1 en 5). Tenslotte moet de CB er ook voor zorgen dat ook onze natuurlijke omgeving beschermd en gespaard blijft ingeval van ene milieuramp (5 en 6).

² MDK of means-end-chain van Gutman & Reynolds

Hoofdstuk 2: Hoe overheden communiceren

2.1 De algemene ontwikkeling van overheidscommunicatie

Het volgende overzicht van de ontwikkeling van overheidscommunicatie is gebaseerd op bronnen uit zowel het Nederlandse als het Belgische vakgebied. In beide landen vonden op vlak van overheidscommunicatie dezelfde ontwikkelingen plaats, zij het met een aanzienlijke vertraging in België, op federaal niveau in het bijzonder. Coninckx (2004, p.16) vergelijkt in zijn boek 'Overheidscommunicatie in België' ons land ook bewust met Nederland. De oorzaak van deze gelijke ontwikkelingen zijn de grote gelijkenissen tussen beide. De oorzaken van de communicatieve ontwikkelingsachterstand in België zijn volgens Katus (2004, p.23): Een latere en minder grondige ontzuiling van de maatschappij, de hervormingen van de Belgische staatsinstellingen, de aanwezigheid van twee landstalen en culturen en ook de mindere ontwikkeling van een 'woord' cultuur in vergelijking met de Nederlanders.

De ontwikkeling van overheidscommunicatie werd bepaald door twee verschillende visies, de eerste was het presentiedenken, deze werd later opgevolgd door het interventiedenken (Van Osch & Van Doorn, 2006, p. 336-339). De term 'overheidsvoorlichting' ontstond toen de visie van het presentiedenken overheerste. Deze visie was gekenmerkt door discretie en beschikbaarheid, de burger met vragen kon op eigen initiatief persoonlijk contact opnemen met een 'publieksvoorlichter'. Vandaag is dit nog steeds een communicatiedoelstelling maar gebeurt dit minder persoonlijk via websites, en efficiënter via callcenters (Van Osch & Van Doorn, 2006, p. 336-339).

Het presentiedenken bracht met zich mee dat de communicatieafdeling geen resultaat- of effectdoelstellingen had. Het hoofddoel was immers informeren, niet beïnvloeden. De verklaring van het bestaan van deze presentie-norm, zo stelt Katus (2000) in Katus & Volmer (2000, p.25), was de aversie die ontwikkeld werd van (Duitse) propaganda na de tweede wereldoorlog. De bevolking eiste een duidelijk onderscheid tussen overheidspropaganda en overheidsinformatie. Aangezien de vrije pers gewaarborgd was en het parlement de democratische besluitvorming garandeerde, diende overheidscommunicatie slechts een verduidelijking in te houden van het beleid bepaald in het parlement (Katus & Volmer, 2000, p.24).

Het interventiedenken ontstond later als tegenganger van deze passieve strategie, als een reactie op enkele maatschappelijke veranderingen (cf. infra). Interventiedenken staat voor zelf initiatief nemen zoals zelf vragen stellen en ze beantwoorden, en zodoende, de burger bewust proberen te beïnvloeden. Interventiedenken werd als het ingrijpen en verbeteren van het sociale systeem gezien, de term 'overheidsvoorlichting' was hier volgens Van Osch & Van Doorn (2006, p.338) dus niet meer op zijn plaats.

Geïntegreerde communicatie, en de opmars ervan in privé sector, was een tweede voorname reden voor het afschrijven van het ‘voorlichtingsdenken’ bij de overheidsdiensten. Geïntegreerde communicatie houdt in dat de verschillende communicatiemodaliteiten (PR, reclame en voorlichting) en hun strategieën en technieken, tegelijk aangewend worden om op een strategische manier het communicatiedoel te bereiken. De term communicatieadviseur verving langzaam de titel van voorlichtingsambtenaar.

Corporate communicatie werd vanaf de jaren 90 de nieuwe stijl die de geïntegreerde communicatie filosofie aanvulde. De voedingsbodem hiervoor was de toegenomen erkenning van het belang van een goed en passend imago van zowel privé als publieke organisaties (Van Osch & Van Doorn, 2006, p. 342). Corporate communicatie benadrukt het belang van een eenduidige presentatie van de informatie, en ook de noodzaak om de manier waarop gecommuniceerd wordt in overeenstemming te brengen met het gewenste imago.

De marketingbenadering in de overheidscommunicatie ontwikkelde zich gelijktijdig met het corporate communicatie denken. Deze stelt dat ‘het beleid’ als een product kan beschouwd gaan worden en stelt het aanprijzen van het product (nl. het beleid) centraal in plaats van het presenteren van de organisatie. (Van Osch & Van Doorn, 2006, p. 343). Na een korte opleving van dit marketinggericht denken, stelde communicatieambtenaren vast dat het imago van de overheid hier onder leed. Dit imago is echter een *conditio sine qua non* zoals eerder vermeld werd, vandaar dat beweging naar corporate communicatie terug ingezet werd.

2.2 Soorten externe overheidscommunicatie vandaag

De Roon (1996, in Van Osch & Van Doorn, 2006, p.345) onderscheidde in de Nederlandse rijksoverheid drie typen van overheidscommunicatie: Persvoorlichting, Reactieve publieksvoorlichting en Actieve massamediale publieksvoorlichting Van Osch & Van Doorn (2006, p. 345) vervolledigden deze lijst en kwamen zo tot

:

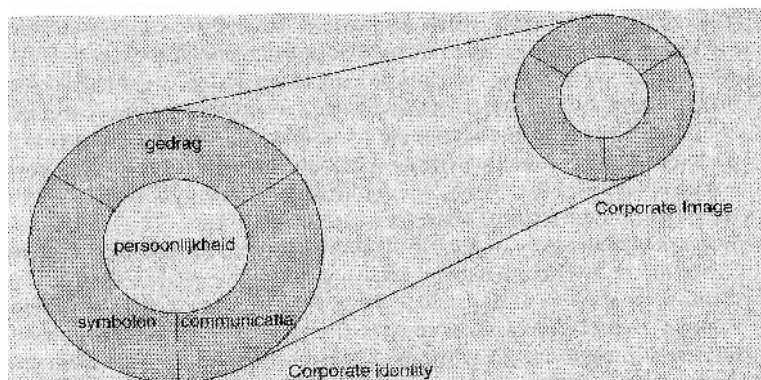
- *Reactieve publiekscommunicatie aan de individuele burgers*
Anders verwoord: antwoorden op een vraag van de burger, waarbij de reactietijden en de waarde van het antwoord op zich als kwaliteitsindicator worden gehanteerd. De Roon (1996) beschouwde dit als ‘publieksvoorlichting’, dit was een opdracht van de loketbedienden.
- *Actieve en proactieve publiekscommunicatie via massamedia*
Actieve publiekscommunicatie is het antoniem van reactieve communicatie, waarbij de overheid zelf initiatief neemt, en uit eigen naam en met eigen middelen tussenkomt om een bepaalde beleidsdoelstelling te realiseren. Proactieve communicatie betreft preventief communiceren over onderwerpen die verwacht worden belangrijk te worden (cf. issuemanagement)
- *Actieve en proactieve publiekscommunicatie via intermediaire kaders en sociale netwerken*
Idem al boven, maar via onderwijs, gemeentes, vakbonden, dokters ed. Zij hebben een relatie met beide partijen, wat communiceren via hen voordeliger en efficiënter maakt dankzij de (impliciete) goedkeuring van een derde partij. Sociale netwerken zijn meer informele groepen zoals sportclubs, jeugdbewegingen enz. Communiceren via hen verhoogt de impact aanzienlijk maar verloopt minder gecontroleerd.
- *Interactieve overheidscommunicatie*
Het ontstaan van een dialoog tussen de overheid en de burger, op initiatief van de overheid. Het betreft geen willekeurige burgers maar stakeholders, zij die belang hebben bij de kwestie. Het doel is om een beleidsvormend netwerk te scheppen en zo een uitkomst te bepalen die ‘aanvaardbaar’ is voor alle betrokkenen.
- *Mediacommunicatie*
Hier vertaalt de overheid een selectie van items naar begrijpelijke boodschappen die bij de media interesse moeten wekken. De term ‘agendasetting’ kadert hierin, waarmee bedoeld wordt dat een communicatieverantwoordelijke zijn zaken probeert op de publieke agenda te plaatsen via de journalist.

- *Actieve en proactieve persoonlijke communicatie*

Verwijst naar persoonlijk contact tussen voorlichter en doelgroep wat vroeger ook al gebeurde maar dan reactief, vandaag is het volgens Van Osch en Van Doorn (2006, p.352) een noodzaak om dit actief te doen en het op te nemen in het communicatieplan. Zo kan de overheid werkelijk een stap dichterbij de burger staan, en zelf als aanspreekbaar ervaren worden.

2.3 Externe communicatie en corporate imagovorming: Modellen en strategieën

volgens Birkigt & Stadler (1986) wordt het corporate imago afgeleid van de corporate identiteit (zie onderstaande illustratie). Deze corporate identiteit wordt volgens hen geconstrueerd op basis van het gedrag, de symbolen en de communicatie van de onderneming, die samen de persoonlijkheid van de onderneming naar buiten brengen. Zij worden in dit standpunt ook gevolgd door Van Rekom (1994, p.94). Hoewel er nog talloze andere en meer complexe modellen bestaan (Dowling, 1986, Kennedy 1977 en Van Raaij, 1986), komen dezelfde basiselementen telkens terug. Vandaar dat wij het model van Birkigt & Stadler (1986) als referentie beschouwen, rekening houdend met zijn tekortkomingen.

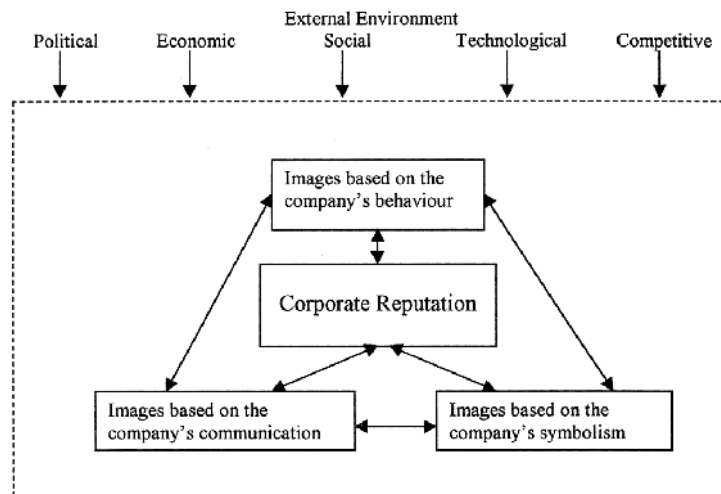


Afbeelding 1: Corporate identity en Corporate image volgens Birkigt & Stadler

Zo bekritisieren Tench & Yeomans (2008, p.218) de rechtlijnige relatie tussen de corporate identiteit en het corporate imago. Zij verwijzen naar andere aspecten van de organisatiecultuur die minder gecontroleerd voorkomen maar evengoed invloed hebben op het corporate imago. Daarnaast zij er ook externe oorzaken die hun invloed hebben op de vorming van het de corporate imago's zoals:

- Het imago van de sector waar de bestudeerde organisatie een element van is.
- Het imago/Stereotype van een doorsnee werknemer binnen die sector
- Het imago van andere organisaties die een zekere band hebben met de beschouwde organisatie of er gewoon op lijken (cf. punt 3.2)

Het onderstaande model van Gotsi & Wilson (2001) vult het schema van Birkigt & Stadler (1986) met deze factoren aan.



Afbeelding 2: Ontstaan van corporate reputation

Een (ideaal) corporate imago is dus het resultaat van de uitstraling van de corporate identiteit naar een bepaalde doelgroep. We gebruiken bewust “een” en niet “het” imago, dit omdat eenzelfde organisatie meestal meerdere imago’s heeft. De perceptie van de corporate identiteit verschilt immers niet alleen naargelang de uitwerkingsgraad van het imago bij de beschouwde doelgroep, maar ook op basis van andere specifieke kenmerken van die doelgroep (Dowling, 1986). Het corporate imago van een organisatie wordt, ongeacht welke uitwerkingsgraad men er aan geeft, uiteindelijk aanzien als de som van de imago’s bij de verschillende doelgroepen (Tench & Yeomans, 2008, p.224). In het verlengde hiervan ligt de reputatie, wat een meer permanente indruk van de organisatie is gevormd over een lange termijn en een som van de verschillende imago’s (Tench & Yeomans, 2008, p. 214).

Bij de verschillende doelgroepen zijn ook andere imago’s gevormd ten aanzien van andere factoren die op hun beurt weer een invloed hebben op het imago van de organisatie. Vandaar dat er van imago niveaus gesproken wordt. Knecht (1986) onderscheidde voor een commerciële organisatie zeven niveaus: productklasse-, merk-, bedrijfs-, branche-, winkel-, land- en gebruikersimago. Deze beïnvloeden elkaar en vormen een netwerk van associaties dat door de mensen gebruikt wordt bij het ontwikkelen van een imago van een organisatie. Toegepast op de FOD Binnenlandse Zaken zullen bijvoorbeeld het imago van het land, de politici, de regering, de ambtenaars en de andere FOD’s een invloed hebben op de imagovorming.

Het is duidelijk dat het wel of niet uitdrukken van de corporate identiteit en de manier waarop bepalende factoren zijn voor een corporate imago. “Corporate image created by corporate identity, is dependent on communication through the organization” (Kennedy, 1977). Naast communicatie zijn ook het gedrag en de symbolische representatie van het bedrijf de kernelementen in Birkigt &

Stadler's (1986) corporate-identiteitsmix. Deze mix ligt aan de basis van de persoonlijkheid van de organisatie. Het adagium 'alles is communicatie, maar communicatie is niet alles' gaat hier zeker op. Het werkelijke handelen, de omgang met de klanten en de kwaliteit van de producten/diensten ondersteunen of ondermijnen het geprojecteerde imago. De gehanteerde symboliek is ook natuurlijk van cruciaal belang, hij fungeert als een referentiepunt voor iedereen die (on)rechtstreeks met de organisatie in contact komt. Het logo en de huisstijl zijn de belangrijkste uitingen van deze symboliek, de efficiëntie en impact van een goed uitgewerkte symboliek lenen zich vooral bij de recent ontwikkelde public branding strategieën

2.3.1 Public branding

Hier gaat men in de publieke sector het werken met merken uit de commerciële sector over gaan nemen. In beide sectoren draait het immers om het creëren van vertrouwen (Strijp & de Witte, 2003,p.10). Het hanteren van 'de merkenleer' zou de vertrouwensbreuk met de bevolking kunnen verkleinen. Een sterk merk heeft twee kenmerken, een duidelijke onderscheidende identiteit en een sterk en positief imago bij de doelgroepen (Vyncke, 2004). Idealiter is deze merknaam parate kennis bij de doelgroepen en zijn in hun geest allerlei associaties rond dit merk opgebouwd, die het merk linken met hun leefwereld. In elk geval zou de overheid, wat haar imago betreft, een strategische keuze op lange termijn moeten maken om zo gedurende meerdere jaren dit imago via haar identiteit over te brengen naar de burger (Vyncke, 2004, p. 91)

Volgens de European Brands Association (2008) kan een merk voordelig fungeren voor een organisatie;

- Als contract, omdat een merk beperkingen en verantwoordelijkheden inhoudt. Een merk zendt een boodschap uit naar consumenten die, in ruil voor hun vertrouwen en loyaliteit, beloond worden met een positieve ervaring;
- Als baken, omdat een merk consumenten de weg wijst om aan bepaalde behoeften te voldoen;
- Als relatie, omdat met een merk vertrouwen en loyaliteit over langere tijd verdiend moeten worden.

Het middel-doel-keten model van Gutman, Reynolds en Olson (2001, p.9-20) leert ons dat merken louter dragers van waarden zijn. Dit impliceert dat de overheden keuzes zullen moeten maken omtrent welke waarden ze willen belichamen, en in functie hiervan zich zullen moeten positioneren via een identiteit die aanslaat bij de doelgroep (Vyncke, 2004, p.92). We sluiten ons ten slotte, net als Vyncke (2004), ook aan bij de definitie van Strijp en de Witte (2003) van een geslaagd (corporate) merkenbeleid: *"Het systematisch articuleren van een aantal waarden, die de 'identiteit' van de organisatie representeren, met het 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.* (Strijp & de Witte, 2003,p.20)

Hoofdstuk 3: Stand van zaken, De FOD Binnenlandse Zaken

3.1 Een beeld van de organisatie en haar doelstellingen

De Federale Overheid beschikt over 14 verschillende FOD's die samen instaan voor het omzetten van politieke intenties naar concrete acties. Zij zijn de instrumenten waarmee België bestuurd en gevormd wordt. In dit kader staat de FOD Binnenlandse Zaken in voor de voorbereiding en uitvoering van het beleid van de federale minister van Binnenlandse Zaken, Guido de Padt (onder Letermé I) opgevolgd door Annemie Turtelboom (Van Rompuy I). Een 5000-tal personeelsleden die hiervoor instaan zijn verdeeld over de verschillende diensten en directies, ook wel de verticale diensten genaamd:

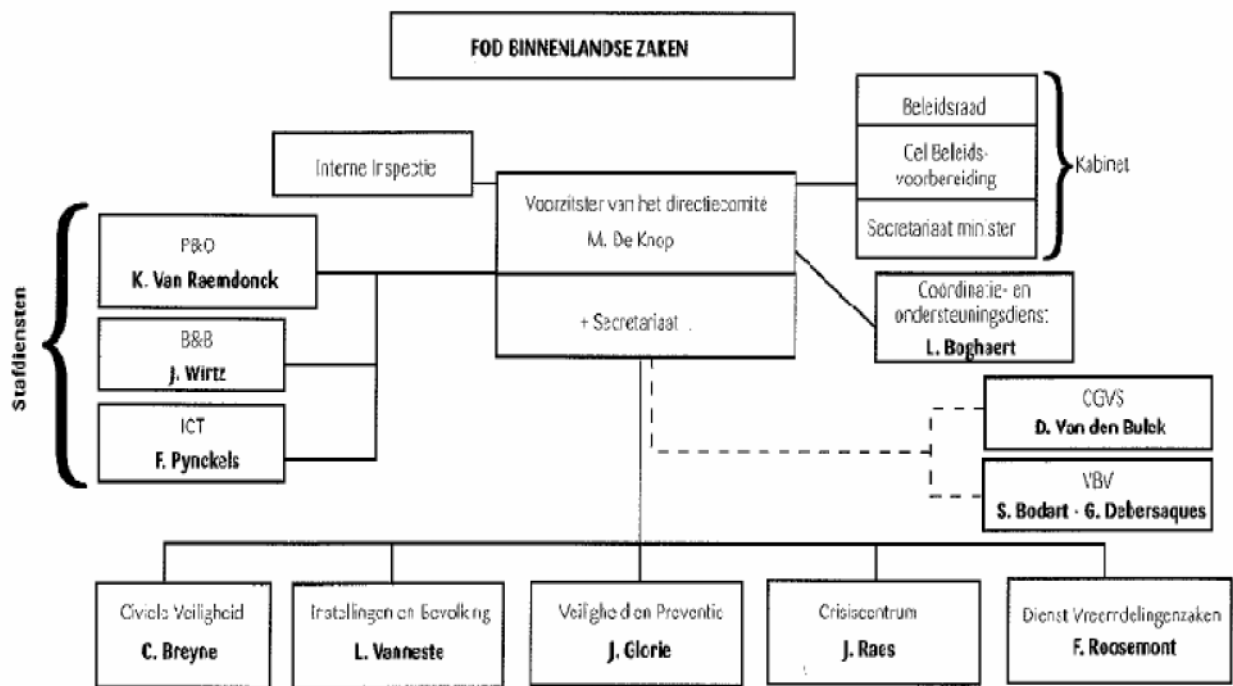
1. De Algemene Directie Instellingen en Bevolking
2. De Algemene Directie Civiele Veiligheid
3. De Algemene Directie Vreemdelingenzaken
4. De Algemene Directie Veiligheid en Preventie
5. De Algemene Directie Crisiscentrum

Naast de vijf algemene directies vallen, wat personeelsmateries betreft, nog twee onafhankelijke administraties omtrent vreemdelingenbeleid onder de bevoegdheid van de FOD Binnenlandse Zaken. Namelijk het Commissariaatgeneraal voor de Vluchtelingen en de Staatlozen (CGVS) en de Raad voor Vreemdelingenbetwistingen (RVV).

Naast de algemene directies (verticale diensten) zijn in naar aanleiding van de Copernicushervorming bij de Federale Overheid in 2002, de horizontale diensten opgericht (website Binnenlandse Zaken, 2009, [www.Binnenlandse Zaken.be](http://www.BinnenlandseZaken.be)):

- Personeel en Organisatie
- Budget en Beheerscontrole
- ICT

Hieronder vind je het organigram van de FOD Binnenlandse Zaken (activiteigenverslag FOD Binnenlandse Zaken 2007).



Afbeelding 3: Organigram FOD Binnenlandse Zaken (2007)

De verschillende opdrachten van de FOD Binnenlandse Zaken worden gegroepeerd in vier actiegebieden (FOD Binnenlandse Zaken, Managementplan, 2005, p.12):

- De institutionele aspecten die behoren tot de federale bevoegdheid en de uitoefening van bepaalde democratische rechten
- De registratie en identificatie van de natuurlijke personen
- Het vreemdelingenbeleid
- Het veiligheidsbeleid

De FOD heeft als doelstelling bepaalde kernopdrachten te realiseren binnen de bovengenoemde actiegebieden waarin zij actief is. De voornaamste opdrachten zijn: een geschikt vreemdelingenbeleid uitwerken en implementeren, instaan voor de algemene veiligheid van de bevolking en instaan voor een modern, openbaar en transparant bestuur.

3.2 De Algemene Directie Civiele Veiligheid³

Samen met de directie Veiligheid en Preventie, en het crisis centrum, staat Civiele Veiligheid in voor de algemene veiligheid van de bevolking. De Civiele Veiligheid bestaat uit drie grote elementen:

1. De brandweer, 5.000 beroepsbrandweerlieden en 12.000 vrijwilligers
2. De CB, 550 beroepsleden en 1050 vrijwilligers.
3. De directie Civiele Veiligheid, 100 voltijdse medewerkers.

Deze medewerkers kunnen ofwel ressorteren onder gemeentelijke bevoegdheid ofwel aangenomen zijn door de federale regering (Civiele Veiligheid, 2006, p.10). De directie staat onder meer in voor de personeelszaken, de begroting en boekhouding, het logistieke beheer, het beheer van de gebouwen en het algemeen management. Terugkerende opdrachten van deze directie zijn: Het opstellen van reglementering en adviezen, Preventie, Aankoop van materieel, Telecommunicatie, Operationele opleidingen, Interventies, Inspectie van de brandweerdiensten, Internationale activiteiten, Schadeherstelling en Communicatie & informatie (Civiele Veiligheid, 2006, p.55)..

3.2.1 De hervorming van de Civiele Veiligheidsdiensten

Van een hervorming van de Civiele Veiligheidsdiensten was voor het eerst sprake in de regeringsverklaring van 7 juli 1999 (Verhofstadt I). In het zog van de Copernicushervorming van de algemene federale administratie werd er al gesproken van een hervorming van de Civiele Veiligheidsdiensten (Hamelink, 2003, p. 28). Op 12 juli 2003 plaatste de regering de hervorming dan ook effectief op de agenda. Het uitgangspunt was de integrale veiligheidszorg maximaal te ontwikkelen zonder bijkomende kost. In 2004 werd hiervoor een risicoanalyse gemaakt van het hele land en werd de commissie Paulus opgericht (ADCV, 2004). Naar aanleiding van de kritiek op de gebrekkige hulpverlening van de brandweer en CB bij de gasontploffing in Gellingen (30 juli 2004) schoof de hervorming naar boven op de politieke agenda en werden de werkingsbudgetten van de dienst opgetrokken. Uit het gerechtelijk en politieel onderzoek dat na deze ramp gevoerd werd bleek immers snel dat in de cruciale minuten voor de explosie heel veel mis gelopen was (Dubocage, 2007). De hervorming werd niet alleen van boven af opgelegd, er werd ook tegemoet gekomen aan de wens van vele brandweerlieden zelf, die de verouderde organisatie en manier van werken bij de Civiele Veiligheid hekelden. De huidige organisatie van de brandweer is, volgens Cdt. Ir. Withouck (2007) van de BVV⁴, nog dezelfde als van begin de jaren '60 met als gevolg dat men onmogelijk voldoet aan de noden van de 21^e eeuw. Enkele problematische zaken waren: de diverse maar zeer versnipperde kennis, het ontbreken van uniform materieel of uniforme uitrukkingsprocedures, het gebrekkig statuut van de vrijwilligers, enz. (Withouck, 2007).

³ ADCV

⁴ De Brandweer Vereniging Vlaanderen

Begin dit jaar leek even ook de ADCV⁵ hervormd te worden onder impuls van de voorzitter van het directiecomité van de FOD, mvr. De Knop. Zij had de directeur generaal, mvr. Breyne, van de ADCV een negatieve evaluatie gegeven en overgeplaatst. De Knop maakte vervolgens van de gelegenheid gebruik om de directie te hervormen en de taken tijdelijk op te splitsen over vijf verschillende diensten. Breyne diende hierop klacht in tegen De Knop wegens pestgedrag op het werk en zou de negatieve evaluatie aanvechten bij de raad van state (De Bock, 2009). De hervorming werd van buiten fel bekritiseerd door het ACV⁶ en kreeg een negatief advies van de Inspectie van Financiën. Het hervormingsplan werd hierop dan ook door de Minister van Binnenlandse Zaken De Padt afgeblazen (Devlies, 2009). Helaas voedde deze beslissing enkel de geruchtenstroom dat de plotse hervorming louter een wapen was in de strijd tussen twee vrouwen aan de top van Binnenlandse Zaken.

Dergelijke incidenten hebben een negatieve invloed op het imago van zowel mevr. De Knop als van de stuurgroep van de hervorming en ook van de FOD onder haar leiding. Dit incident en de negatieve impact ervan op het imago van het hervormingsteam, kunnen negatieve geruchten creëren, die in twijfel kunnen trekken of de officiële redenen voor de hervorming wel de enige zijn en er misschien eerder sprake zou zijn van een politiek prestige-project, of van een machtsstrijd tussen twee vrouwen (cf. hervorming ADCV)? Dit kan bij enkele sceptische stakeholders weerstand uitlokken tot medewerking bij het implementeren van de hervormingsbesluiten. Zo zijn er burgemeesters die niet positief staan ten aanzien van de hervorming. Een effect dat volgens Withouck (2007, p. 3) versterkt wordt doordat zij van hun brandweercommandanten horen dat ze met hun eenheid wel goed bezig zijn en dat die hervorming niet nodig is. Dergelijk standpunt is, volgens Withouck (2007), het resultaat van een te beperkt referentiekader van de bevelvoerders wat de kwaliteit van de dienstverlening betreft. Dit mede ten gevolge van het ontbreken van een federaal kenniscentrum.⁷

⁵ ADCV

⁶ Algemeen Christelijk Vakverbond

⁷ Dit kenniscentrum is ondertussen wel al tot stand gekomen

3.3 Het federale communicatienetwerk: een boom met twee stammen en zelfstandige takken

De huidige structuur van het federale communicatienet is gebaseerd op twee algemene principes:

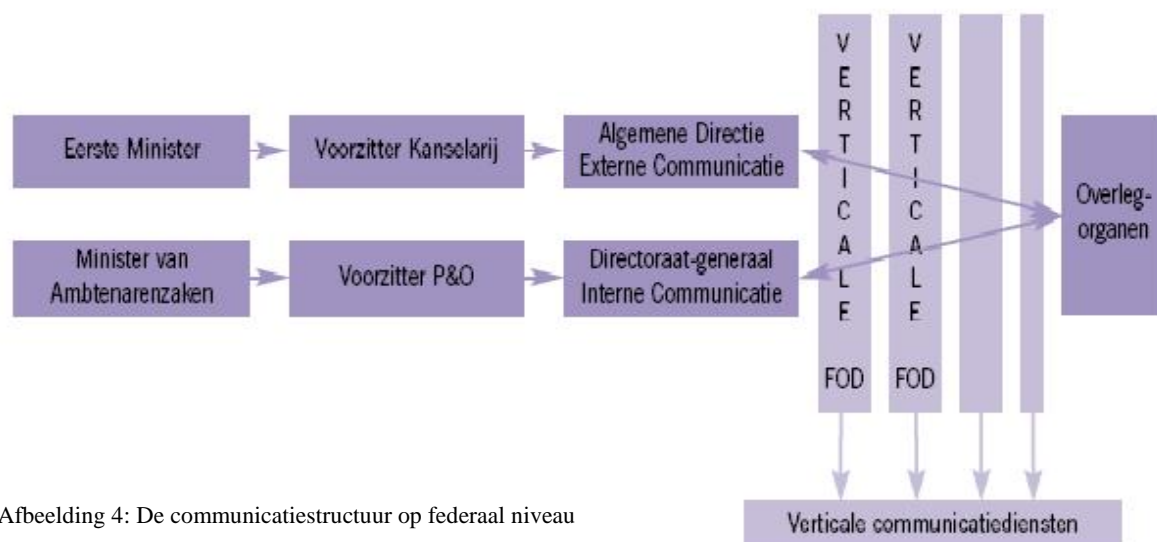
- Decentralisatie

Er is geen centrale communicatiedienst, noch binnen de FOD's noch voor de hele federale overheid. Elk departement heeft echter zijn eigen communicatiedienst, wat kadert in de gedachte dat communicatie deel moet uitmaken van het beleid, en dus ook vanuit elk departement op zich uitgedragen moet worden. Het principe "elke actor is een communicator" wordt hier gehanteerd. (COMMnetKern, 2004, p.21).

- Schaalvoordelen door synergie

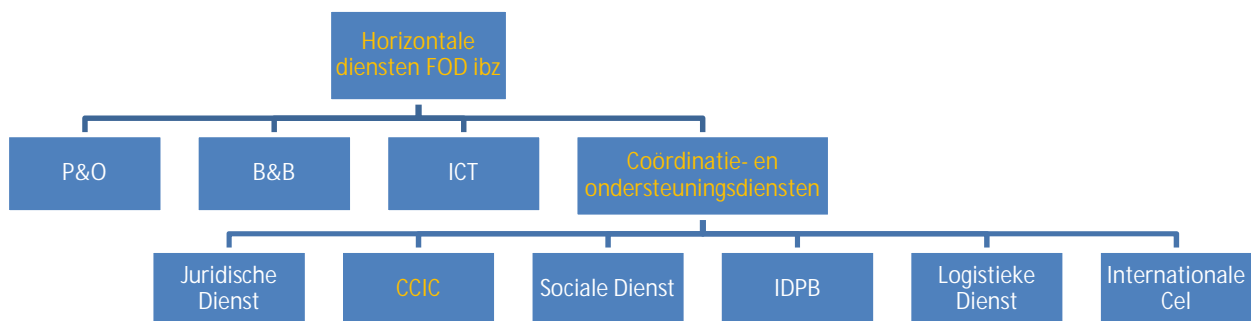
Ondanks de grote mate van zelfstandigheid van de departementale communicatiediensten, en het structurele belang hiervan, moeten nauw contact gehouden worden met elkaar wat hen toestaat samen een coherente geheel te vormen naar buiten toe. Departementsoverschrijdende zaken worden dan ook gemeenschappelijk behandeld en gecommuniceerd, onder bevoegdheid van de Algemene Directie Externe Communicatie (COMM Collection, 2004, p.21).

De structuur van het overkoepelend communicatienetwerk van de FOD's werd volgens deze twee principes ontwikkeld. De twee stammen waar in de titel naar verwezen werd slaan dus op de Algemene Directie Externe Communicatie en het Directoraat-generaal Interne Communicatie. Organisatorisch is dit een logisch onderscheid, communicatie voor het personeel bij de personeelsdienst, en de andere communicatie bij de FOD kanselarij die de eerste minister bij staat in het leiden en coördineren van het globale regeringsbeleid (Portaalsite Belgium.be, 2008). Het is echter cruciaal dat beide op elkaar afgestemd. Een werknemer komt immers ook in contact met de externe communicatie en interne communicatie lekt ook naar buiten, vandaar het bestaan van overleg organen.



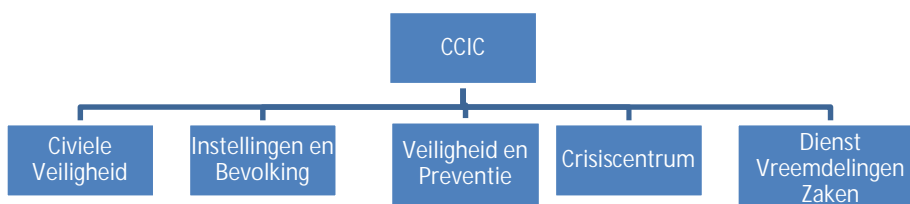
Afbeelding 4: De communicatiestructuur op federaal niveau

Deze overkoepelende structuur is duidelijk een opvolging van de adviezen die geformuleerd stonden in het Masterplan Federale Overheidscommunicatie opgesteld door Slangen (2002) zie ook Slangen & Mateusen (2004, p. 162). Ook binnen de FOD Binnenlandse Zaken zijn de structurele adviezen van Slangen goed opgevolgd. Zo stelt hij dat “...daarom moet ieder departement over een eigen communicatiedienst beschikken, die dan centraal ondersteunt wordt door een faciliterende centrale dienst.” (Slangen & Mateusen, 2004, p.162). Bij de FOD Binnenlandse Zaken is aan beide voorwaarden tegemoet gekomen. Zo heeft elke verticale dienst een eigen communicatiemedewerker(s) die verantwoordelijk zijn voor alle specifieke beleidsgebonden communicatie. En hij/zij wordt hierin ondersteund en opgevolgd door de Centrale Cel voor Informatie en Communicatie⁸. Deze CCIC neemt ook de meer algemene en overkoepelende communicatie van de FOD (vb. het jaarverslag van de FOD) voor haar rekening. De CCIC rapporteert rechtstreeks bij de voorzitter van de FOD en de departementale communicatiemedewerkers bij hun departementshoofd, dit impliceert voor beide een vrij grote autonomie.



Afbeelding 5: Organigram van de horizontale diensten

Naast het CCIC als centraal orgaan, heeft elke verticale dienst zijn eigen communicatiemedewerker(s).



Afbeelding 6: Organigram van het communicatie-apparaat

Enkele zaken vallen hier qua structuur onmiddellijk op. Ten eerste wordt de CCIC als een coördinatie- en ondersteuningsdienst beschouwd die rechtstreeks verantwoording aflegt bij de voorzitter van het directiecomité. Grunig en Hunt (1984) stellen dat de positie van de PR functionaris een goede indicatie geeft van hoe men binnen een organisatie tegenover de communicatiedienst

⁸ CCIC

aankijkt. De dienst wordt volgens hen gewaardeerd wanneer het afdelingshoofd zetelt in de 'dominante coalitie'. Of volgens Moss en Green (2001) wanneer het hoofd van communicatie een senior adviseurs positie toegewezen krijgt, van waaruit hij rechtstreeks rapporteert bij de CEO of voorzitter van de directie. De redenering achter deze twee indicatoren is dezelfde. Communicatieprofessionals stellen immers dat bij het opstellen van een corporate communicatiebeleid 4 fases doorlopen worden: een analysefase, een planningsfase, een implementatiefase en ten slotte een evaluatiefase (Saelens, 2008, p.8). Van een communicatiemedewerker in die positie kan verwacht worden dat zijn aanpak gebaseerd is op onderzoeksresultaten⁹, die hij verwerft in de eerste fase bij het ontwikkelen van zijn beleid. Op die manier kent hij/zij de standpunten van het publiek en is hij/zij op de hoogte alle onderwerpen die een invloed van buitenaf kunnen uitoefenen op de organisatie (Tench & Yeomans, 2008), wat een kostbare bron van feedback en advisering oplevert bij het ontwikkelen van een effectief en proactief beleid. Vanuit een PR-perspectief ontstaat de ambitie om, als hoofd van de communicatieafdeling, in de directie of de raad van bestuur opgenomen te worden, uit de wens om serieus genomen te worden (Tench & Yeomans, 2008). Op zich biedt dat echter geen garantie. Onderzoek van Watson Helsby Consultancy en Betteke van Ruler (2001), bij Engelse en Nederlandse ondernemingen, liet namelijk blijken dat ondanks het feit dat zij rechtstreeks verslag uitbrachten aan de CEO, de meeste pr-hoofden er moeilijk in slaagden om, als management adviseurs, serieus genomen te worden.

Ten tweede valt op dat hier een combinatie gebruikt wordt van een centraal orgaan met gedecentraliseerde afdelingen. Dit is een vrij logisch gevolg aangezien er ook op het niveau de FOD met een endorsed corporate identity gewerkt wordt. Volgens Knoers (1991) is een mengvorm van een centrale-decentrale organisatie hiervoor dan ook het meest aangewezen. Tenslotte zijn op dit lagere niveau de principes van het federale communicatienet (decentralisatie en synergie doorschaalvoordelen), ook hier van toepassing.

De structuur van de FOD komt dus tegemoet aan de criteria van Moss en Green (2001). Het is dus mogelijk dat de communicatiedienst strategische input levert aan het management, in de praktijk is dit echter meestal niet zo. Helaas lijkt dit in de FOD Binnenlandse Zaken ook het geval te zijn. Ten eerste wordt de CCIC in zowel het organigram als in de jaarverslagen voorgesteld als zijnde een coördinatie- en ondersteuningsdienst (*CCIC FOD Binnenlandse Zaken*. 2005, 2006, 2007), ten tweede wordt ondersteuning bij het ontwikkelen van het beleid niet vermeld als zijnde een opdracht van de CCIC (Activiteitenrapport 2008, 2009) en ten derde bevestigde dhr. Van Raemdonck (2009) in een interview aan ons dat dhr. Maerens¹⁰ niet betrokken werd bij het ontwikkelen van de managementplannen (2002,

⁹ In de praktijk gaat deze optimistische redenering echte vaak niet op.

¹⁰ Directeur Communicatie van de CCIC

2005). Dit verklaart (zie verder) ook waarom de CCIC, wat externe monitoring¹¹ betreft, zich beperkt tot het volgen van de media.

De redenering (cf. supra) die de aanwezigheid van het hoofd van de communicatiedienst in de dominante coalitie legitimeert, gaat hier dus niet op. Het betrekken van de directeur communicatie bij vergaderingen op hoogste niveau heeft enkel als doel een betere top-down informatiestroom te scheppen, niet een bottum-up. Aan de voorwaarde (deel uit maken van de dominante coalitie) gesteld door Grunig & Hunt (1984) komt men dus (nog) niet tegemoet. Dit is volgens hen dus een signaal dat binnen de FOD, de PR functie, van de communicatiedienst niet voldoende wordt geapprecieerd. Aan de voorwaarde van Moss en Green (2001) wordt daarentegen wel voldaan aangezien de directeur van de CCIC rechtstreeks verslag uitbrengt bij de voorzitter van het directiecomité. Wij vrezen, het takenpakket van de CCIC in acht genomen (zie onder), dat de PR functie van de CCIC effectief nog niet voldoende erkenning krijgt. Wat in contrast staat met belang dat gehecht wordt aan het imago en de bekendheid van de FOD in de SD 1.7¹² uit het managementplan van 2005

3.4 De Centrale Cel voor Informatie en Communicatie

De CCIC telt momenteel 14 medewerkers, waarvan de helft een relevante hogere opleiding gevolgd heeft (bachelors, masters en gelijkwaardig). Zij staan, onder leiding van dhr. Van Oversteyns, in voor de realisatie van de kernopdrachten van de CCIC zoals geformuleerd in het activiteitenrapport 2007:

- informatie verstrekken
- publicaties verzorgen
- de elektronische communicatie in goede banen leiden
- de centrale bibliotheek beheren

Hiervoor beschikken zij over een jaarlijks budget, gebaseerd op dat van het voorgaande jaar ($\pm 110.000\text{€}$), dat ook elk jaar geïndexeerd wordt. Deze methode wordt ook wel de historische extrapolatie genoemd (Leeflang en Beukenkamp, 1987) en heeft als nadeel dat geen rekening gehouden wordt met de kosten gebonden aan de geformuleerde doelstellingen, wat tot onder- of overbesteding kan leiden. Ongeveer de helft van het CCIC budget gaat naar het beheer van de centrale bibliotheek, het resterende bedrag wordt gespendeerd aan verscheidene kosten, van aankoop software tot uitbesteding van drukwerk tot het betalen van vaste kosten zoals auteursrechten (Van Oversteyns, 2009). Hoewel de rechtstreekse kosten voor gezamenlijke acties met de directies verdeeld worden onder beide, lijkt het ons aannemelijk dat de CCIC een aantal van zijn doelstellingen niet kan realiseren omwille van budgettaire redenen.

¹¹ Deze functie beperkt zich tot het opvolgen van relevante berichten met betrekking tot de FOD en haar directies gedrukte of AV-media (Van Oversteyns, 2009)

¹² Strategische Doelstelling 1.7, binnen de eerste beleidslijn (cf appendix, document 4)

3.5 De communicatiedienst(en) van Civiele Veiligheid

Momenteel zijn er twee instanties die communiceren omtrent de civiele veiligheid, namelijk de communicatiecel van de directie civiele veiligheid en de werkgroep communicatie in het kader van de hervorming.

De directie Civiele veiligheid heeft momenteel één eigen woordvoester, mvr. Boffa. Zij wordt sinds halfweg 2009 bijgestaan door mvr. Benini, die als woordvoester van de hervorming benoemd is. De voornaamste doelstellingen van deze dienst zijn:

- De burgers informeren en sensibiliseren
- Haar activiteiten kenbaar maken bij haar klanten en het publiek
- Het werk van de teams op het terrein van dichterbij benaderen
- De doorstroming van informatie tussen het operationele gedeelte en het administratieve gedeelte bevorderen. (ADCV, 2007)

Het werkingsbudget van deze communicatiedienst varieert wel, en dat naargelang de gestelde objectieven. Dit is een voorbeeld van de 'objective and task' methode (Leeflang en Beukenkamp, 1987). Een nadeel van deze methode is dat eerst zeer gedetailleerde doelstellingen geformuleerd moeten worden en dat men vaak moeilijk kan inschatten hoeveel het precies zal kosten.

De werkgroep communicatie omtrent de hervorming is samengesteld uit enkele communicatiespecialisten en vertegenwoordigers van de belangrijkste betrokken partijen bij de hervorming (cf appendix document 1). Dit team staat onder leiding van de dhr. Maerens, directeur communicatie van de FOD Binnenlandse Zaken. Hun doelstellingen komen aan bod onder punt 4.3 (cf. infra.), informatie omtrent hun werkingsmiddelen was niet verkrijgbaar, maar deze zijn ongetwijfeld 'objective and task' bepaald.

Hoofdstuk 4: Het Externe Communicatiebeleid van de FOD Binnenlandse Zaken vandaag

4.1 Het communicatiebeleid als onderdeel van het managementplan

In het managementplan¹³ (april, 2005) worden de richtlijnen voor het communicatiebeleid kort naar voor gebracht onder de strategische doelstelling 1.7 (SD 1.7), binnen de eerste beleidslijn, zijnde: “Een FOD die voldoet aan de normen van doelmatigheid, effectiviteit, doeltreffendheid en kwaliteit en die aandacht heeft voor de klanten en het personeel.”. Volgens deze strategische doelstelling 1.7 wil de directie: “Een beleid van interne en externe communicatie en informatie ontwikkelen

- Om de betrokken actoren en burgers op de meest directe wijze en via de meest geschikte kanalen snel en efficiënt te bereiken in een verstaanbare taal
- Om hen beter te betrekken bij en te informeren over de werking van de FOD,
- Om de doorzichtigheid van de werkzaamheden te verbeteren,
- Om de FOD te doen kennen en zijn imago te verbeteren.”

Vervolgens worden voornamelijk algemene strategieën voorgeschreven — en in het commentaar hierop ook enkele specifieke— om dit beleid in de praktijk om te zetten. Er worden eveneens een aantal indicatoren opgesomd. Een degelijk communicatiebeleid verloopt volgens Saelens (2009, p.8) in vier fases: analyse/onderzoek communicatiestrategie implementatie evaluatie. In deze SD 1.7 komen deze fases allemaal aan bod, maar wat opvalt is dat luik van analyse/onderzoek nauwelijks uitgewerkt is, en waar dat wel het geval is, dat men vooral intern onderzoek voert.

4.2 De overkoepelende communicatiestrategie van de CCIC

Deze strategie baseert zich rond de SD 1.7, en houdt daarnaast ook rekening met:

- de verplichtingen en aanbevelingen van het federale niveau
e.g. de federale handtekening.
- de aanbevelingen van de voorzitter naar aanleiding van haar bezoek aan de verschillende directies en werkplaatsen (2003-2004)
e.g. het belang van toegang voor iedereen tot het intranet en enkele inhoudelijke eisen voor het personeelsblad ‘interiors’
- de verwachtingen van het personeel, zoals geventileerd in de Artemis-enquête (2003)
 - o De verwachting van constante informatie ook indien men het nog niet eens is over de inhoud.
 - o De wens om het imago van de FOD en de contacten met de ‘klanten’ verbeterd te zien.

¹³ Zie appendix, document 4 voor een extract

- de verwachtingen van het personeel, zoals geventileerd in de doelgroepenanalyse in de verschillende directies (2003-2004)
 - o De behoefte aan interne communicatiekanalen met specifieke informatie over en voor directie onder de vorm van nieuwsbrief, flash (al dan niet elektronisch) ed.
 - o Betere ontsluiting van informatie noodzakelijk voor uitvoeren van opdrachten.
 - o Meer en betere informatie over de horizontale diensten (voornamelijk P&O)
- de verzuchtingen van de directies.

Als we de communicatiestrategie samenvatten in haar vier essentiële onderdelen volgens Saelens (2009, p.9), ziet het resultaat er als volgt uit:

4.2.1 De Segmentering

De exhaustieve lijst van de FOD's externe communicatiedoelgroepen bestaat volgens de CCIC uit:

- De burgers
- De toezichthoudende Minister
- De regeringen (federale regering, gemeenschappen & gewesten)
- De lokale mandatarissen en hun administraties
- De politiediensten
- De brandweerdiensten
- De diplomatieke posten
- De vreemdelingen die op ons grondgebied verblijven of willen verblijven
- De private beveiligings- en bewakingsondernemingen
- De organisatoren van sportevenementen en hun klanten
- De andere ondernemingen die betrokken zijn bij onze activiteitsgebieden (VBO, Fedis, Middenstand, banken, verzekeringskantoren)
- De interne klanten van de FOD

Een exhaustieve lijst van de externe doelgroepen ontbreekt echter

4.2.2 De Positionering

De algemene doelstellingen, opdrachten en fundamentele waarden zijn geformuleerd in het managementplan (2005). Het zou ons echter te ver leiden om alle doelstellingen en opdrachten hier op te noemen. De waarden van de FOD zijn: Loyaliteit, Verantwoordelijkheid, Beschikbaarheid, Kwaliteit, Toegankelijkheid en Opleiding.

De roots van de gewenste identiteit en het gewenste imago van de FOD liggen in de sleutelboodschappen die geformuleerd waren tijdens de moderniseringsprojecten (MPM's)¹⁴. Het is echter de bedoeling om deze vanaf nu te integreren in een nieuwe context, die steunt op:

- De opdrachten van de FOD Binnenlandse Zaken
- Het ontwikkelen van een imago voor de FOD als zijnde een homogene entiteit
- De FOD ten dienste van de burger
 - “FOD Binnenlandse Zaken, het middelpunt van uw leven”
 - Wat doet (politie, civiele bescherming...) voor u.
- De FOD als betere werkgever
 - Steeds beter presterend
 - In een dynamiek van transformatie op lange termijn
- Overgang doorvoeren van MPM's autonome organisatie in beweging
- Bevordering van de diversiteit van de op het departement tewerkgestelde personen
 - Voldoen aan de wil om meer allochtonen en vrouwen aan te werven in de burgerdiensten belast met de veiligheid van de burger
 - Contact leggen met de jongeren met het oog op aanwerving en opleiding
- Zolang u de FOD niet ziet, gaat alles goed!

Het directiecomité wilt een communicatiebeleid dat voor de FOD een imago creëert van een dynamische organisatie die constant op autonome wijze in beweging is. Dit staat in contrast met vroeger toen er vooral gecommuniceerd werd rond de, voornamelijk door externe partijen, uitgevoerde moderniseringsprojecten binnen de FOD.

4.2.3 De Communicatiedoelstellingen

De doelstellingen van de communicatiestrategie voor de hele FOD zijn:

Algemene doelstellingen:

- De visuele identiteit van het departement verder ontwikkelen.
- Het communicatienetwerk “Comnet Binnenlandse Zaken” verder uitbouwen.
- De communicatieacties permanent evalueren.
- Een professioneel en gecoördineerd beheer van de communicatie verzekeren tijdens diverse, zowel interne als externe, incidenten

¹⁴ Deze waren een essentieel bij het uitvoeren van de Copernicus hervorming van de Federale Administratie, en verliepen in 3 golven (2004, 2005 en 2006-2007). Meer info op: <http://www.BinnenlandseZaken.be/code/nl/interieur/mpm.shtml>

Wat de interne communicatie betreft:

- Het afstemmen van de interne communicatieacties op de behoeften van het personeel.
- Een taalgebruik aangepast aan de doelgroep(en).
- De harmonisering van het intra- en internet.
- Het doelgericht aanwenden van personeelsbladen, brochures, flashes, elektronische nieuwsbrieven, ...
- Het stimuleren van mondelinge communicatie.

Wat de externe communicatie betreft:

- Het afstemmen van de externe communicatieacties op de behoeften van de klanten en de partners.
- Een taalgebruik aangepast aan de doelgroep(en).
- Het imago van het departement gestalte geven.
- De harmonisering en het verder uitbouwen van de verschillende internetsites van de FOD.
- Het doelgericht aanwenden van publicaties en brochures.
- Het uitbouwen en onderhouden van goede relaties met de media en het verspreiden van persberichten. Het deelnemen aan evenementen en tenslotte het uitbouwen van een doeltreffende crisiscommunicatie.

Deze doelstellingen leidden tot volgende concrete inspanningen in het actieplan 2007.

Op het niveau van beleid:

1. Meer gebruik maken van de gedecentraliseerde diensten bij het aanspreken van lokale doelgroepen
2. Het ontwikkelen van een gemeenschappelijke huisstijl voor alle communicatie uitingen
3. Het ontwikkelen/gebruiken van een genormaliseerde baseline bij het logo, zoals oa. "Binnenlandse Zaken, het middelpunt van uw leven!"
4. Het harmoniseren van de elektronische signatuur
5. Harmonisatie van het intranet en het internet
6. Totstandbrenging van een mediawatch-systeem op internet¹⁵
7. Het versturen van een elektronische nieuwsbrief 1x/maand
8. Meer systematisch gebruik van perscommuniqués
9. Het laten ontwerpen van een gemeenschappelijke/aanpasbare beursstand
10. Het opzetten van een promotie- en imagocampagne van de FOD ism. FOD P&O omtrent diversiteit.

In termen van concrete communicatie acties

¹⁵ Dit is een verzamelpagina voor alle externe communicatie die naar de media gericht is. Via de RSS feed kunnen journalisten informatie die hierop geplaatst wordt rechtsreeks ontvangen

1. Aan de hand van enquêtes, nagaan bij de partners/stakeholders wat voor hen de resultaten zijn van de doorgevoerde MPM's, en de resultaten intern en extern bekend maken.
2. Aanmaken van een brochure met 'onze realisaties' vlak van departementale wijzigingen en verbeteringen, naar aanleiding van het einde van de eerste copernicus mandaten
3. Online plaatsen van alle verschenen brochures
4. Publiceren van jaarverslag met betere timing (juni) en in de nieuwe huisstijl
5. Bekendmaking van het jaarverslag en voorstelling van de huisstijl
6. Interview met de voorzitter M. De Knop
7. Aankleding van de gevel van het gebouw Leuvenseweg 1
8. Affichecampagne via Urban Media (volgens budget)
9. TV spots (volgens budget)
10. Perscampagne (volgens budget)

4.2.4 De Middelen en Kanalen

Middelen	Aangewende kanalen	Kanalen (legenda)	K-type ¹⁶
Intermediaire communicatie	1 – 6	Persoonlijk contact (1)	NM
Een corporate huisstijl	1 – 6	Beurzen / Evenementen (2)	NM
Een 'baseline'/slogan	1 – 6	Eigen Gedrukte Media (3)	PM
Een gestandaardiseerde (elektronische) handtekening	1, 3, 4 & 5	Onafhankelijk Gedrukte media (4)	OF.M
website(s)	5	Televisie (5)	OF.M
RSS feed	5	Intranet (6)	OF.M& ON.M
Elektronische nieuwsbrief	4 & 5	Internet (7)	ON.M
Perscommuniqué	1, 3, 4 & 5	Architectuur/Outdoor Media (8)	OF.M
Stand	2	Radio (8)	OF.M& ON.M
Enquête	1, 2, 3, 6 & 7		
Brochure	2, 3, 6, & 7		
Jaarverslag	3, 6 & 7		
Persconferentie	1 & 2		
Interview	1 & 2		
Gevelaankleding	8		
Affiches	2, 3		
TV spots	5		
Powerpointpresentaties	2, 6 & 7		
Email (persoonlijk/massa)	6 & 7		
Perscampagne	4		

Tabel 1

¹⁶ Kanaal Type: NM= No Media, PM= Print Media, OF.M= Offline Media, ON.M= Online Media

4.3 De communicatiestrategie van de ADCV

Tot de communicatieplannen van de ADCV hebben we helaas geen toegang gekregen. Momenteel is er ook geen communicatieplan opgesteld, volgens de woordvoester van de directie mvr. Boffa. Een oorzaak hiervan is het voorlopig ontbreken van een opvolger voor mvr. Breyne, als Directeur Generaal van de ADCV. We hebben echter wel inzage gekregen in het communicatieplan van de hervorming. Dit zag er als volgt uit.

4.3.1 Segmentering

De prioritaire doelgroepen zijn de 'interne' doelgroepen: brandweerlieden en (federale, provinciale en gemeentelijke) overheden. Dit omwille, van het administratief en ondersteunend karakter van deze FOD en de noodzaak van een goeie medewerking van deze doelgroepen om de hervorming tot een goed einde te brengen. De burger komt op een tweede plaats maar wordt wel degelijk als een belangrijke doelgroep beschouwd.

Volgende doelgroepen worden voor ogen gehouden:

- De bevolking (de burger, de specialist)
- De brandweerlieden (officieren, beroepsbrandweerlieden, vrijwilligers, administratief personeel, federaties)
- De vakbonden
- De Civiele Bescherming (officieren, operationeel beroepspersoneel, vrijwillig personeel, administratief personeel)
- De FOD Binnenlandse Zaken (algemeen, de AD-Civiele Veiligheid, gespecialiseerde diensten)
- De partners (betreffende FOD's, lokale en federale politie)
- De Journalisten (allrounders, gespecialiseerde)
- De politieke wereld (parlementairen, regering, bevoegde ministers volksgezondheid, pensioen, ambtenarenzaken, deelniveaus)
- De overheden (provincies; gouverneurs & gemeentelijke; burgemeesters)
- Privé-ondernemingen (verzekeringen, Seveso,...)

Per doelgroep is er een omschrijving opgenomen van: het belang voor de hervorming, de risico's, de opportuniteiten, de zorgen/gevoelige punten en een overzicht van de geschikte kanalen + de boodschap. Het valt ons wel op dat er geen consequent onderscheid gemaakt werd tussen kanalen en middelen, de laatste worden onder dezelfde noemer genomen als de eerste.

4.3.2 Positionering

De positionering vindt haar roots in de strategische visienota die door de stuurgroep van de hervorming opgesteld werd. Het team dat de hervorming doorvoert, een stuurgroep bijgestaan door acht werkgroepen, wilt zich duidelijk transparant opstellen en kenbaar maken dat zij een geïntegreerde

aanpak hanteert, waarbij rekening wordt gehouden met alle betrokkenen. Het moet ook duidelijk zijn dat er een gefundeerde logica, namelijk deze van de geïntegreerde veiligheid¹⁷, schuilt achter de stappen die doorlopen worden bij de hervorming. Men wilt ook de communicatie niet louter top-down voeren aangezien het essentieel is om de steun van de verschillende actoren, partners en doelgroepen te krijgen. Men wilt hiervoor een plaats creëren voor uitwisseling en dialoog. Opvallend is dat naast inhoud ook bijzonder aandacht gesteld wordt aan de vorm van de communicatie die rond de hervorming gevoerd wordt. Deze moet:

- Transparant zijn ter ondersteuning van geloofwaardigheid en het imago
- Positief zijn dit de perceptie en erkenning van de boodschap beïnvloedt
- Objectief zijn, zonder droog of arrogant over te komen
- Uniek en verschillend zijn, m.a.w. aangepast aan de doelgroep
- En beantwoorden aan de verwachtingen van haar doelgroepen

Het team wenst door de betrokkenen gezien te worden als de referentie op het vlak van informatie, en hoopt hierdoor meester te kunnen blijven van hun communicatie en zodanig acties uitvoeren in functie van hun agenda. Het beeld dat voor de nieuwe diensten van de Civiele Veiligheid zelf nagestreefd wordt, is dat van:

- Een voorbeeld van professionaliteit
- Een altijd parate hulp in nood voor iedereen
- Een partner in risicopreventie

Concrete (positionerende) boodschappen naar de verschillende doelgroepen zijn in dit communicatieplan echter nog niet uitgewerkt, wat voor de meeste gevallen ook logisch is aangezien er gewacht moet worden op beslissingen en beleidsdaden eer deze gecommuniceerd kunnen worden. Desondanks zou de boodschap voor de burger volgens ons toch wel al bepaald kunnen zijn. (vb: illustratie van huidig probleem, en bewijs van hervorming als goede oplossing)

4.3.3 Doelstelling

De eerste concrete doelstellingen die opgenomen werden in het plan zijn:

- Het informeren van de actoren omtrent de filosofie van de hervorming: wat dient te gebeuren, de opportuniteiten ervan en de concrete verbeteringen die er uit zullen volgen.
- Aangepaste acties voor elke doelgroep, overeenkomstig met de vooruitgang van het dossier moeten de betrokken doelgroepen benaderd worden.
- Een centrale website oprichten die alle informatie centraliseert en voortdurend up-to-date blijft.
- Het verspreiden van 5 kernboodschappen door deze als leidraad te hanteren bij alle gevoerde communicatie, namelijk

¹⁷ Deze houdt rekening met alle stappen van de risicocycclus: Raming Preventie Voorbereiding
Uitvoering Evaluatie

- De veiligheid van burger en personeel zijn zowel het vertrekpunt als de eindbestemming van de hervorming
- De burger zal dankzij de hervorming kunnen rekenen op de manschappen van de Civiele Veiligheid, die voorzien zijn van de gepaste middelen naargelang de hulpverleningszone.
- De hervorming impliceert een budgettaire optimalisering voor alle betrokkenen.
- Een harmonisering van het administratief en geldelijk statuut komt er dankzij de hervorming
- De hervorming zal resulteren in geprofessionaliseerde Civiele Veiligheidsdiensten die instaan voor snelle en optimale interventies.

4.3.4 Middelen en Kanalen

Middelen		Kanalen	Kanaaltype
Briefwisseling		Persoonlijk contact (1)	
Email (persoonlijk/massa)	6 & 7	Beurzen / Evenementen (2)	
Nieuwsbrief	4 & 5	Eigen Gedrukte Media (3)	ON.M & OF.M
Brochure	2, 3, 6, & 7	Onafhankelijk Gedrukte media (4)	
Flyer		Televisie (5)	
Affiches	2, 3	Intranet (6)	
Informatiesessies		Internet (7)	
website(s)	5	Architectuur/Outdoor Media (8)	OF.M
Forum op de website *			
Perscommuniqué	1, 3, 4 & 5		OF.M
Persconferentie	1 & 2		
Persverklaring	1, 2, 3, 6 & 7		
Promotiegadget	3, 6 & 7		
Mediacampagne			
Opendeurdagen (brandweer)	1 & 2		
Telefoonlijn	8		
e-mail adres voor info			
Telefoonlijn (02 of 0800)	5		
Contactennetwerk	2, 6 & 7		
Vakbladen van de brandweerefederaties			

Tabel 2

* Opmerking: De mogelijkheid om vragen te stellen en ideeën te plaatsen houdt het risico in dat critici een spreekgestoelte krijgen maar biedt tegelijk de kans om valse bezwaren te ontcrachten. Er staat tenslotte ook vermeld dat binnen deze kanalen de communicatiegroep de voorkeur zal geven aan digitale communicatie media (website, email, nieuwsbrief).

4.4 SWOT-analyse externe communicatiebeleid en -strategie van de FOD

Binnenlandse Zaken

In deze SWOT zijn niet alleen onze bevindingen van het communicatiebeleid en de strategie opgenomen. We hebben ook aandacht gehad voor de uitvoering van het beleid, hierdoor zijn wat dat betreft ook enkele elementen opgenomen.

Strengths

Betreffende het communicatiebeleid

- Ligt vast en is opgenomen in het managementplan
- Verkiest directe communicatie in verstaanbare taal
- Legt de communicatoren op om actoren nauwer te betrekken bij de FOD
- Stelt transparantie van de werkzaamheden als doel
- Hecht belang aan het imago

Betreffende de overkoepelende communicatiestrategie

- Is gebaseerd op een structureel kader (m.n. het 'communicatiegebouw' van Goubin (2009))
- Houdt rekening met de verwachtingen van het personeel en de verzuchtingen van de directies
- Bevat een exhaustieve lijst van externe doelgroepen
- Geeft een overzichtelijke en volledig omschrijving van het gewenste imago
- Bevat een SWOT-analyse specifiek over de communicatie van de FOD
- Schenkt aandacht aan de visuele identiteit, zowel qua uitstraling als wat uniformiteit betreft, cf: ontwikkeling van de huisstijl en genormaliseerde signatuur
- Hecht belang aan het uitbouwen van goede relaties met media en verspreiden van persberichten
- Schenkt aandacht aan de harmonisatie van de online communicatie/identiteit
- Legt belang bij het ontwikkelen van een doeltreffende crisiscommunicatie
- Gebruikt nieuwe communicatiemiddelen (RSS feed, E-newsletter)
- Heeft aandacht voor outdoor communication (aankleding voorgevel)
- Plant een onderzoek bij de externe stakeholders
- Hanteert een CMS¹⁸ (i.c. sharepoint)

Betreffende de communicatiestrategie van de ADCV (hervorming CV)

- Bewust van het belang van bottom-up communicatie
- Goed uitgewerkte positionering
- Hecht belang aan vorm van de boodschap
- Houdt een follow-up van de communicatie inspanningen in

¹⁸ Content Management Systeem: een systeem waarbij alle medewerkers zelf inhoud aanleveren voor de website(s), naargelang hun gebruikersrechten.

- Legt de kernboodschappen van alle uitgaande communicatie vast
- Bakent werkerterrein en grenzen van communicatieacties, alsook van de coördinator en de woordvoerder, goed af. (helaas wel verkeerd)
- Bevat een uitgebreide, exhaustieve en gedetailleerde omschrijving van de doelgroepen (inclusief een onderscheid tussen prioritaire en secundaire)
- Uitgebreide opsomming van de te hanteren informatiekkanalen
- Gedetailleerd communicatieplan (datum, doelgroep, boodschap, doel, risico's, kost en evaluatie)
- Gebruik van nieuwe media (RSS feeds, wikipedia)

Weaknesses

Betreffende het communicatiebeleid

- Het communicatiebeleid is enkel opgebouwd rond SD 1.7 terwijl communicatie inspanningen zowel een substantiële bijdrage kunnen leveren, als van cruciaal belang zijn, in het realiseren van SD 1.5¹⁹ en 1.7²⁰. Bijvoorbeeld bij: het achterhalen van behoeften en verwachtingen van de klanten, E-government, organisatieontwikkeling en procesverbetering
- Legt te weinig nadruk op (communicatie) onderzoek bij de doelgroepen
- Is te algemeen geformuleerd, zowel in de zin van niet concreet genoeg, als in de zin van niet toegepast genoeg
- Is te beperkt uitgewerkt
- Mankeert een specifiek deontologisch luik

Betreffende de overkoepelende communicatiestrategie

- De strategie is enkel opgebouwd rond SD 1.7 (zelfde opmerking als bij beleid)
- Is niet gebaseerd op onderzoek(resultaten) van(bij) de stakeholders
- Bevat geen exhaustieve lijst van de interne doelgroepen
- De SWOT bevat te algemene en elementaire 'sterkten' (vb: dynamisme en motivatie)
- Bevat een aantal doelstellingen die onvoldoende concreet of zelf niet uitgewerkt zijn in het actieplan (vb: stimuleren van mondelinge communicatie); of die zonder onderzoek niet realiseerbaar zijn (vb: afstemmen externe communicatie op behoeftes van de klanten/partners)
- Bevat een onvolledig actieplan (enkel nieuwe acties worden weergegeven)²¹

¹⁹ De actie van de FOD oriënteren naar de behoeften en de verwachtingen van de klanten om geleidelijk aan de tevredenheidsgraad van de klanten te verhogen en hen te helpen de opgelegde normen te begrijpen en na te leven. Deelnemen aan de ontwikkelingen binnen E-government, om de toegang voor de klant te vergemakkelijken, om de procedures te vereenvoudigen en te versnellen (cf. ook de specifieke projecten per gebied van activiteiten).

²⁰ Een beleid van organisatieontwikkeling en procesverbetering voeren, om de snelheid en de kwaliteit van de dienstverlening te verhogen, waarbij men een optimale prijs/kwaliteit verhouding behoudt.

²¹ Hoewel er anders, voor zij die er mee vertrouwd zijn, sprake zou zijn van veel redundante info, maakt onvolledige lijst een totaal overzicht onmogelijk

- Verzenden van perscommuniqués die de maximum lengte, 1 pagina, overschrijden. (zie appendix document 5)
- Er wordt soms ‘reclametaal’ gebruikt die de objectiviteit van de berichtgeving in het gedrang brengt. (zie appendix, document 5)
- Er ontbreken vaak contactgegevens bij de persberichten (vb: zie appendix, document 6) en de woordvoerders zijn niet altijd telefonisch bereikbaar (geven telefoon op van het werk, nieuwsdiensten werken ook buiten de kantooruren!)
- **Betreffende de communicatiestrategie van de ADCV (hervorming CV)**
- Erkent het belang van uitwisseling en dialoog, maar betreffende inspanningen zijn nihil.
- Schrijft communicatie een te enge functie toe²², wat in contradictie staat tot het benadrukken van het belang van bottom-up communicatie en feedback
- Ongelukkige bewoording/standpunt bij het omschrijven van de risico’s per doelgroep, met name “op zoek naar informatie” lijkt ons eerder een kans dan een bedreiging.
- Nieuw logo rond hervorming CB: verwarring waarvoor dit nieuwe logo staat, vervangt het een logo of is het een eerste logo voor het overkoepelende departement
- Ontbreken van enkele opinion leaders in de doelgroepenlijst zoals bloggers of administrators en leden van bestaande hulpdienstenfora²³.
- Het ontbreken van een forum op de website (wellicht uit vrees om een kanaal te creëren voor de tegenstanders), of andere web 2.0 toepassingen die issuemanagement, feedback en bottom-up combinatie werkelijk een lift zouden kunnen geven.
- De omschrijving van kanalen en middelen om de doelgroepen te bereiken is niet concreet genoeg ingevuld (vb: gespecialiseerde pers)
- Ontbreken van netiquette²⁴ (vb: het gebruik van bejubelende taal bij de definiëring van het federaal kenniscentrum, op het online woordenboek Wikipedia)

Opportunities

Betreffende het communicatiebeleid

- Opkomst van online, en dus goedkope of zelf gratis, onderzoeksinstrumenten
- Opkomst van web 2.0 toepassingen en architecturen voor participatie

Betreffende de overkoepelende communicatiestrategie

- Het ontstaan en succes van online discussiefora
- Het ontstaan en succes van weblog, met in het verlengde ervan de blogosfeer
- De verdere opmars van breedband aansluitingen bij de burgers (laat geïntegreerde video elementen toe)

²² Namelijk: “Het ondersteunen van leidinggevendenden bij hun beleid en funderen van hun beslissingen...”. Deze definiëring bestempelt communicatie als een proces dat slechts in een richting fungeert.

²³ Een overzicht van zowel de fora als blogs is te vinden op <http://brandweer.start.be/>

²⁴ Betreft de ongeschreven richtlijnen en gedragsregels voor het gebruik van internet(toepassingen)

- Het bestaan van talloze externe sites en fora waar doelgroepen samenkomen
- Het succes van viral advertising
- Betreffende de communicatiestrategie van de ADCV (hervorming CV)**
- Het ontstaan en succes van online discussiefora, met als mogelijke toepassing het opzetten van een actief FAQ platform, waar bezoekers zelf threads kunnen starten.
- Het succes van viral advertising (waarom geen spot om noodzaak hervorming te illustreren?)
- Het ontstaan en succes van weblog, met in het verlengde ervan de blogosfeer
- De interesse van de betrokken partijen
- Publiek belangrijk onderwerp interesse van de media free publicity
- Potentieel van social network sites (vb: oprichten van facebookgroepen per nieuwe hulperleningsregio, kazerne etc, direct, kort, modern en kosteloos communicatiekanaal)

Threats

Betreffende het communicatiebeleid

- Kritiek op het te vage en algemene karakter van de doelstellingen

Betreffende de overkoepelende communicatiestrategie

- Doodbloeden van de site na eenmalige invullen van de initiële website (Door moeilijkheden bij het overschakelen van de FOD van een bureaucratisch naar een e-governmentparadigma)
- Ontstaan van wantrouwen bij journalisten/media door gebruik van 'reclametaal' (vervagen van de grens politieke-beleidscommunicatie)

Betreffende de communicatiestrategie van de ADCV (hervorming CV)

- Het ontstaan en succes van online discussiefora (kan tegenstanders helpen organiseren)
- Het ontstaan en succes van weblog, met in het verlengde ervan de blogosfeer (kan negatieve opinieleiders een aanzienlijke impact schenken of een spreekbuis zijn voor slechte voorbeelden)
- Opflakkeren van tegenstrijdige belangen (vb: ADCV of gemeentes met budgettaire beperkingen VS vakbonden en personeel met budgettaire eisen)
- Ontstaan van wantrouwen in de media (zie overkoepelende strategie, en appendix doc.5)
- Publiek belangrijk onderwerp interesse van de media free bad publicity

4.5 Focus: het creëren van een afgelijnde corporate identiteit voor de Civiele

Bescherming

In heel wat gemeentes bestaan er zelfstandige vriendenkringen van het korps CB. Deze kringen zijn samengesteld uit (oud)werknemers/vrijwilligers en sympathisanten van de CB. Hun doelstellingen en bestaansredenen zijn sociaal geïnspireerd. Enerzijds is het een doelstelling om de verbondenheid tussen de medewerkers van de CB te vergroten, zowel tussen het actieve als het op rust gestelde O.P. (Robert, 2006 & Van Hoecke, 2009). Anderzijds verrichten doorsnee leden van deze vriendenkringen sociale werken in de rol van: gemachtigd opzichter aan scholen; parkingwachter; signaalgever tijdens wielervedstrijden enz. Dit zorgt er voor dat een aanzienlijk aandeel van de bevolking (vooral in minder stedelijke gebieden) in contact komt met de vriendenkring van de CB. Deze vriendenkringen maken hun verwantschap met de eigenlijke CB dan ook altijd kenbaar.

Het probleem dat zich hierbij stelt is dat het onderscheid tussen de werkelijke medewerkers van de CB en de sympathiesanten/amateurs niet genoeg benadrukt wordt door deze laatste. De logo's van deze vriendenkringen lijken ook telkens duidelijk op het (oude) logo van de civiele veiligheid (zie onder).



25



26



27

De kledij die gebruikt wordt bij het uitoefenen van een sociaal dienstbetoon (zoals bijvoorbeeld het verkeer regelen bij wielervedstrijden) is in veel gevallen zelf een oude of geleende tenue. Door hun sociale dienstverlening staan deze vriendenkringen dicht bij de burger. De werkelijke CB medewerkers komt minder snel in contact met de burger. Dit gecombineerd met het te weinig duidelijke onderscheid tussen de organisaties zorgt er voor dat de corporate identiteit van de eigenlijke CB niet meer volledig in eigen handen is. Zo verliest de directie haar zicht en controle op haar publiek imago en wordt dit in het slechtste geval negatief beïnvloed, bijvoorbeeld op vlak van professionaliteit. De vereisten van de medewerkers voor de vriendenkring zullen namelijk niet te vergelijken zijn met deze van voltijdse en getrainde personeelsleden van de federale dienst.

Het onderscheid tussen beide organisaties moet volgens ons duidelijker waarneembaar zijn en liefst ook gekend door de bevolking alsook door de andere overheden of organisaties. Want zelf binnen de overheid is men blijkbaar ofwel niet even grondig op de hoogte van de werkelijke identiteit van de CB, ofwel wordt het bestaande onderscheid soms niet duidelijk gecommuniceerd naar de burger. Zow

²⁵Afbeelding 5: Het logo van de Brandweer (links) en CB (rechts)

²⁶Afbeelding 6: Het logo van de Vriendenkring van de CB Zulte-Deinze

²⁷Afbeelding 7: Het logo van de Vriendenkring van de CB Kruikeke

wordt op de website van de stad Deinze (Stad Deinze, 2009) de vriendenkring van de CB Deinze-Zulte voorgesteld als zijn de CB zelf. Zo zou je als inwoner van Deinze na het raadplegen van de stadswebsite kunnen denken dat de federale Civiele Veiligheidsdiensten wekelijkse wandelingen met bewoners van bejaardentehuizen organiseren.

De directie Civiele Veiligheid staat dus voor een uitdaging wat betreft het handhaven van een correcte identiteit van de CB, enerzijds moet zij de volledige controle verwerven over haar eigen corporate identiteit en anderzijds moet zij de vriendenkringen, die wel degelijk een sociaal nut vervullen op sommige vlakken, niet voor de borst stoten wanneer zij hen verzoeken zich duidelijker te distantiëren. Dit laatste is zeker niet evident. Het is begrijpelijk dat velen van deze vrijwilligers zich in hun eer gekrenkt zouden voelen indien hen gevraagd wordt zich niet meer publiekelijk te identificeren met de dienst waarvoor zij menen zich vrijwillig in zetten.

Tot slot willen wij het nog hebben over het gebruik van het logo (zie afbeelding 8) dat speciaal ontworpen werd voor de hervorming van de Civiele Veiligheid. Volgens de woordvoester van de ADCV, mvr. Boffa, is dit logo in het leven geroepen om alle communicatie in het kader van de hervorming makkelijk herkenbaar te maken. Dit is op zich een goed idee, maar volgens ons creëert het gebruik van dit logo in combinatie met nieuws over de hervorming, bij de ontvanger de indruk dat dit bewuste logo het nieuwe logo zal zijn van de vernieuwde Civiele Veiligheidsdiensten.



Afbeelding 8: Het logo van de hervorming

Hoofdstuk 5: Casestudy: een imago-onderzoek voor de ADCV en haar diensten

In voorgaande hoofdstukken werd nu al duidelijk gemaakt waarom het belangrijk is dat overheden communiceren, hoe ze dat (kunnen) doen en welke relevantie het imago van een overheidsdienst heeft. Nadat aan de hand van deskresearch een beeld gevormd werd van de organisatie (cf. de communicatiestructuur) en de manier waarop zij communiceert (cf. de communicatiestrategieën) werden beide getoetst aan de criteria opgesteld door verschillende auteurs/communicatiespecialisten (cf. communicatiestrategieën). Tijd dus om het veld in te trekken en op een empirische wijze een derde en laatste steunpunt te verkrijgen voor het formuleren van een communicatieadvies.

5.1 Probleemstelling

Theoretisch gesproken zou elk communicatieplan ondersteund en mede bepaald moeten worden door een voorafgaand communicatieonderzoek. In de praktijk is hier echter minder sprake van, soms om begrijpelijke redenen. Ook bij het opstellen van de communicatieplannen van de ADCV en voor het communicatieplan van de hervorming werd geen voorafgaand onderzoek verricht. De vraag is dus of de uitgewerkte communicatieplannen, op basis van desk-research en het buikgevoel van de communicatieverantwoordelijken, tegemoet zouden komen aan de gewenste eigenschappen die uit een onderzoek naar voor zouden komen. Om deze toetsing van de bestaande communicatieplannen uit te voeren, en ook om zelf een onderbouwd advies te kunnen geven hieromtrent, hebben wij gekozen om een imago-onderzoek te voeren van de ADCV bij de brandweermannen en de leden van de Civiele Veiligheid²⁸, en voor de dienst Civiele Bescherming²⁹ bij de (Vlaamse) bevolking.

Wanneer we het linkage model van Grunig en Hunt (Van Riel, 2000) toepassen op de ADCV kunnen we concluderen dat een aantal andere stakeholders in eerste instantie nog van groter belang lijken dan het O.P., vooral in het kader van de hervorming spelen bijvoorbeeld de burgemeesters, de vakbonden enz. een cruciale rol. Wij delen echter het standpunt van Kotler (1996) die stelt dat: hoewel de mensen aan de bodem de regels van boven dienen te volgen, zullen deze regels, enkel het beste tot hun recht komen en toegepast worden als zij ondersteund zijn door zij die ze moeten volgen. In theorie zal het aanvaarden van nieuw beleid afhangen van de logische argumentatie die hiervoor aangedragen wordt. Bij enkele goed geïnformeerde partijen, is dat in de praktijk effectief het geval. Bij de meerderheid beïnvloedt het imago van de directie echter de initiële houding ten aanzien van het beleid. Dit is zowel het geval voor zowel goed geïnformeerde als minder nauw betrokkene medewerkers. In communicatietermen wordt het eenvoudig als volgt uitgedrukt: de afzender (en dus ook zijn imago) beïnvloedt de perceptie van de boodschap bij de ontvanger. Het is dus niet enkel de boodschap zelf die

²⁸ Verkort: het Operationele Personeel (O.P.)

²⁹ CB

het eindresultaat van het communicatieproces bepaalt. Vandaar dat wij belang hechten aan het imago van de algemene directie bij haar 17.000 operationele medewerkers.

Het imago van de brandweerdiensten bij de bevolking laten we buiten beschouwing. Hoewel dit de meest bekende dienst is die valt onder de bevoegdheid van de ADCV gaan we hun imago niet onderzoeken. We doen dit om drie redenen:

1. Uit onderzoek door GFK (Belga, 2009) blijkt dat de brandweer met 97% op de bovenste plaats qua vertrouwen bij de burger staat wat duidelijk ook een positief imago impliceert. Daarnaast is er al onderzoek verricht naar gelijkaardige brandweerdiensten als deze in België (Biknese, Hermans, Jakobs & Ponsen, 2004). De conclusies bevestigen het verwachte positieve imago van een brandweerdienst.
2. Brandweerdiensten vallen onder de stedelijke/gemeentelijke bevoegdheid en vormen een heterogene groep. Een imago-onderzoek gebaseerd op een beperkte convenience sample zou te weinig representatief zijn, en heeft daarnaast in het kader van dit beleidsrapport voor de ADCV weinig meerwaarde, aangezien de korpsen wat betreft communicatie autonoom functioneren.
3. Ten slotte is het praktisch te hoog gegrepen om in het kader van dit beleidsrapport een waardevol imago-onderzoek op te stellen voor drie verschillende entiteiten.

Het imago-onderzoek van de CB bij de bevolking tenslotte, kan mits de nodige terughoudendheid, nog beschouwd worden als een nulmeting. Hoewel de hervorming al een tijd aan de gang is, zal bij hen het huidige imago van de Civiele Veiligheid nog hetzelfde zijn als dat van voor de aanvang van de hervorming. De resultaten van dit onderzoek kunnen dan ook voor twee doeleinden gebruikt worden. Ten eerste als referentie naar het imago voor de hervorming. Dankzij deze nulmeting kan een voor- en na beeld van het imago gecreëerd worden. Ten tweede kunnen de resultaten beide communicatiestrategieën, van zowel de ADCV als de hervorming verder ondersteunen of bijsturen.

Er zijn twee overkoepelende onderzoeksdoelstellingen die kunnen onderverdeeld worden in een aantal kleinere:

- Het imago van de Civiele Bescherming bij de Vlaamse bevolking nagaan bij aanvang van de hervorming?
 - Nagaan of de gepercipieerde identiteit van de CB overeenkomt met de werkelijke.
 - Bevestigen of ontkrachten dat de Vlaming een lage betrokkenheidsgraad heeft met de CB.
 - Het imago(profiel) van de CB bij de Vlamingen in kaart brengen.
 - Controleren of de demografische kenmerken van een Vlaming bepalend zijn voor alle bovenstaande factoren.
- Het imago van de ADCV bij het O.P.³⁰ achterhalen
 - Het vertrouwen nagaan dat het O.P. heeft in de ADCV.
 - De (figuurlijke) afstand bepalen tussen O.P. en de ADCV en de mening van het O.P. hierover achterhalen
 - Nagaan in welke mate de ADCV volgens het O.P. de 6 kernwaarden van de FOD Binnenlandse Zaken vervult
 - Een beeld geven van het ideale karakter van de ADCV volgens haar O.P.
 - Onderzoeken welk karakter het O.P. de ADCV momenteel toeschrijft.
 - Controleren of persoonlijke/professionele kenmerken bepalend zijn voor alle bovenstaande factoren

5.1 Het Onderzoeksontwerp

Zoals eerder vermeld werd (cf. 1.3) kan de populatie ingedeeld worden volgens graad van betrokkenheid ten opzichte van het imago-object en haar informatieverwerkend vermogen. Dit is volgens Van Riel (1991, p. 34) zelf een eerste stap bij het uitvoeren van een imago-onderzoek, aangezien elke groep haar eigen meest geschikte meettechnieken impliceert. We moeten dus een gegronde keuze maken van het niveau waaruit we het corporate imago gaan bestuderen. Het informatieverwerkend vermogen bepalen is niet evident en zou ons hier te ver leiden, maar we gaan uit van een laag tot matig verwerkend vermogen. We doen dat omwille van de groeiende 'information clutter' c.q. de overvloed aan informatie voor het publiek (Pijpers, 2002, p.1). De graad van betrokkenheid is nog belangrijker.

³⁰ O.P.: zowel vrijwilligers als beroeps, bij zowel Brandweer als CB

5.1.1 Voor het meten van het imago van de CB

Burgers die eerder al goed geholpen geweest zijn door de CB zullen ongetwijfeld van de CB een beeld hebben dat meer onderbouwd en positief zal zijn, maar de meerderheid van de bevolking kwam nog nooit met hen in contact. De CB voert ook nauwelijks campagnes om haar bekendheid te verhogen. Hoewel we zouden aannemen dat de graad van betrokkenheid heel beperkt is zijn er ook argumenten die een hogere betrokkenheid ondersteunen:

- De medewerkers kunnen op sympathie rekenen omwille van hun zelfopoffering en altruïsme, wat op zijn beurt een basis ligt voor een betrokkenheid met deze diensten/medewerkers. (vooral naar aanleiding van grote rampen, cf. Ghellingen).
- Interventies met nieuwswaarde zorgen voor een steeds terugkerende media aandacht die de betrokkenheid in de hand werkt.
- Een interventie wekt altijd kijklustigen en is een populair gespreksonderwerp onder burens.

Met deze feiten en de omvang van de doelgroep (de Vlaamse bevolking) in gedachte, kiezen wij voor een gemiddelde uitwerkingsgraad voor het imago van de CB. Op dit niveau wordt het imago als een attitude beschouwd (Pruyn, in: Van Riel, 1994, p.156). Deze aanname is mede bepalend voor de te hanteren onderzoekstechniek, volgens Verhallen (in: Van Riel, 1994, p.158) is een expliciete methode aangewezen bij het onderzoek naar een imago dat zich onder de vorm van een attitude manifesteert bij de populatie. Hier hebben we volgens De Marez (1999, p.41) de keuze uit: de Likertschaal, de semantische differentiaal en de stapelschaal. Onze voorkeur gaat uit naar de semantische differentiaal. Aangezien deze techniek vrij eenvoudig is en zich tegelijk gemakkelijk leent tot het opstellen van een imagoprofiel. Daarnaast is het een objectieve onderzoekstechniek, wat ons expliciteerbare en reproduceerbare resultaten oplevert en er werd ook aangetoond dat het een betrouwbare onderzoekstechniek is aangezien hij bij herhaalde metingen van dezelfde objecten gelijkaardige resultaten oplevert (Osgood, Suci & Tannebaum, 1961, p. 125).

Hoewel we de semantische differentiaal verkiezen, had de corporate character scale (zie verder) ook mogelijk geweest. We gebruikten deze echter niet aangezien, we van mening zijn dat eigen vooronderzoek een kortere itemlijst kan opleveren met dezelfde validiteit. Om de respondenten niet te vervelen, en zo verlaagde aandacht, desinteresse en non-respons te vermijden, is het belangrijk een korte enquête te ontwerpen.

Willen we de semantische differentiaal gebruiken als techniek om het imago van de CB te onderzoeken, dan moeten we eerst in een vooronderzoek de perceptuele ruimte van de burger/consument onderzoeken. Hij/zij gebruikt deze ruimte namelijk om zijn/haar leefwereld te evalueren (De Pelsmacker & Van Kenhove, 2006, p.89). We moeten dus zien de relevante dimensies/criteria te achterhalen. Dit kan via de kwalitatieve en hybride imago-onderzoeksmethodes:

het Kelly Repertory Grid³¹ (De Pelsmacker & Van Kenhove, 2006, p.89), de Natural Grouping techniek (Verhallen, 1988), een diepte-interview of via een panelgesprek (Vyncke, 1992, p.163). Een voordeel bij de laatste twee methodes is dat deze een grondig inzicht kunnen aanreiken in de achterliggende redenering die een dimensie wel of niet belangrijk maakt. Het nadeel bij beide methodes is dat deze een ervaren interviewer/gespreksmoderator vergen om tot een dergelijk resultaat te komen. Daarnaast is het al voldoende om te weten welke dimensies van belang zijn. Het achterhalen van de motivatie of de (eind)waarde(n) die er achter zit kan verduidelijkend zijn maar is volgens ons op zich, in dit geval, van minder belang. Aangezien het achterhalen van deze dimensies voldoende is en aangezien wij niet de vereiste ervaring hebben om de kwaliteit van een panelgesprek te kunnen garanderen, gebruiken wij deze onderzoekstechnieken niet. De resterende opties zijn de KRG en de Natural Grouping methode. Omdat de laatste methode volgens Verhallen (1988) als een uitgebreide versie van de eerste aanzien kan worden en omdat er weinig vergelijkbare objecten ter beschikking zijn ten opzichte van het beschouwde onderwerp (cf. supra), hebben wij er voor gekozen met een KRG te werken, aangevuld met een kort interview.

De gevonden dimensies in het vooronderzoek gaan we vervolgens voorleggen aan dhr. Maerens, directeur communicatie van de FOD Binnenlandse Zaken en tevens de voorzitter van de werkgroep 6 – communicatie; van de hervorming van de Civiele Veiligheid. Hij wordt dan verzocht om vanuit het standpunt van de organisatie aan te geven hoe het gewenste imago-profiel er uit ziet. Dit maakt het mogelijk om nadien het gemeten profiel te vergelijken met het gewenste en hieruit de aanbevelingen voor de communicatiestrategie af te leiden.

In het tweede luik van het onderzoek gaan we kwantitatief te werk onder de vorm van een cross-sectionele survey dewelke volgens den Boer, Bouwman, Frissen & Houben (2005, p. 104) het meest geschikt is voor een representatief imago-onderzoek. Deze survey wordt dan voornamelijk opgebouwd uit verschillende semantische differentialen (Suci, Osgood en Tannenbaum, 1957), die uitgewerkt werden op basis van de resultaten van het vooronderzoek.

Het aannemen van een uitwerkingsgraad van het imago houdt risico's in. Deze kunnen vermeden worden door de Natural Grouping methode van Verhallen (1988) te gebruiken. Zij is toepasbaar ongeacht de uitwerkingsgraad van het imago aangezien zij elementen van de structuurmethode (hogere imago uitwerkingsgraad) en de impliciete methode (lagere imago uitwerkingsgraad) combineert. In dit geval was de methode voor ons echter onbruikbaar. Ze impliceert namelijk dat betrokken wordt van een groot aantal (n=80) vergelijkbare objecten. Bij het bestuderen van het beperkte aantal niet-politionele veiligheidsdiensten in België zouden de resultaten van deze Natural Grouping volgens ons weinig informatie op leveren. Er kan immers niet goed/voldoende vergeleken worden in dit geval.

³¹ KRG

Hoewel wij dus van een verondersteld graad van imago uitwerkingsgraad (moeten) uit gaan voor het ontwerpen van de vragenlijst, nemen we toch enkele controlevariabelen op die zullen peilen naar de betrokkenheid van de respondent. Enerzijds kunnen we hierdoor zien of ons uitgangspunt met betrekking tot de graden van betrokkenheid klopt, en anderzijds kunnen we nagaan of de imago's variëren bij de respondent naargelang zijn/haar betrokkenheid.

5.1.2 Voor het meten van het imago van de ADCV

Aangezien elke brandweerdienst vrij autonoom functioneert tot op vandaag, en aangezien de hiërarchische afstand tussen de algemene directie in Brussel en de operationele brandweelieden heel groot is zal het imago van de Civiele Veiligheid zich bij de operationele brandweelieden ongetwijfeld beperken tot een holistische indruk van dit departement. Volgens Verhallen (in: Van Riel, 1994, p.158) is de multidimensionale schalingsmethode van Green, Carmone & Smith (1989) geschikt voor dergelijk kwantitatief imago-onderzoek. We gaan er namelijk van uit dat concrete attributen bij de doorsnee respondent zullen ontbreken. De techniek vertrekt vanuit de gepercipieerde gelijkheid tussen verscheidene imago-objecten, die relevant zijn ten opzichte van het bestudeerde object (concurrenten e.d.), om een beeld te vormen van de algemene indruk die de respondenten hebben van het bestudeerde object zelf. Bij het imago-onderzoek naar de ADCV is het toepassen van deze methode helaas onmogelijk aangezien de directie een unieke organisatie in België is.

Aangezien wij in de literatuur geen andere technieken konden vinden om het imago impliciet op te meten, zijnde op het niveau van een holistische indruk, zien we ons genoodzaakt het imago op het niveau van een attitude te bestuderen. We moeten dus net als bij het onderzoek voor de CB opnieuw een keuze te maken uit de bestaande expliciete en niet-vergelijkende schalen die op dit niveau voor handen zijn. Onze voorkeur gaat in dit geval uit naar de Likertschaal die heel veel gebruikt wordt bij het meten van attitudes en imago's (Chisnall, 1992, p.170). In deze itemschaal geeft de respondent aan in welke mate hij meer of minder akkoord gaat met een aantal statements. Dit impliceert dat we opnieuw de relevante dimensies en ladende statements moeten bepalen. De KRG die gebruikt wordt in het eerste vooronderzoek is onbruikbaar aangezien die berust op het vergelijken van gelijkaardige objecten. Een recent ontwikkelde schaal, die geacht wordt universeel toepasbaar te zijn, biedt ons hier een oplossing aan namelijk: de Corporate Character Scale³² van Davies, Chun, Vinhas da Silva & Roper (2004). Deze gevalideerde schaal berust op een metaforische personificatie van het bedrijf in de hoofden van zowel interne als externe stakeholders. De corporate reputatie kan volgens haar ontwikkelaars naar zeven persoonlijkheidskenmerken opgedeeld worden, zijnde: agreeableness, competence, enterprise, chic, ruthlessness, machismo en informality. We beschouwen in dit geval de ADCV als een bedrijf op zich, dat de leiding uitoefent over haar O.P. verdeeld over het land. Maar waarom nu de corporate reputatie bij het O.P. in termen van persoonlijkheid gaan onderzoeken?

³² Afgekort: CCS, zie appendix document 13 voor een (vertaald) overzicht van deze schaal.

Volgend citaat van Tourish & Hargie (2004, p.6) beantwoordt deze vraag duidelijk en geeft tevens een beeld van de ideale persoonlijkheid:

“Managers spend much of their day communicating with many people, in brief interactions which are nevertheless of enormous significance in determining the communication and cultural climate of their organisations (Touris and hargie, 2000a). Effective management depends on open communication, and requires an interpersonal style characterized by warmth, candour, supportiveness and a commitment to dialogue rather than monologue.” Tot slot beschouwen Birkigt & Stadler (1986) de ‘persoonlijkheid’ als de kern van de corporate identity, met in het verlengde daarvan het corporate image (supra.).

De CCS heeft zich daarnaast werd ook al bewezen als geschikt instrument om zowel de corporate identiteit als het corporate imago op te meten. Dit laat de optie open om in de toekomst aan de hand van dezelfde techniek ook de corporate identiteit te analyseren en de resultaten van deze imago meting er naast te leggen. Op die manier kan dan de verhouding tussen beide (zie eerder) correct bepaald worden. Hoewel bij de ontwikkeling van deze schaal een brede waaier van organisaties gebruikt werden (Davies, Chun, Vinhas da Silva & Roper, 2004, p.143) en dat zij al in veel verschillende onderzoeken met succes toegepast werd (MacIntosh & Doherty, 2007; Faridah Syed Alwi & Vinhas Da Silva, 2007; Muzellec & Lambkin, 2007) wilden we toch nagaan of ze ook hier zomaar overgenomen kon worden (is ‘chic’ hier wel een relevante eigenschap?). Daarom gaan we een panelgesprek met enkele brandweermannen en officieren houden, met als doel algemeen aanvullende items op te sporen en irrelevante items uit de CCS te schrappen. Aanvullende items zijn dan bijvoorbeeld zaken die door brandweermannen en medewerkers van de civiele veiligheid beschouwd worden als belangrijke eigenschappen of opdrachten voor de ADCV.

Aan de items die hieruit voortkomen worden, voor het uiteindelijke onderzoek, ook nog eens items toegevoegd waarin de zes waarden van de FOD Binnenlandse Zaken³³ vertegenwoordigd zijn. Aangezien dit de intern bepaalde en gewenste dimensies zijn waarop de directies van de FOD zich wensen te profileren mogen deze niet ontbreken in de bevraging. Vervolgens worden alle items van de CCS nog eens voorgelegd aan dhr. Maerens, directeur communicatie van de FOD Binnenlandse Zaken en tevens de voorzitter van de werkgroep 6 – communicatie; van de hervorming van de Civiele Veiligheid. Hij wordt dan gevraagd welke score hij wenst te bereiken op deze items.

³³ Loyaliteit, Verantwoordelijkheid, Beschikbaarheid, Kwaliteit, Toegankelijkheid en Opleiding (FOD Binnenlandse Zaken, 2005, p.12)

5.2 Het vooronderzoek en de ontwikkeling van de enquêtes

5.2.1 Voor het meten van het imago van de CB

Het vooronderzoek

Voor het verloop van de KRG volgen we de vijf stappen van Kinnear en Taylor (1991).

De eerste stap omvat binnen de categorie van het beschouwde object, een aantal producten/diensten te selecteren en deze afbeelden op een set kaarten. In ons geval is dit de categorie ‘Openbare diensten die instaan voor de persoonlijke en maatschappelijke veiligheid’ waarbinnen we de volgende diensten met elkaar vergelijken:



Afbeelding 9: De logo's van de Belgische openbare veiligheidsdiensten

Op bovenstaande kaarten worden de diensten voorgesteld door middel van hun logo³⁴, met daaronder telkens vermeld over welke dienst het gaat. In tweede stap leggen we de kaarten voor aan de respondenten. Zij kiezen er de kaarten uit van de diensten/producten die zij kennen. Bij de derde stap trekken we uit de resterende kaarten, op basis van een vastgelegde toevalsprocedure, een set van drie kaarten en leggen we deze voor aan de respondent. Uit deze set laten we de respondent kiezen welke kaarten volgens hem het best samen passen en hoe deze verschillen ten opzichte van de derde kaart. In de vierde stap wordt deze procedure herhaald met nieuwe sets kaarten van de drie diensten, terwijl de respondent telkens een nieuwe invalshoek moet vinden om het onderscheid te maken. In de vijfde stap tenslotte wordt deze procedure herhaald tot de respondent geen nieuwe productattributen meer kan

³⁴ aangevuld met eventueel een universeel symbool, zoals bijvoorbeeld de weegschaal en het zwaard voor justitie

vinden. Na afloop beschikken we dan over de meest relevante kenmerken/attributen die alle dimensies van de perceptuele ruimte voor 'veiligheidsdiensten' beschrijven (De Pelsmacker & Van Kenhove, 2006; p.90). Nadat we er de overlappende en irrelevante of onbruikbare criteria uit gefilterd hebben, gebruiken we de resterende als basis voor de semantische differentialen.

De resultaten en evaluatie van het vooronderzoek

Dit vooronderzoek werd uitgevoerd bij een groep respondenten (n=15) die qua leeftijd en geslacht vergelijkbaar waren ingedeeld als de Vlaamse bevolking. De respondenten namen vooral diensten samen omdat ze samen werkten of omdat ze vergelijkbare opdrachten uitvoerden, dezelfde oefening herhalen vanuit andere perspectieven werd snel veel moeilijker. Vooral oudere personen konden moeilijk andere invalshoeken aannemen, en ons zo dimensies aanreiken die wel relevant waren. Met wat lichte tips over hoe het ook anders bekeken kon worden, slaagden de meeste respondenten er in toch een redelijk aantal dimensies te onderscheiden, met als resultaat in totaal 104 verschillende dimensies³⁵.

De dimensies werden door ons gegroepeerd en gefilterd op overlappingen. De irrelevante dimensies voor de CB werden er vervolgens ook uit weggelaten. Uiteindelijk bleven 28 relevante dimensies over die konden onderverdeeld worden in vier clusters:

- taken en functies
- imago en identiteit
- werkgever, personeel & medewerkers
- organisatie & werking.

Voor het verkrijgen van deze antoniemenparen werd de methode van Deese (De Pelsmacker & Van Kenhove, 2002) toegepast. Deze verloopt in twee fases. In de eerste fase legden enkele respondenten (n=3) een aantal adjectieven voor, waarbij we hen vroegen het antoniem te geven. Adjectieven die te veel verschillende antoniemen oprachten werden geëlimineerd/anders geformuleerd. Vervolgens werden van de initieel gevonden antoniemen de resterende voorgelegd aan een andere groep respondenten (n=3) die hiervan het tegenovergesteld moeste formuleren. Op die manier werden de ambigue, onstabiele en te emotioneel geladen attributen geweerd uit onze selectie.

We zijn van mening dat dimensies uit het vooronderzoek alleszins voldoende, genoeg uiteenlopend en relevante waren om te gebruiken in het onderzoek. Om te weten of deze gevonden schaal intern valide is zullen we een Principale Componenten Analyse uitvoeren om na te gaan of de indeling van de items in onderliggende dimensies klopt en daarna zullen we ook via de Cronbach's Alfa-toets verifiëren of de items intern genoeg correleren.

³⁵Voor een totaaloverzicht van de dimensies, en resterende in de enquête: zie appendix document 7

De ontwikkeling van de enquête

De enquête is opgebouwd uit drie delen waarbij elk deel een antwoord biedt op de vragen die beantwoord moeten worden om de onderzoeksdoelstellingen te realiseren. Het eerste deel be vraagt het geslacht, de leeftijd, het opleidingsniveau, het statuut en de woonplaats van de respondenten. Op die manier kunnen we na de analyse een antwoord bieden op de vraag:

- Zijn er significante verschillen bij de metingen ten gevolge van de demografische kenmerken van de respondenten?

Het tweede deel bestaat uit drie vragen. De eerste is een kennisvraag die controleert of de respondent het juiste organigram kan aanduiden, deze gaat na of gepercipieerde corporate identiteit klopt. De tweede vraag bestaat uit stellingen die gebruikt worden als controlevariabelen, om na te gaan of de aanname van een 'low involvement' bij de populatie ten aanzien van de CB klopt. De derde vraag tenslotte gaat na of de respondent het takenpakket van de CB correct kan inschatten. Dit stelt ons in de mogelijkheid een antwoord te formuleren op de vragen:

- Komt de waargenomen identiteit van de CB overeen met de werkelijke identiteit?
- Bevindt de Vlaming zich effectief op een lage graad van betrokkenheid ten aanzien van de CB?

Het derde deel bestaat uit een hele reeks semantische differentiaal gebaseerd op de bovenvermelde dimensies die gevonden waren in het vooronderzoek. Hiermee kunnen we na analyse een antwoord bieden op de onderzoeksvraag:

- Welk imago(profiel) heeft de CB bij de Vlaamse bevolking?

Na een pretest werd de formulering van de vraagstelling verder op punt gesteld en werden ontbrekende mogelijkheden bij 'status' toegevoegd. De oorspronkelijke 7-puntenschaal werd ook vervangen door een 5-puntenschaal, aangezien geen enkele respondent de uitersten aankruiste (te extreem) en omdat een 5-puntenschaal makkelijker en sneller in te vullen leek. De printversie van de uiteindelijke enquête vindt u in de appendix, onder document 11

5.2.2 Voor het meten van het imago van de ADCV

Het vooronderzoek

Dankzij de medewerking van de Gentse burgemeester Termont, Burgemeester -en zijn schepen Pehlivan-, konden we voor dit panelgesprek terecht bij de Gentse brandweer. Op aanraden van schepen Phelivan hebben we een heterogene in plaats van een homogene groep samengesteld, waar naast operationele medewerkers ook officieren deel van uit maakten. Na een introductie omtrent dit

beleidsrapport hebben we de deelnemers (n=7) van het Gentse brandweerkorps hun mening gevraagd over wat zij verwachten van de ADCV, welke ervaring zij er eventueel mee hadden, etc.³⁶. Tenslotte hebben we samen met hen ook de Corporate Character Scale items overlopen, en mochten zij ja of neen stemmen per kenmerk naargelang zij het wel of niet relevant vonden dat de directie dit kenmerk had. Deze items alsook de dimensies hebben we laten vertalen door een native speaker³⁷.

De resultaten en evaluatie van het vooronderzoek

Uit het eerste deel van het gesprek konden we afleiden dat de afstand ADCV- O.P. bijzonder groot was, er een strenge top-down oriëntatie heerst en dat de aanspreekbaarheid van de ADCV louter een theoretisch ideaal is. Hoewel deze opsomming negatief kan klinken, wordt ze niet per se als zodanig ervaren. De deelnemers erkennen de gebreken ervan, maar geloven dat de huidige manier van werken voor de ADCV de enige is die in de praktijk haalbaar is. Wat wel leefde, voornamelijk in het kader van de hervorming, was een gevoel van desinformatie en het gevoel dat niet alle onderwerpen behandeld werden op het overlegplatform. Er is duidelijk een grote bereidheid om mee te werken aan de hervorming, maar het is onduidelijk of dit ook van hen verwacht wordt door de ADCV. Er rezen tenslotte nog vragen bij de legitimiteit van de leden van het hervormingsteam en de ADCV in het algemeen. Voor de hervormingswerkgroepen wordt gecommuniceerd wie daar zit en waarom hij daar op zijn plaats zit maar voor de directie niet. Wat hervorming betreft is er wel voldoende informatie beschikbaar (site) maar het O.P. gaat niet uit zichzelf hiernaartoe, een gerichte nieuwsbrief bestaat maar wordt enkel verstuurd naar zij die zich zelf ingeschreven hebben op de site.

Het gesprek verliep vrij vlot en duurde ongeveer 2 uur. Er waren duidelijk enkele opinieleiders binnen de groep (officiers), maar we hebben er voor gezorgd dat iedereen in gelijke mate aan bod kwam. Bij het stemmen (relevant VS niet) over de items mochten deze opinieleiders ook pas als laatste stemmen, om te vermijden dat enkel hun opinie de resultaten zou bepalen.

³⁶ Zie appendix document 8 voor de gehanteerde gespreksleidraad en document 9 voor een volledig overzicht van de inhoudelijke conclusies

³⁷ Ms Sandra Vercruyse

De ontwikkeling van de enquête

De enquête is opgebouwd uit vier delen. Het eerste bevat de persoonsgegevens. Op die manier kunnen we na de analyse een antwoord bieden op de vraag:

- Zijn er significante verschillen bij de metingen ten gevolge van de professionele/persoonlijke kenmerken van de respondenten?

Het tweede deel bestaat uit stellingen die afgeleid zijn uit de algemene inhoudelijke conclusies van het vooronderzoek. Deze konden worden ingedeeld in dimensies namelijk legitimiteit en relatie.

Deze worden beoordeeld aan de hand van een Likertschaal, op die manier kunnen we een antwoord bieden op de vragen:

- Vertrouwt het O.P. de ADCV?
- Hoe groot/klein is de ervaren afstand tussen beide, en wat vindt men daar van?

Het derde deel bestaat uit stellingen die peilen of de ADCV volgens het O.P. voldoet aan de opgelegde waarden van de FOD Binnenlandse Zaken, hiermee wordt onderstaande vraag behandeld:

- Worden de kernwaarden van de FOD Binnenlandse Zaken door de ADCV gerealiseerd?

Het vierde deel bestaat uit twee vragen opgebouwd rond de items van de CCS die in het vooronderzoek als relevant beschouwd werden. De items worden ook beoordeeld aan de hand van een Likertschaal. Deze twee vragen maken het mogelijk een antwoord te bieden op de onderzoeksvragen:

- Hoe ziet het ideale karakter van de ADCV er uit?
- Hoe ziet het huidige karakter van de ADCV er uit?

Zo ontstaat een huidig imago-profiel en een gewenst imago-profiel. Dankzij het gedetailleerde beeld dat beide profielen verschaffen, krijgen we volgens Pruyn (in: Van Riel, 1994, p.163) een duidelijk inzicht wat de gepercipieerde sterkten en zwaktes betreft van de ADCV en kan hier mee gewerkt worden bij het opstellen van een imago-veranderingsstrategie.

Na een pretest bij de het Waregemse brandweerkorps werden nog enkele kleine aanpassingen doorgevoerd ter verduidelijking. Zo werd aan het item casual aangevuld met “(informeel)” en werd een vrij ruimte toegevoegd bij de mogelijkheden voor het statuut. De printversie van de uiteindelijke enquête vindt u in de appendix, onder document 10

5.3 De uitvoering van het onderzoek en de afname van de enquêtes

5.3.1 Het imago-onderzoek van de CB bij de bevolking

Sampling

Omwille van gebrek aan middelen, tijd en een steekproefkader was het onmogelijk een steekproef van de populatie te nemen die volledig at random getrokken is. We moeten met andere woorden gebruik maken van een convenience sample (Henry, 1990, p.19) van de populatie. De vereiste steekproefomvang om representatief te zijn is hier onbepaalbaar aangezien de kans van een respondent uit de populatie, om betrokken te worden in de steekproef ongekend is. Om toch een richtcijfer te hebben beschouwen we onze steekproef voor het bepalen van zijn grootte als zijnde een toevalssteekproef. De grootte van een sufficiënte sample bij een toevalssteekproef kan berekend worden aan de hand van onderstaande formule (Lievens, 2009):

$$N = p\% \times q\% \times [z : e\%]^2$$

Waarbij: 1842

- N = het aantal benodigde respondenten.
- z = de standaardafwijking bij een bepaald betrouwbaarheidspercentage. Wij kiezen voor 95% betrouwbaarheid, dus is Z=1,96.
- p% en q% = de kans dat iemand een bepaald antwoord geeft (in de meeste gevallen 50%)
- e% = de foutmarge, hier: 5%

Als we deze formule invullen komen we uit op 385 respondenten voor een populatie van 6.095.416 Vlamingen. Dit cijfer is echter enkel geldig onder voorwaarde dat de steekproef volledig at random getrokken wordt, uit een volledig kader van de populatie. In casu is dit onmogelijk voor ons. Om de bias die hieruit volgt zo goed mogelijk in te dijken maken we gebruik van een quota steekproef. Hoewel quotasteekproeven het aanzienlijke nadeel met zich meebrengen dat alle non-respons gemaskeerd wordt (Gary, 1992, p.67), is ook aangetoond dat zij in veel gevallen tot conclusies leiden die gelijkaardig zouden zijn als deze die getrokken kunnen worden uit een volledig at random geselecteerde steekproef (Vyncke, 2009; Gary, 1992, p.67). De gehanteerde quota zijn leeftijd en geslacht. Het Vlaamse gewest telt anno 2008, **3.039.956 mannen** (=49,34%) en **3.121.644 vrouwen** (=50,66%) (NIS, 2009). Het equivalent in onze steekproef daarvan komt neer op 190 mannen en 195 vrouwen. De spreiding van de leeftijden ziet er als volgt uit:

Leeftijd	Bevolkingspercentage (Vlaanderen)	Equivalent No. Respondenten in de steekproef
<35	26,69%	103
35-44	15,01%	58
45-64	27,00%	104
>65	31,30%	120
Totaal	100,00%	385
Woonplaats		
West-Vlaanderen	18,67%	72
Oost-Vlaanderen	22,85%	88
Antwerpen	27,84%	107
Limburg	13,41%	52
Vlaams Brabant	17,20%	66
Totaal	100,00%	385

Tabel 3

Data verzameling

We hebben gebruik gemaakt van email en sociale netwerksites om de enquête online te verspreiden. Omdat we aannemen dat het aantal senioren dat over internet beschikt nog altijd dermate klein is ten opzichte van de totale populatie, hebben we voor de oudste leeftijdscategorieën de enquêtes afgedrukt en zijn we deze face to face gaan afnemen. De data verzameling gebeurde tussen 2/7/2009 en 19/07/2009.

5.3.1 Het imago-onderzoek van de ADCV bij het O.P.

Sampling

Hier kunnen we wel over een volledig kader beschikken, hoewel het een overkoepelend is. Dit hebben we dankzij de BVV³⁸. Alle Vlaamse korpsen zijn hierbij aangesloten, en de BVV beschikt dus ook over hun contactgegevens. We hebben de korpsen vervolgens gecontacteerd, met de oproep om de link te verspreiden onder hun medewerkers³⁹. In dit geval kunnen we wel spreken van een volledige bevraging van de populatie, er wordt geen steekproef getrokken aangezien alle brandweermannen, zei het onrechtstreeks, kunnen aangeschreven worden. Er valt logischerwijze wel een hoge non-respons te verwachten⁴⁰. Daarnaast hebben we ook gebruik gemaakt van verschillende brandweerfora door een bericht te posten dat de forumbezoekers vriendelijk verzocht deel te nemen aan de enquête (zie bijlage, document 3).

³⁸ BrandweerVereniging Vlaanderen

³⁹ zie appendix, document 2

⁴⁰ Aangezien dit onderzoek plaatsvindt in het begin van de verlofperiode

Indien we er van uit gaan dat de steekproef at random getrokken wordt, zou voor een totale populatie van 11.650 medewerkers een steekproef van 372 respondenten voldoende zijn. De verdeling van de beroepen in de populatie wordt in onderstaande tabel weergegeven.

Brandweer ⁴¹	% van het O.P. van de civiele veiligheidsdiensten	Equivalent No.Respondenten in de steekproef
Beroeps: 3.666	31,4%	117
Vrijwilligers: 7.334	62,9%	234
Totaal: 11.000	94,4%	351
Civiele Bescherming ⁴²		
Beroeps: 288	2,4%	9
Vrijwilligers: 362	3,1%	12
Totaal: 650	5,5%	21
Totaal: 11.650	100,0%	372

Tabel 4

Data verzameling

De data kwam i.c. uitsluitend binnen via de online enquête, tussen 2/7/2009 en 19/07/2009.

⁴¹ Cijfers afkomstig van Belga

⁴² Cijfers afkomstig van activiteitenverslag FOD Binnenlandse Zaken 2008

Resultaten

5. 4 Het imago-onderzoek van de Civiele Bescherming

5.4.1 Steekproefomschrijving

Een kort overzicht van hoe de steekproef samengesteld is, ziet er uit als volgt:

Geslacht	aantal	%
Man	138	51,3
Vrouw	131	48,7
Totaal	269	100,0

Leeftijd	aantal	%		Gewenst ⁴³	Weg.Fctr. ⁴⁴
<35	132	49,8	Gemiddeld: 41,21	72	0,545
35 - 44	28	10,6	Std. Deviation: 18,92	59	2,107
45 - 64	71	26,8	Min: 16	106	1,492
>65	34	12,8	Max: 96	52	1,529
Totaal	265*	100,0		289	-

Opleidingniveau	aantal	%
Lagere school	8	3,1
Lager secundair onderwijs	25	9,5
Hoger secundair onderwijs	71	27,1
Hogeschool (korte type)	74	28,2
Hogeschool (lange type) / Universiteit	84	32,1
Totaal	262*	100,0

Woonplaats (provincie)	aantal	%	Gewenst	Weg.Fctr. ⁴⁵
West-Vlaanderen	95	38,0	72	0,757
Oost-Vlaanderen	107	42,8	88	0,822
Antwerpen	13	5,2	107	8,230
Limburg	25	10,0	52	2,080
Vlaams-Brabant	22	4,0	66	3,000
Totaal	262*	100,0	385	-

⁴³ Zoals eerder berekend bij onder 'sampling'

⁴⁴ De factor waarmee alle resultaten gewogen zullen worden om onderrepresentatie tegen te gaan

Beroep	aantal	%
Student aan de middelbare school	1	0,4
Student aan de hogeschool of universiteit	43	16,5
Werkzoekend	14	5,4
Arbeider	10	3,8
Bediende / Ambtenaar	118	45,2
Zelfstandige	13	5,0
Kaderlid / Manager	11	4,2
Huisvrouw / man	9	3,4
Gepensioneerd	42	16,1
Totaal	261*	100,0

Betrokkenheidsniveau ⁴⁶	aantal	%
Hoog	34	12,6
Gemiddeld	133	49,4
Laag	102	37,9
Totaal	269	100,0

Tabel 5

We stellen vast dat:

- De resultaten bij de analyses met een foutenmarge $m = 5.93\%$ moeten geïnterpreteerd worden aangezien onze steekproef uit 269 personen bestaat.
- We niet het beoogde aantal respondenten (=385) behaald hebben, hoewel dit sowieso al het geval was door het gebruiken van een convenience sample, zijn de resultaten van dit onderzoek dus niet als representatief te beschouwen maar wel als indicatief.
- De verdeling mannen/vrouwen verhoudingsgewijs weinig afwijkt van de vooropgestelde, en werkelijke, verhouding
- We zitten met een grote oververtegenwoordiging (83%) bij de categorie <35, een ondervertegenwoordiging (52%) bij de 35-44'ers, een ondervertegenwoordiging (33%) bij de 45-64'ers en een ondervertegenwoordiging (34%) bij de 65+'ers.
- 12.6% van de respondenten heeft geen secundaire studies voltooid, 60,3% van heeft hogere studies gevolgd.
- 80% van de respondenten wonen in West- (38%) of Oost-Vlaanderen (42.8%) en niemand van het Brussels hoofdstedelijk gewest is maakt deel uit van de steekproef.
- De grootste aandeel respondenten (45,2%) is bediende/ambtenaar, op de gedeelde tweede plaats staan studenten (16,5) en senioren (16,1%).

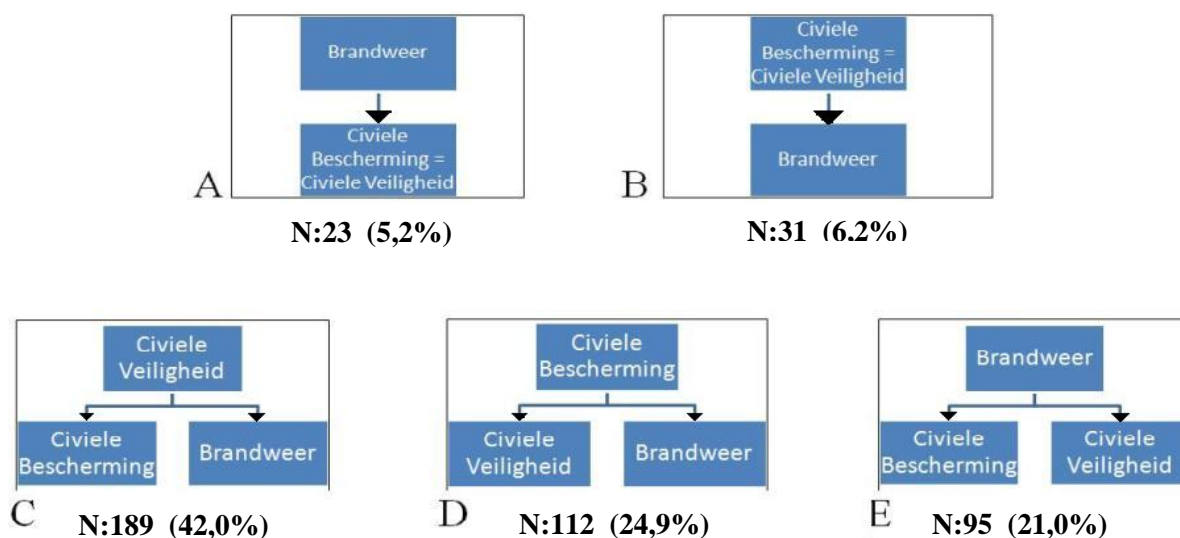
⁴⁶ Dit werd bepaald aan de hand van 6 controlevariabelen (ja/nee vragen) die als indicatoren van betrokkenheid konden fungeren. Respondenten die op geen enkele vraag positief antwoorden waren low involved, bij een of twee bevestigende antwoorden waren zij medium involved en bij meer dan 2 waren zij high involved.

- De betrokkenheid ten slotte is bij de helft van de respondenten gemiddeld, bij iets meer dan 1 op 10 personen was ze hoog en bij bijna 4 op de 10 ondervraagden was ze laag.

5.4.2 Op zoek naar antwoorden: analyse, verwerking en interpretatie van de data

1. Nagaan of de gepercipieerde identiteit van de CB overeen met de werkelijke.

De vragen 6, 8, 9 en 10, peilen hiernaar. In vraag 6 worden verschillende organogrammen voorgesteld waar de respondenten gevraagd werden het correcte te selecteren. Een overzicht van de resultaten vind je hieronder:



Aan de hand van kruistabellen en na het uitvoeren van de chi²-toets kunnen we concluderen:

- Dat het geslacht van de respondenten een significante invloed heeft op hun keuze ($P=0,05$), de vrouwelijke respondenten hebben het vaker bij het rechte eind (46,6%), terwijl mannen meer verdeeld waren over optie C (38,5%) en D (30,0%).
- Dat ook het verschil volgens leeftijdsgroep significant is ($P=0,00$), in de groep '<35' antwoordde 52,2% optie C, gevolgd door groep '45-64' (43,5%), '35-44' (35,8%) en '>65' met 26,7%.
- Dat er een significant verschil is tussen de organogramkeuze en het opleidingsniveau ($P=0,00$). Verder valt op dat de laagst geschoolden met 68,4% het meeste van alle groepen juist geantwoord hadden gevolgd door de hoogst opgeleiden met 49,2%.
- Dat ook voor provincie een significant verschil ($P=0,05$) in keuze gevonden werd. De meest correcte antwoorden kwamen uit Vlaams-Brabant (67,6%) gevolgd door Antwerpen (46,0%) en West-Vlaanderen (33,8%).

- Dat er een tot slot een grote samenhang is tussen de involvementklasse en de keuze voor optie C (P=0,00). Van hoge naar lage betrokkenheid zijn de percentages: 83,7% 36,3% en 22,4%

In vraag 8 wordt gevraagd het takenpakket van de Civiele Bescherming te omschrijven, de antwoorden waren verdeeld als volgt:

	Aantal	%	Gokje	%
Verstrekken van logistieke ondersteuning	369	81,8	28	71,8
Opdrachten met een sociaal karakter	6	1,4	1	2,6
Beide	66	14,7	10	25,6
Geen idee	10	2,1	-	-
Total	451	100,0	39	100,0

Tabel 6

We stellen vast dat een 4/5 meerderheid van onze respondenten de CB een correcte taakomschrijving toeschrijft. Bij het bestuderen van de resterende minderheid stelden we vast dat enkel de leeftijdscategorie en de professionele status van betekenisvolle invloed was voor hun antwoord op deze vraag, 33% van de ouderen en gepensioneerden schreven de CB naast logistieke ook sociale opdrachten toe.

Tot slot, funderen de resultaten van onderstaande items afkomstig uit het imagoprofiel, het antwoord op de onze vraag nog wat verder. Het is echter niet eenvoudig om te weten of het imago van een organisatie aansluit bij haar werkelijke karakter en identiteit, aangezien deze laatste moeilijk objectief meetbaar zijn. Het is aannemelijk dat de werkelijke identiteit zich tussen het ideale en het gepercipieerde (of gemeten) beeld bevindt, maar waar precies is moeilijk te bepalen. Om toch een vergelijking te kunnen maken met het gemeten imago gaan we uit van een correcte 1 op1 verhouding tussen het imago en de identiteit. We stellen hier dus bewust het gewenste imago gelijk aan de corporate identiteit. Zodoende gaan we er dan van uit dat het gewenste imago voor de CB volgens dhr. Maerens enkel en alleen letterlijk overeenkomt met de objectieve realiteit. We zijn er bewust van dat dit wel impliceert dat we van een ideale situatie uitgaan, waarbij de ook de CB op zich, volledig beantwoordt aan het ideaalbeeld dat dhr. Maerens voor haar in gedachte heeft. In realiteit zal dit wellicht nooit het geval zijn, waardoor onze scores voor de ‘werkelijke identiteit’ ongetwijfeld iets te rooskleurig zijn.

	Gewenst/werkelijk ⁴⁷	Gemeten ⁴⁸	Vershil	Inversie ⁴⁹
Frequent in actie VS niet	-1	-0,17	0,83	Nee
Kleine VS Grote interventies	0	0,22	0,22	Nee
Anticiperen VS Reageren	-1	0,46	1,46	Ja
Noodzakelijk VS Bijkomstig	-2	-1,01	0,99	Nee
Groot VS Klein	-2	-0,51	1,49	Ja
Modern VS Ouderwets	-2	-0,24	1,76	Nee
Veilig VS risico	1	0,66	0,34	Nee
Beroepspersoneel VS Vrijwilligers	-1	-0,18	0,82	Nee
Hoger VS lager opgeleiden	-1	-0,09	0,91	Nee
Oud VS jong	0	-0,33	0,33	Nee
Werkt alleen VS Samen	1	0,56	0,44	Nee
Gespecialiseerde – Algemene Hulp	-1	-0,47	0,53	Nee

Tabel 7

We besluiten dat de kloof tussen de gepercipieerde en de werkelijke identiteit wel degelijk bestaat, maar niet onoverkomelijk is. Van onze respondenten selecteerde bijna de helft het correcte organigram en vier op de vijf omschreef het takenpakket juist. De werkelijk kloof kwam vooral naar voor op de items die ons leerden dat:

De respondenten denken dat de CB minder in actie schiet, dan werkelijk het geval is. Men is zich ook helemaal niet bewust van feit dat de CB ook aan preventie doet. De noodzakelijkheid van de CB wordt ook minder hoog inschat dan dat zij in feite is. De respondenten beschouwen de CB ook, ten onrechte als een te kleine organisatie, waarvan zij het aantal professionele medewerkers ook onderschatten alsook hun opleidingsniveau. Hiermee gepaard gaat dan ook een onderschatting van het niveau van gespecialiseerde hulp dat de CB aanbiedt en ten slotte wordt de CB niet voldoende aanzien voor de moderne organisatie die ze is.

⁴⁷ Volgens dhr. Maerens, directeur communicatie FOD Binnenlandse Zaken

⁴⁸ Gemiddelde score bij de respondenten

⁴⁹ Wanneer het gemeten resultaat de richting van het antoniem aangeeft, t.a.v. van het werkelijke/gewenste.

2. Bevestigen of ontkrachten dat de Vlaming zich op een lage graad van betrokkenheid bevindt ten aanzien van de CB

Vraag 7 peilt naar deze betrokkenheidsgraad. Per positief antwoord op een item uit de vraag kreeg de respondent een punt toegekend. De mogelijke scores werden ingedeeld in drie groepen, hoge (positief antwoord op 3 of meer items), gemiddelde (positief op 1 of 2 items) of lage betrokkenheid (geen enkel positief antwoord). We stelden vast dat:

	Aantal	%	Cum. %
Hoge betrokkenheid ⁵⁰	99	21,8	21,8
Gemiddelde betrokkenheid ⁵¹	208	45,9	67,6
Lage betrokkenheid ⁵²	146	32,4	100,0
Total	453	100,0	

Tabel 8

Een overzicht van de antwoorden per item ziet er als volgt uit:

	Ja	%	Nee	%
Familie werkzaam bij CB?	36	7,9	417	92,1
Vrienden of kennissen werkzaam bij CB?	147	32,4	306	67,6
Zelf ooit hulp ontvangen CB?	47	10,3	406	89,7
Op de hoogte van de hervorming CV?	140	30,8	313	69,2
Geboeid/geïnteresseerd in de CB?	171	37,8	281	62,2
Woont u in buurt kazerne CB?	90	19,8	363	80,2

Tabel 9

We concluderen dat:

- De aanname van lage betrokkenheid niet volledig weerspiegeld werd in onze steekproef (slechts 32%), de meerderheid vertoont een gemiddelde graad van betrokkenheid (45,9%) en 21,8% van de respondenten zelf een hoge betrekingsgraad.
- 69,2% niet op de hoogte was van de hervorming van de Civiele Veiligheidsdiensten
- Bijna 2/3 van de respondenten geen interesse vertoonden voor de Civiele Bescherming.

⁵⁰ HB's

⁵¹ GB's

⁵² LB's

3. Nagaan of en hoe het imago verandert naargelang de betrokkenheid van de respondenten.

Hieronder ziet u de imago-profielen naargelang de betrokkenheid van de respondenten. De significante verschillen werden opgespoord via ANOVA en zijn weergegeven rechts.

		Sig P, (-vs-)
Frequent in actie		Minder frequent in actie
Kleine interventies		.03 (H&G – L)
Anticipeert		Grote interventies
Noodzakelijk		.01 (G – L)
Groot		Reageert
		Bijkomstig
		Klein
		.05 (H – G)
		.00 (H – G&L)

Qua taken en functies hier geen opvallende verschillen te merken, wel een duidelijke en logische tendens dat naarmate betrokkenheid toeneemt ook de antwoorden meer corresponderen met de werkelijke identiteit. Inschatting van grootte van CB varieert wel sterk volgens betrokkenheid.

		Sig P, (-vs-)
Dicht bij de burger		Ver van de burger
Bekende organisatie		.00 (G – H&L)
Bekend takenpakket		Onbekend organisatie
Goed imago		.00 (G – H&L)
Stereotype imago		Onbekend takenpakket
Positief stereotype		.00 (G – L)
Nuttig		Slecht imago
Goede dienstverlening		.00 (G – H&L)
Modern		Niet Stereotype imago
Noodzakelijk		.00 (G – L)
Werkt snel		Negatief Stereotype
		Onnuttig
		Slechte dienstverlening
		Ouderwets
		.00 (H&G – L)
	Niet noodzakelijk	
	.01 (H – G)	
	Werkt traag	
	/	

Hier merken we vooral bij de eerste items omtrent afstand en bekendheid een merkbaar verschil van de GB's tegenover de HB's en LB's. Verder groeien de profielen naar elkaar toe, opvallend is wel dat de GB's de beste scores toekennen.

			Sig P, (-vs-)
Laag aanzien		Hoog aanzien	.00 (H – G)
Veilig beroep		Risico beroep	/
Wel vertrouwd		Niet vertrouwd	.00 (H – L)
Professioneel		Amateuristisch	.00 (H&G – L)
Voldoende medewerkers		Onvoldoende medewerkers	.00 (H – G&L)
Beroepspersoneel		Vrijwilligers	.01 (G – L)
Sympathiek		Onsympathiek	.00 (H – G, G – L)
Hoger opgeleiden		Lager opgeleiden	.00 (H – G&L)
Oud personeel		Jong personeel	/

Een opmerkelijk verschil is hier de inschatting van niveau van professionaliteit door de LB's. We bemerken ook de inschatting van de HB's omtrent het aantal werknemers, de verdeeldheid van het antwoord omtrent het statuut van het O.P. bij de LB's en tenslotte de gradatie in inschatting qua opleidingsniveau volgens betrokkenheid van de respondenten.

			Sig P, (-vs-)
Werkt alleen		Werkt samen	/
Gespecialiseerde hulp		Algemene hulp	.00 (G-H, G-L, L-H)
Bereikbaar		Onbereikbaar	.00 (H&G – L)
Voldoende middelen		Onvoldoende middelen	.00 (H – G&L)

Hier valt de unanimititeit omtrent het eerste item op, alsook de trend om positiever te antwoorden naargelang de betrokkenheid van de respondent toeneemt. De grootste verschillen noteren we voor het soort hulp dat verleend wordt, als voor het beschikken over voldoende middelen.

We concluderen dat hoe hoger de betrokkenheid, hoe correcter het beeld aan de realiteit beantwoordt. Dat de drie profielen elkaar vrij goed volgen, met enkele uitzonderingen bij het statuut, het opleidingsniveau, de aard van de verleende hulp, de bereikbaarheid en het beschikken over voldoende middelen. Bij deze items is het antwoord positiever/correcter naargelang de betrokkenheid stijgt.

4. Het imago(profiel) van de CB bij de Vlamingen in kaart brengen en de beïnvloedende factoren hieromtrent bepalen.

Om op deze vraag een antwoord te bieden hebben we eerst de verschillende imagoprofielen opgesteld, gebaseerd op de persoonsvariabelen geslacht, leeftijd, woonplaats en opleidingsniveau. Dit illustreert mooi de invloed van deze variabelen. Naast de gemiddelde profielen van onze vrouwelijke en mannelijke respondenten wordt per item uit het imagoprofiel, indien de verschillen significant zijn, de het significantieniveau (P) vermeld. Wat de andere drie variabelen betreft staan we enkel stil bij de meest opvallende verschillen tussen de groepen per item, waarvan tevens ook het significantieniveau terug te vinden is in de kolom.

		P		P	
Frequenter in actie		.02		-	Minder frequent in actie
Kleine interventies		-		-	Grote interventies
Anticipeert		.01		.03	Reageert
Noodzakelijk		.00		-	Bijkomstig
Groot		-		-	Klein

Betreffende de taken en functies van de CB stellen we vast dat de mannen er een iets correcter en positiever beeld op na houden dan de vrouwelijke respondenten, en dat er geen betekenisvol verschil is omtrent de grootte van de organisatie en haar operaties. De invloed van de leeftijd op het imagoprofiel qua taken en functies is verwaarloosbaar.

	Imago & Identiteit	P	Imago & Identiteit	P	
Dicht bij de burger		-		.05	Ver van de burger
Bekende organisatie		-		.00	Onbekend organisatie
Bekend takenpakket		.06		.06	Onbekend takenpakket
Goed imago		.01		.00	Slecht imago
Stereotype imago		-		.00	Niet Stereotype imago
Positief stereotype		.04		.01	Negatief Stereotype
Nuttig		.00		-	Onnuttig
Goede dienstverlening		.00		-	Slechte dienstverlening
Modern		.00		.01	Ouderwets
Noodzakelijk		.00		.02	Niet noodzakelijk
Werkt snel		.01		.03	Werkt traag

Ook qua imago en identiteit stellen we vast dat de CB significant, al zij het in beperkte mate, beter scoort bij de mannen dan de vrouwen. De invloed van de leeftijd is hier wel groter, zowel de bekendheid van de organisatie en haar takenpakket, de afstand tegenover de burger als het minder overtuigd positieve imago, nemen toe naarmate de respondenten jonger zijn. Er is echter wel consensus omtrent de nuttigheid en goede dienstverlening. Het moderne karakter, de werkingsnelheid en de noodzakelijkheid worden door jongere respondenten tenslotte ook minder hoog ingeschat.

	Werkgever, Personeel & Medewerkers	P	Werkgever, Personeel & Medewerkers	P	
Laag aanzien		-		.02	Hoog aanzien
Veilig beroep		-		-	Risico beroep
Wel vertrouwd		-		-	Niet vertrouwd
Professioneel		-		-	Amateuristisch
Voldoende medewerkers		-		.01	Onvoldoende medewerkers
Beroepspersoneel		.00		-	Vrijwilligers
Sympathiek		.00		.00	Onsympathiek
Hoger opgeleiden		-		.00	Lager opgeleiden
Oud personeel		-		.00	Jong personeel
		— Mannen — Vrouwen			— <35 — 35-44 — 45-64 — >65

Wat de(het) human resources (management) van de CB betreft menen de mannelijke respondenten in contrast met de vrouwelijke, dat er meer beroeps medewerkers dan vrijwilligers zitten bij de CB. Ongeacht hun statuut worden de medewerkers door de vrouwelijke respondenten sympathieker beschouwd. Qua leeftijdsinvloed valt onmiddellijk het minder positieve profiel van de CB, bij de groep '35-44' op, wat telkens in contrast staat met het positievere beeld bij de oudere respondenten.

	Organisatie & Werking	P	Organisatie & Werking	P	
Werkt alleen		-		.00	Werkt samen
Gespecialiseerde hulp		-		.00	Algemene hulp
Bereikbaar		.02		-	Onbereikbaar
Voldoende middelen		.00		.00	Onvoldoende middelen
		— Mannen — Vrouwen			— <35 — 35-44 — 45-64 — >65

Tot slot vinden de vrouwelijke respondenten de CB beter 'uitgerust' en makkelijker bereikbaar. En heeft de leeftijd een grote invloed op het beeld omtrent de organisatie en werking van de CB. De generatie van middelbare leeftijd ziet de CB meer bijna evenveel alleen als samen werken, en distantieert zich hiermee van alle andere leeftijdscategorieën. De oudste respondenten schrijven de CB de meest 'algemene' hulpfuncties toe. De '35-44'ers menen tenslotte dat de CB over onvoldoende middelen beschikt, terwijl hun nabije leeftijdsgenoten hier niet mee akkoord zijn.

		P		p	
Frequent in actie		-		-	Minder frequent in actie
Kleine interventies		.00		.00	Grote interventies
Anticipeert		.04		-	Reageert
Noodzakelijk		.00		.00	Bijkomstig
Groot		.00		.00	Klein

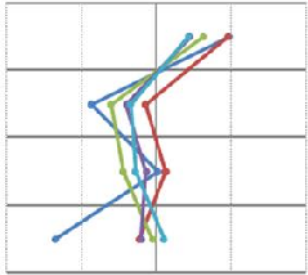
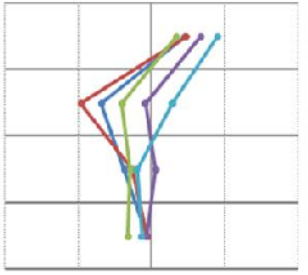
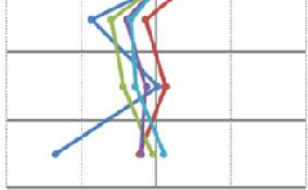
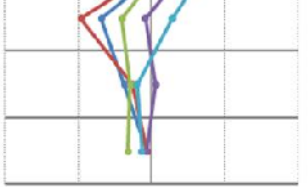
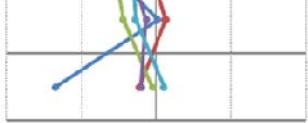
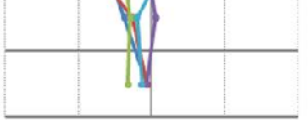


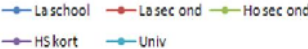
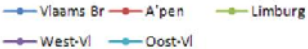
We stellen vast dat het clichébeeld van de CB, bij de minder hoog opgeleiden, ten opzichte van de hoger opgeleiden meer domineert en dat vooral de hoger opgeleiden de CB als noodzakelijk aanzien. Wat invloed van de woonplaats betreft, stellen we vast dat men in Vlaams Brabant ook kleinere interventies toeschrijft aan de CB, en men vooral in Limburg en Antwerpen overtuigd is van de noodzaak van de CB. De CB wordt in West-Vlaanderen het minst groot ingeschat terwijl men in Antwerpen bijna unaniem van mening is dat het een grote organisatie betreft.

		P		P	
Dicht bij de burger		.00		.00	Ver van de burger
Bekende organisatie		.01		.00	Onbekend organisatie
Bekend takenpakket		.02		.00	Onbekend takenpakket
Goed imago		.00		.00	Slecht imago
Stereotype imago		-		.00	Niet Stereotype imago
Positief stereotype		.03		.00	Negatief Stereotype
Nuttig		.00		.00	Onnuttig
Goede dienstverlening		.00		.00	Slechte dienstverlening
Modern		.00		.00	Ouderwets
Noodzakelijk		.00		.00	Niet noodzakelijk
Werkt snel		.00		.01	Werkt traag

We zien dat de laaggeschoolden de CB duidelijk ervaren als ‘verder weg’ dan de hun hoger geschoolde collega’s respondenten, maar desondanks heeft de CB een heel goed imago bij hen en is ze heel nuttig, dat laatste staat vreemd genoeg in contrast met de gepercipieerde kwaliteit van de dienstverlening bij deze groep. Algemeen stellen we vast dat de respondenten met hoger secundair onderwijs, of universitair onderwijs als hoogste diploma, het beste imago hebben van de CB. Wat de invloed van de woonplaats van de respondent betreft merken we dat Antwerpenaren verruit het beste imago van de CB hebben. Bij de West-Vlaamse respondenten is dit imago het minst bejubeld, zij vinden als enige groep dat de CB ver van burger staat en dat het opdrachtenpakket onduidelijk is. Tot slot valt ons op dat in Oost-Vlaanderen, en enkel daar, de CB geen stereotype imago heeft.

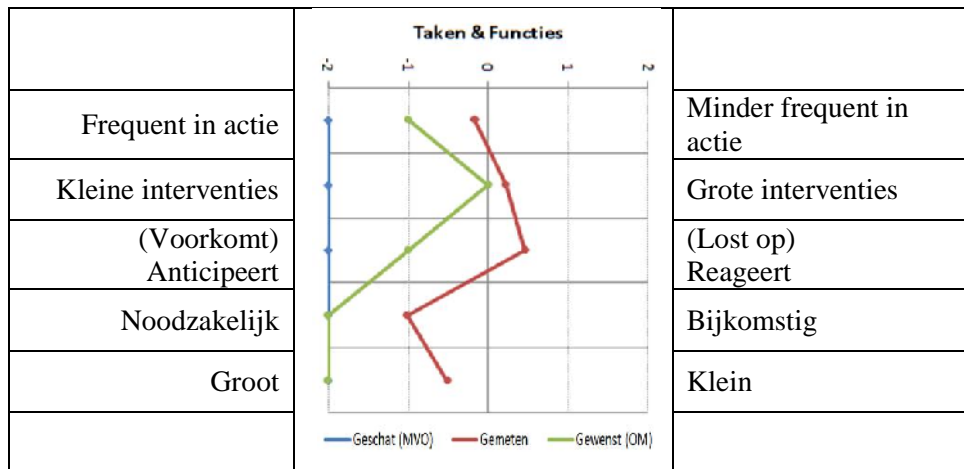
	Werkgever, Personeel & Medewerkers		P	Werkgever, Personeel & Medewerkers		P	
	N	P		N	P		
Laag aanzien			-			.01	Hoog aanzien
Veilig beroep			.00			.01	Risico beroep
Wel vertrouwd			.02			-	Niet vertrouwd
Professioneel			-			.00	Amateuristisch
Voldoende medewerkers			.02			.02	Onvoldoende medewerkers
Beroepspersoneel			.00			.00	Vrijwilligers
Sympathiek			.00			.02	Onsympathiek
Hoger opgeleiden			.02			-	Lager opgeleiden
Oud personeel			.00			.00	Jong personeel

Hier merken we dat universitaire en lagere school alumni werken bij de CB beduidend onveiliger aanzien dan alumni van het hoger secundair onderwijs. Ook hier hebben de lagere school alumni de meest uitgesproken mening. Opvallend is dat desondanks het goede imago dat ze de CB toeschrijven, zij het O.P. niet sympathiek vinden, in tegenstelling tot alle anderen. De Antwerpenaren zijn verder het meest overtuigd dat de CB uit voornamelijk beroepspersoneel bestaat en professioneel te werk gaat. In Oost-Vlaanderen vindt men volgens de respondenten meer jonge en sympathieke medewerkers bij de CB terug.

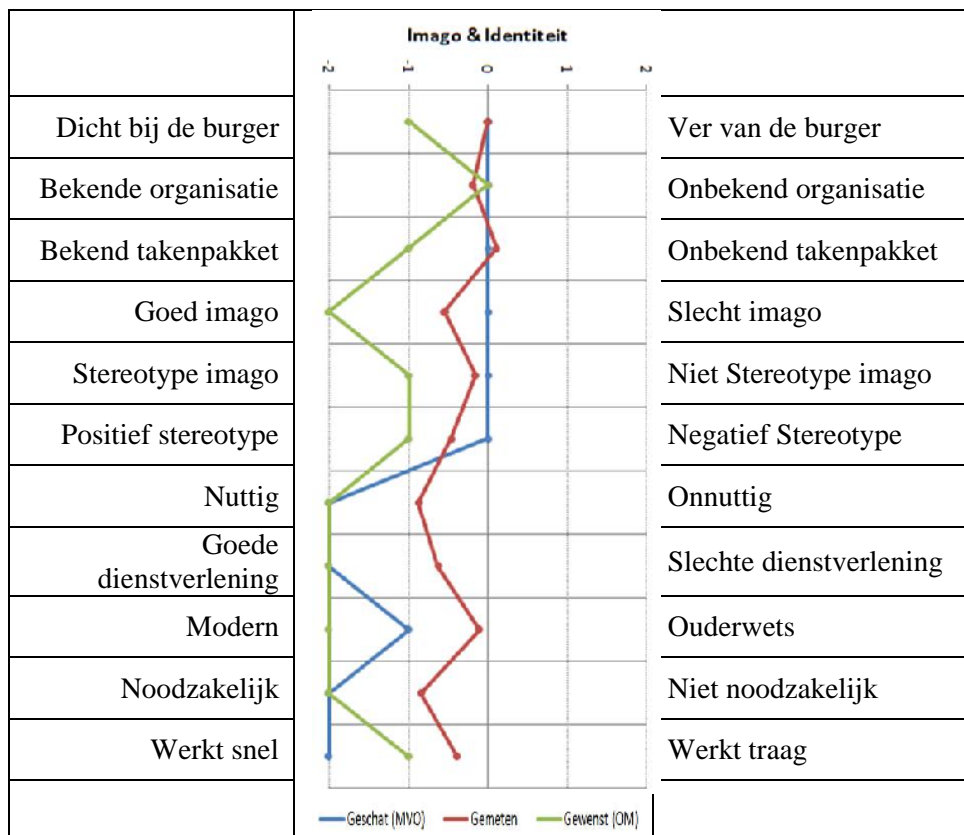
	Organisatie & Werking	P	Organisatie & Werking	P	
Werkt alleen		.00		.00	Werkt samen
Gespecialiseerde hulp		.01		.00	Algemene hulp
Bereikbaar		.00		-	Onbereikbaar
Voldoende middelen		.00		-	Onvoldoende middelen
					

Wat de organisatie en werking betreft stellen we vast dat vooral lager secundaire en lagere school alumni de CB als een organisatie aanzien die altijd samenwerkt. Ondanks hun eensgezindheid daarover zijn ze het duidelijk oneens wat de verdeling gespecialiseerde en algemene hulp betreft. De lagere school alumni zijn tenslotte de enige die (sterk) overtuigd zijn dat de CB over voldoende middelen beschikt. Verder is de invloed van de woonplaats op het wel of niet samenwerkend imago van de CB, in stijgende mate van oost naar west in het land. De perceptie van het soort hulp varieert tot slot bijzonder sterk naargelang de provincie. Antwerpen, Vlaams-Brabant en Limburg trekken de kaart van gespecialiseerde hulp, met Antwerpen op kop, terwijl West-Vlaanderen beide kiest en Oost-Vlaanderen overhelst naar algemene hulp.

5. Vergelijken van het gemeten imago met het gewenste en het geschatte.

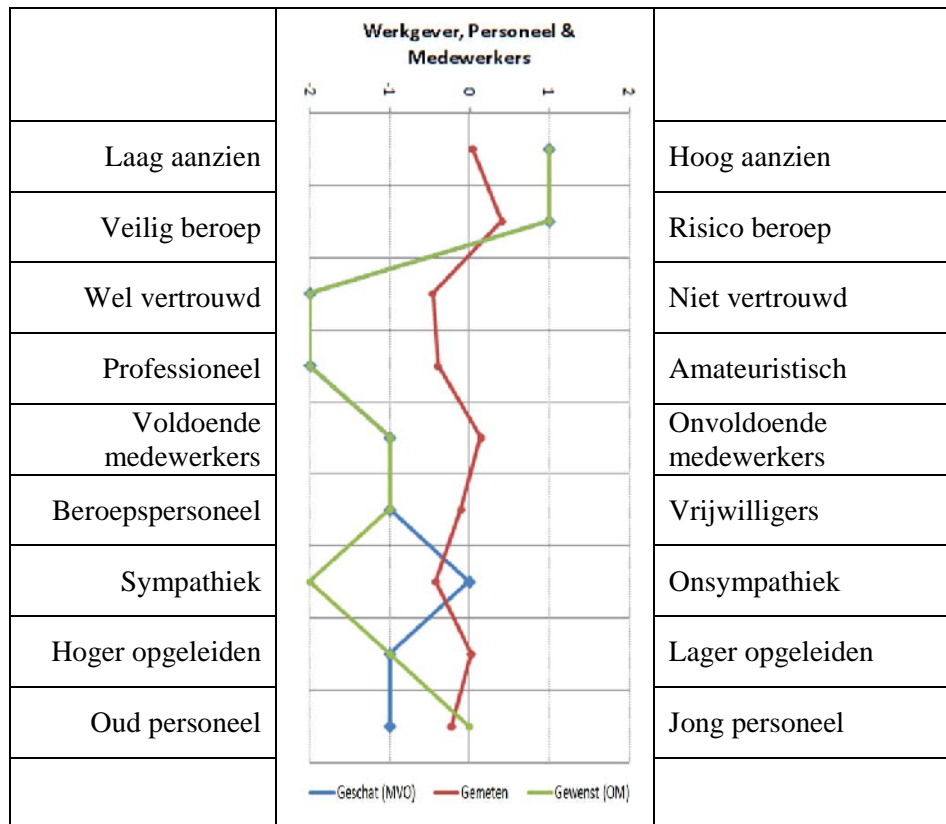


Wat de taken & functies betreft stellen we vast dat de gemeten gemiddeldes het ideaalbeeld benaderen, uitgezonderd wat betreft de anticiperende werking van de CB. Hier is niet alleen het verschil tussen het gewenste en het gemeten resultaat het grootst, de zin is ook tegenovergesteld. Een tweede kloof merken we op de perceptie van de grootte van de CB. Wat de schatting van het zelfbeeld betreft stellen we vast dat er bij deze items wat aan voeling ontbreekt met de realiteit.

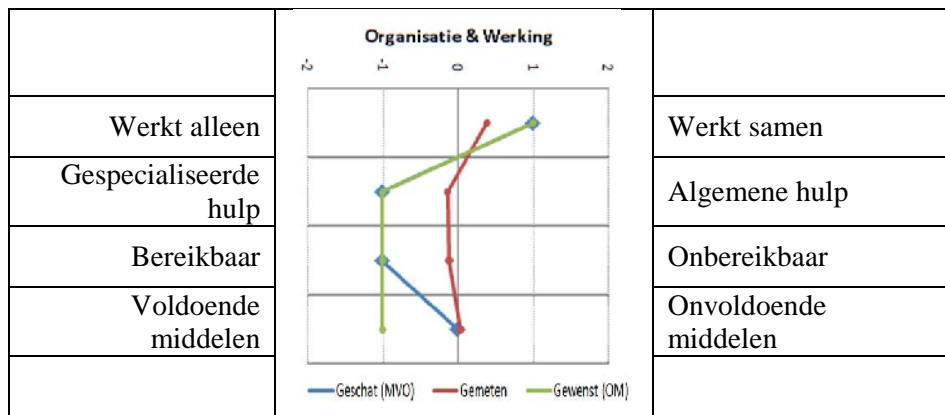


Wat het imago en de identiteit betreft stellen we vast dat de grootste discrepanties tussen gewenst en gemeten zich uit op vlak van het hebben van een goed imago, het modern zijn, het bieden van een

goede dienstverlening en het noodzakelijk zijn in de maatschappij. De geschatte eigenposities van de CB komen hier dichterbij de buurt van de gemeten posities maar overschatten het imago toch op de items: Nuttig zijn, het aanbieden van een goede dienstverlening en het snelle werken van de CB.



Hier bemerken we onmiddellijk dat de gewenste en de geschatte scores elkaar grotendeels overlappen. Dit impliceert dat men er van uit gaat dat er geen vertekend imago bestaat omtrent de items die onder ‘werkgever, personeel & medewerkers’ vallen. Onze meting onthult echter dat er wel nog werk aan de winkel is, vooral rond de kenmerken ‘vertrouwen’, ‘professionaliteit’ en het aantal medewerkers. Wat de sympathie van de CB betreft beseft men wel dat er nog inspanningen geleverd moeten worden, wat door onze meting ook bevestigd wordt. Het beeld betreffende het opleidingsniveau moet volgens onze resultaten ook nog bijgestuurd worden, terwijl het beeld dat de respondenten hebben qua leeftijd van het O.P. wel klopt met de realiteit/het gewenste beeld.



Ook hier overlappen de gewenste en de geschatte situatie zich, op een item na. En ook hier concluderen wij dat wel nog werk aan de winkel is, vooral wat duidelijkheid creëren betreft omtrent het type hulpverlening, de bereikbaarheid en het beschikken over voldoende middelen.

6. 5 Het imago-onderzoek van de ADCV

6.5.1 Steekproefomschrijving

Als eerste bekijken we de samenstelling van de steekproef volgens beroep. Indien de verhoudingen niet overeen komen met de werkelijke bij de populatie kan en zal aan de data een wegingsfactor toegevoegd worden. In onderstaande tabel krijgt u een overzicht.

Beroep	(N)	%	(O)	%	Gw.(O)	Weg.Fct.	Gbr.(O)	%
Beroepsbrandweerman of vrouw	95	31,0	119	38,8	117	0,983	117	29,8
Beroeps- en vrijwillig brandweerman of vrouw	24	7,8	-	-	-	-	-	-
Vrijwillig brandweerman of vrouw	160	52,3	187	61,1	234	1,251	234	59,7
Vrijwillig brandweerman of vrouw & beroepsmedewerker CB	3	1,0	-	-	-	-	-	-
Beroepsmedewerker CB	4	1,3	7	2,2	9	1,285	9	2,3
Vrijwillig medewerker CB	2	0,7	2	0,6	12	6,000	12	3,0
Andere	20	5,9	20	5,8	0	0	20	5,1
Totaal	306	100,0	335	100,0	372	-	392	100,0

Tabel 10

We stelden vast dat een aantal respondenten (24+3) functies cumuleren, zoals te zien is in de tabel. We hebben er voor gekozen om deze respondenten niet als aparte groep te beschouwen. We namen de betreffende cases, kopieerden ze en verdeelden ze in twee helften. Bij de eerste helft gaven we de ene job op en bij de andere helft de andere. We zijn namelijk van mening dat het een respondent die werkzaam is bij twee organisaties, of onder twee statuten, een volwaardig element is van de betreffende subgroep. Zo kwamen we tot (N) voor het aantal werkelijke respondenten, en tot (O) voor het aantal opinies dat zij vertegenwoordigden. Wat de vertegenwoordiging van beroepen bij onze respondenten betreft kunnen we samenvatten dat zowat de helft vrijwilligers bij de brandweer is, een derde van de respondenten beroepsbrandweermannen is, en slechts 9 personen betrokken is bij de Civiele Bescherming.

Verder staan de gegevens onder de noemer Gw.(O) in de kolom voor het aantal gewenste opinies in de steekproef om van een gelijke verhouding te kunnen spreken met de populatie. De gewogen gegevens onder Gbr.(O) (Gebruikte opinies) zijn de uiteindelijke aantallen 'respondenten' waarmee we verder werken. Verdere omschrijvingen (zoals geslacht, leeftijd etc.) hebben op deze cijfers betrekking, alsook alle analyses en hun resultaten.

Geslacht	aantal	%
Man	381	97,3
Vrouw	10	2,7
Totaal	392	100

Leeftijd	aantal	%	
<35	116	29,6	Gemiddeld: 41,1
35 - 44	134	34,3	Std. Deviation: 10.42
45 - 64	139	35,7	Min: 18
>65	2	0,5	Max: 66
Totaal	391*	100,0	

Anciënniteit	aantal	%	
<5 jaar	58	15,0	Gemiddeld: 15.59
5 -14 jaar	145	37,1	Std. Deviation: 10.23
15-24 jaar	96	24,5	Min: 0
>25	91	23,4	Max: 43
Totaal	390*	100,0	

Ligging van de korpsen van de respondenten	Aantal	%
West-Vlaanderen	97	24,9
Oost-Vlaanderen	166	42,5
Vlaams-Branbant	36	9,4
Antwerpen	69	17,7
Limburg	21	5,5
Totaal	390*	100,0

Types van de korpsen van de respondenten	aantal	%
X	0	0,0
Y	70	22,7
Z	118	38,3
C	102	33,2
Niet van toepassing	18	5,8
Totaal	308*	100,0

Tabel 11

We stellen vast dat:

- De resultaten bij de analyses met een foutenmarge $m=4,90\%$ moeten geïnterpreteerd worden aangezien we 306 werkelijke(!) respondenten hebben.
- Meer dan de helft vrijwillige brandweermannen/vrouwen zijn. Een derde beroepsbrandweermannen/vrouwen en slechts 5% (2+3) respectievelijk beroepsmatig of vrijwillig bij de Civiele Bescherming betrokken zijn.
- Er nauwelijks vrouwen in de steekproef aanwezig zijn.
- De leeftijden ongeveer een normaalverdeling volgen tot aan 65 jaar met wel een piek bij de mensen die eind de 50 naderen
- De anciënniteit vrij gelijk varieert onder de respondenten en gemiddeld 15,59 jaar bedraagt.
- Bijna de helft van de respondenten in Oost-Vlaanderen gestationeerd is, gevolgd door bijna een derde in West-Vlaanderen, de overige drie provincies worden slechts vertegenwoordigd door een kleine derde van de steekproef.
- Er geen korpsen type X vertegenwoordigd zijn, Z en C korpsen bijna gelijk vertegenwoordigd zijn en Y korpsen één vijfde van de steekproef uitmaken.

De gebruikte percentages in het overzicht zijn altijd de valide percentages. De gewogen steekproef vertegenwoordigt 392 opinies, de totaalsommen per overzicht wijken echter soms af naar beneden (*) ten gevolge van non-respons of 'niet van toepassing'.

5.5.2 Op zoek naar antwoorden: analyse, verwerking en interpretatie van de data

De analyses worden hieronder ingedeeld aan de hand van de 4 onderzoeksvragen die ze moeten beantwoorden:

1. Het vertrouwen nagaan dat het O.P. heeft in de ADCV en de (figuurlijke) afstand bepalen tussen O.P. en de ADCV en de mening van het O.P. hierover achterhalen.

Deze onderzoeksvraag wordt beantwoord door de vraag 7 in de enquête, die verschillende stellingen omvat die gebaseerd waren op de algemene bevindingen in het vooronderzoek bij de Gentse brandweer. We controleren eerst via een Factor Analyse of de twee dimensies, waaronder wij de items klasseerden (relatie & legitimiteit), ook werkelijk aanwezig zijn. De output was al volgt:

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,541	31,768	31,768	2,541	31,768	31,768	2,403	30,035	30,035
2	1,149	14,369	46,137	1,149	14,369	46,137	1,200	14,999	45,034
3	1,071	13,394	59,530	1,071	13,394	59,530	1,160	14,496	59,530
4	,939	11,738	71,269						
5	,837	10,459	81,727						
6	,736	9,197	90,924						
7	,467	5,840	96,764						
8	,259	3,236	100,000						

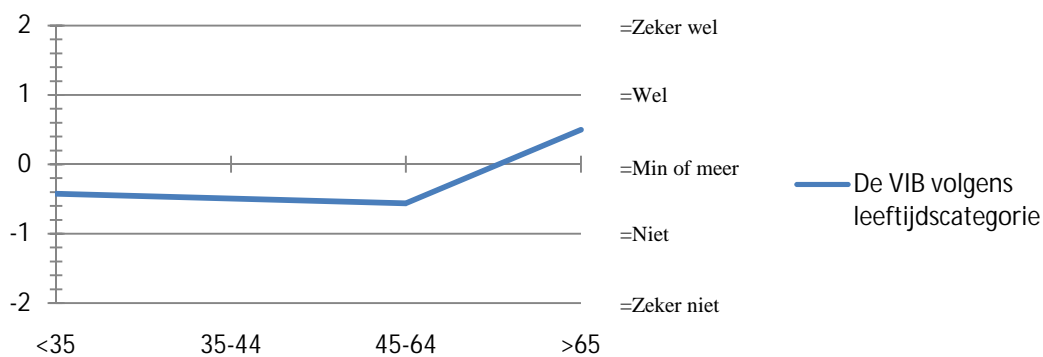
Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix ^a			
	Component		
	1	2	3
U bent ervan overtuigd dat enkel de meest gekwalificeerde en geschikte personen deel uitmaken van het team dat de hervorming uitvoert.	,829	-,154	,039
U bent ervan overtuigd dat enkel de meest gekwalificeerde en geschikte personen het beleid bepalen van de Civiele Veiligheid	,762	-,071	-,072
Zowel de manier waarop het beleid ontstaat als de logica er achter zijn voldoende transparant	,692	,103	,099
De ADCV heeft volgens u voldoende voeling met de wensen en noden van het operationele personeel	,688	-,178	-,144
De directie moet de operationele personeelsleden meer persoonlijk aanspreken	-,029	,806	-,161
De communicatiedienst van de directie is een propaganda machine voor de minister	-,104	,660	,159
Het maakt niet uit hoe de directie mij aanspreekt (rechtsreeks of onrechtstreeks)	,213	-,118	,805
De figuurlijke afstand tussen de ADCV in Brussel en de brandweermannen / medewerkers CV verdeeld over de rest van het land is bijzonder groot	-,355	,172	,651

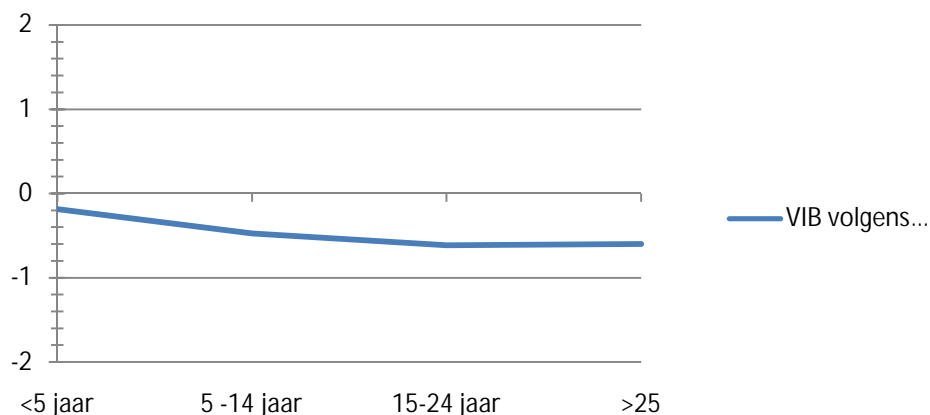
Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
a. Rotation converged in 4 iterations.

Component Transformation Matrix			
Component	1	2	3
1	,952	-,293	-,092
2	,046	-,158	,986
3	,304	,943	,137

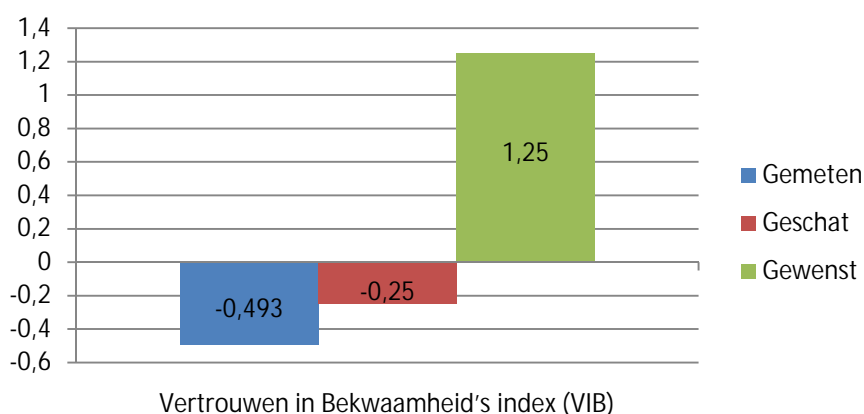
Hieruit kunnen we afleiden dat de eerste dimensie bestaat, maar dat een component die wij er aanvankelijk niet onder geplaatst hebben, er beter op laadt. En dat de andere dimensie in twee dimensies uiteenvalt, telkens met twee items die er op laden. Voor elke dimensie hebben we de interne consistentie getest via een Cronbach's Alpha-toets. Bij de eerste dimensie was $\alpha = 0.748$ en verhoogde deze waarde niet als een van de items weggelaten zou worden. Bij de andere dimensies was Cronbach's Alpha te laag ($\alpha = 0.239$ en $\alpha = 0.215$) om te spreken van een intern consistente schaal. De gevonden dimensie benoemen we 'Vertrouwen in bekwaamheid'(VIB). We voerden per persoonlijkheidskenmerk een Anova-toets uit om na te gaan welke score de ADCV op deze variabele haalt en om te zien of de persoonlijke achtergrond een invloed had of niet. Wat leeftijd betreft werd alleszins al geen significant verband gevonden tussen de leeftijdscategorieën en het VIB, met uitzondering van de categorie >65 , de gemiddelde waarden zijn af te lezen in de grafiek hieronder.



Het is tenslotte weinig waarschijnlijk dat de onze respondenten in de categorie >65 ($n=2$), gezien hun leeftijd, nog deel uitmaken van het O.P.. Ze kunnen ook onmogelijk als referentie beschouwd worden voor het gepensioneerde O.P. De categorie >65 is dan ook louter opgenomen ter volledigheid (ook in de verdere analyses is dit het geval). Ook het korpstype en de korpssligging geven verder geen significante verschillen (gemiddelde score is -0.516 , wat in het midden ligt tussen 'Min of meer' en 'Niet'). De anciënniteit levert wel een significant verschil op ($p=0,01$), namelijk tussen de categorie <5 enerzijds en de categorieën 15-24 & >25 anderzijds. De waarden zijn uitgezet op onderstaande grafiek.



De onderstaande grafiek vergelijkt de gemeten VIB met de geschatte en de gewenste (vanuit de FOD).



Aangezien we van mening zijn dat de antwoorden op specifieke stellingen achter de VIB dimensie op zich ook een meerwaarde vormen geven we in onderstaande frequentietabel een kort overzicht.

Welke mate bent u akkoord met onderstaande stellingen?	Totaal niet	Niet	Neutraal	wel	Totaal wel
	Niet		Onbeslist		Wel
1. Beleid ADCV=ontwikkeld door meest geschikte & gekwalificeerde personen.	17,4%	29,5%		15,7%	7,3%
2. Hervormingsteam bestaat uit meest geschikte & gekwalificeerde personen.	14,7%	26,8%		12,1%	7,8%
3. De totstandkoming van het beleid en de logica erachter zijn voldoende transparant.	20,3%	31,6%		15,0%	1,9%
4. De ADCV heeft voldoende voeling met wensen & noden van het O.P.	25,0%	35,8%		7,8%	1,7%

Tabel 12

Deze percentages schetsen het beeld dat het O.P. van de ADCV heeft nog iets scherper. Op alle vragen krijgt de ADCV door gemiddeld de helft van de respondenten een negatief cijfer, met op kop het ontbreken van voldoende voeling met wensen en noden van het O.P.. Er is ook overal een derde van het O.P. dat onbeslist blijft, terwijl 1 op 5 van de respondenten toch positief oordeelt op twee van de vier stellingen. De meest evidente oorzaken, voor het geven van een neutraal antwoord bij een grote groep respondenten zijn, de hiërarchische afstand tussen de directie en het O.P., de onbekendheid van de directie en een onverschilligheid als gevolg van beide. Bij het nagaan van de invloed van persoonsvariabelen op de mate van akkoord gaan met de stellingen stellen we vast dat:

- Anciënniteit een belangrijke rol speelt bij stelling 1. Het gemiddelde van de categorie <5 verschilt significant ($p=0,009$) van dat van de categorieën 15-24 & >25, respectievelijk 0,050 t.o.v. -0,513 en -0,529. Hoe minder ervaring onze respondenten hadden, des te positiever zij de ADCV op deze stelling evalueerden.

- Geen enkele persoonlijkheidskenmerk van de respondenten voor significante verschillen zorgt bij stelling 2.
- De factor beroep heel bepalend is bij stelling 3. Dit omwille van het feit dat het gemiddelde bij de groep vrijwilligers (CB) in deze steekproef aanzienlijk hoger ligt dan bij de andere groepen. Zij menen dat stelling 3 wel opgaat (gem. score = 1) terwijl de gemiddelde mening bij de overige beroepen oordeelt van niet (gem. score = -0,536). Men zou kunnen afleiden dat hoe minder nauw betrokken men is (vrijwilligers VS beroeps), des te positiever men antwoordt.
- Anciënniteit ook een belangrijke rol speelt bij de stelling 4. Dit ten gevolge van een betekenisvol verschil ($p=0,002$) tussen het gemiddelde van de categorie <5 en het gemiddelde bij de oudere groepen, namelijk -0,275 t.o.v. -0,752. Het meer neutrale antwoord van de groepen met lage anciënniteit ligt volgens ons voor de hand aangezien zij er minder lang werken en de kans groot is dat zij nog geen concrete indruk hebben opgedaan van de ADCV.

Een overzicht van de antwoorden op de overige vier stellingen vindt u hieronder. De items die volgens de factor analyse bepalend zijn voor de tweede en derde dimensie staan onder elkaar (5&6, en 7&8).

In welke mate bent u akkoord met onderstaande stellingen?	Totaal niet	Niet	Onbeslist	wel	Totaal wel
	Niet		Onbeslist		Wel
5. De communicatiedienst FOD/ADCV = ministers' propagandamachine.	4,5%	17,1%		22,9%	9,6%
	21,6%		45,9%		32,5%
6. De FOD/ADCV moet het O.P. meer persoonlijk aanspreken.	2,4%	4,2%		44,4%	33,4%
	6,6%		15,6%		77,8%
7. De 'afstand' FOD/ADCV t.o.v. het O.P. is bijzonder groot.	2,5%	3,7%		38,6%	31,1%
	6,2%		24,1%		69,7%
8. Het maakt niet uit hoe de ADCV/FOD mij aanspreekt (directi/indirect)	19,0%	22,8%		19,0%	10,5%
	41,8%		28,7%		29,5%

Tabel 13

Uit de percentages leiden we af dat er sprake is van een licht omgekeerde correlatie tussen stelling 6 en 7 wat duidelijk de wens naar persoonlijke communicatie illustreert. Inhoudelijk stellen we vast dat de meningen verdeeld zijn wat het propagandagehalte van de communicatie betreft, met de meerderheid (44,6%) die neutraal oordeelt. Bijna de helft (44,3%) van de respondenten wenst persoonlijker aangesproken te worden en een derde (33,9%) is daar zelf duidelijk vragende partij voor. Deze vaststelling toont volgens aan dat desinteresse toch niet de voorname reden is van het grote aantal neutrale of onbesliste antwoorden, maar wellicht eerder het onbekend zijn met en ver af staan van de ADCV. Verder vindt bijna drie op vier (70,2%) dat de figuurlijke afstand tussen 'Brussel' en het O.P. bijzonder groot is, terwijl slechts 6,2% van mening is dat dit niet het geval is. Een kleine helft

(41,5%) hecht er tenslotte wel degelijk belang aan dat de ADCV hen direct aanspreekt, dit tegenover een derde van de respondenten die daar niet van wakker liggen.

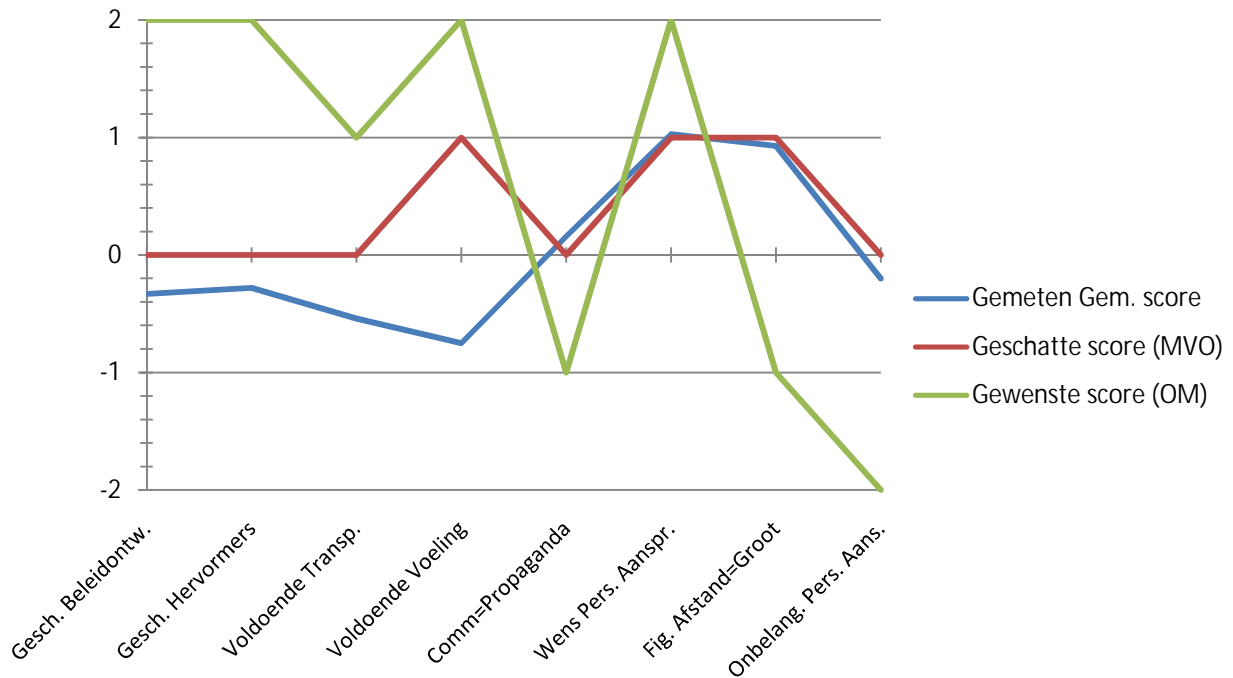
Uit Anova-tests bleek dat voor de stellingen:

- **No.5** de leeftijd, beroep, korpstype en anciënniteit geen significante invloed hebben op de gemiddelde waarden. De ligging dan weer wel ($p=0,019$). Hoewel het verschil between groups significant blijkt te zijn geeft de Scheffe toets niet aan voor welke groepen. Uit de gemiddelde waarden kunnen we toch afleiden dat Limburgers (gemiddelde=0,640) de communicatie van de FOD/ADCV duidelijk meer als propaganda voor de minister zien dan de inwoners uit alle andere provincies (Tot. Gem.=0,159).
- **No. 6** geen enkele van de persoonlijke/professionele kenmerken een significante invloed heeft, behalve de leeftijd.
- **No.7** de leeftijdscategorie, beroep, korpstype en anciënniteit geen significante invloed hebben op de gemiddeldes. Bij de korpstilling is dit wel het geval ($p=0,01$) hier is een significant verschil gevonden tussen korpsen gelegen in Limburg t.o.v. Oost-Vlaanderen. Zowat alle respondenten uit Limburg beantwoordden de stelling met 'totaal wel' (Gem=1,569), terwijl in Oost-Vlaanderen het antwoord 'wel' was (Gem=0,748).
- **No.8** de leeftijdscategorie, beroep, korpstype en anciënniteit ook hier geen significante invloed hebben op de gemiddelden, terwijl de korpstilling dan weer wel ($p=0,010$). Het verschil tussen Limburg (Gem=0,372) en Antwerpen (Gem=-0,628) is significant. De Limburgse respondenten liggen er het minst van wakker hoe ze aangesproken worden, terwijl die van Antwerpen hier het meest gevoelig voor zijn.

Tot slot illustreren we de algemeen gemiddelde scores op de acht stellingen en plaatsen we op de grafiek twee lijnen bij. De eerste vertegenwoordigt hoe dhr Maerens⁵³ wenst dat de ADCV scoort op deze stellingen bij het O.P., de tweede geeft aan hoe dhr. Van Oversteyns⁵⁴ denkt dat de ADCV momenteel scoort bij het O.P. op deze waarden.

⁵³ Directeur communicatie FOD Binnenlandse Zaken

⁵⁴ Adviseur communicatie FOD Binnenlandse Zaken.



We stellen vast:

- Dat de ADCV 'volledig eens' als gewenste antwoord van het O.P. opgeeft, op de stelling omtrent de geschiktheid van de beleidsontwikkelaars. De geschatte situatie is nog iets rooskleuriger dan de werkelijke, maar vanuit beide posities is duidelijk dat de afstand tot het gewenste antwoord tot actie oproept.
- Dat wat de overtuiging van het O.P. van de geschiktheid van de hervormers betreft liggen de geschatte en de werkelijke situatie niet ver uit elkaar, in werkelijkheid is het net nog iets minder goed gesteld met het geloof van het O.P. hierin. Hier is echter de kloof tussen gewenst en geschat/gemeten vrij groot.
- Dat de ADCV wenst als transparant aanzien te worden (wat overeenkomt met het antwoord 'wel (=1)') en men schat dat de mening bij het O.P. hierover momenteel neutraal is. In onze steekproef stellen we echter vast dat het gemiddelde antwoord zich echter tussen 'neutraal (=0)' en 'niet (= -1)' bevindt.
- Dat wat de voeling tussen de ADCV en het O.P. betreft wenst de directie een perfecte score te halen en ze menen dat het op dit moment een goeie score is. Binnen onze steekproef is het helaas verre van een perfecte score, we stellen vast dat men vindt dat de ADCV onvoldoende voeling heeft met het O.P.
- Dat wat het aanzien van de communicatie als propaganda betreft liggen de gemeten waarde en de geschatte bij elkaar, namelijk op neutraal gebied. Het is volgens de ADCV echter wenselijk dat het gemeten antwoord gelijk is aan 'niet (= -1)'.
- Dat de ADCV het heel wenselijk vindt dat het O.P. vragende partij is om door hen persoonlijk aangesproken te worden. De ADCV schat momenteel dat het O.P. hier al vragende partij voor is, en binnen onze steekproef blijkt dit ook het geval te zijn.

- Dat het voor de ADCV wenselijk is dat de afstand tussen O.P. en ADCV niet als groot ervaren wordt, dit in analogie met de vorige stelling. Wie immers persoonlijk aangesproken wordt zal de afstand ook als kleiner ervaren. Het gemeten gemiddelde in onze steekproef stelt dat de afstand momenteel groot is, wat ook zo werd ingeschat door de ADCV.
- Dat, tot slot, de ADCV het antwoord 'helemaal niet akkoord (= -2)', als gewenste antwoord ziet bij de stelling dat het onbelangrijk is hoe de ADCV het O.P. aanspreekt (persoonlijk of onpersoonlijk). Dit is logisch aangezien in een eerdere stelling duidelijk geworden is dat de ADCV de voorkeur geeft aan een persoonlijke communicatie. De gemeten waarde in onze steekproef is neutraal, dit werd ook zo ingeschat door de ADCV.

2. Nagaan in welke mate de ADCV volgens het O.P. de 6 kernwaarden van de FOD Binnenlandse Zaken vervult.

In vraag 8 konden de respondenten hier hun mening over geven. Het beste overzicht kan hier gegeven worden is aan de hand van een frequentietabel met de verdeling van de meningen, hieronder vind u een overzicht van de opinie van alle respondenten, per dimensie⁵⁵:

In welke mate bent u akkoord met onderstaande stellingen?	Totaal niet	Niet	Onbeslist	wel	Totaal wel
		Niet	Onbeslist	Wel	
1. Loyaliteit	2,1%	5,9%		39,8%	13,8%
		8,0%	38,4%	53,6%	
2. Verantwoordelijkheid	3,8%	10,6%		31,7%	19,5%
		14,5%	34,3%	51,2%	
3. Beschikbaarheid	4,0%	12,3%		24,1%	17,0%
		16,3%	42,6%	41,1%	
4. Kwaliteit	7,6%	16,9%		23,1%	11,8%
		24,5%	40,6%	34,9%	
5. Toegankelijkheid	14,4%	29,3%		12,6%	5,9%
		43,7%	37,9%	17,5%	
6. Opleiding	6,3%	16,7%		16,0%	9,7%
		23,0%	51,3%	25,7%	

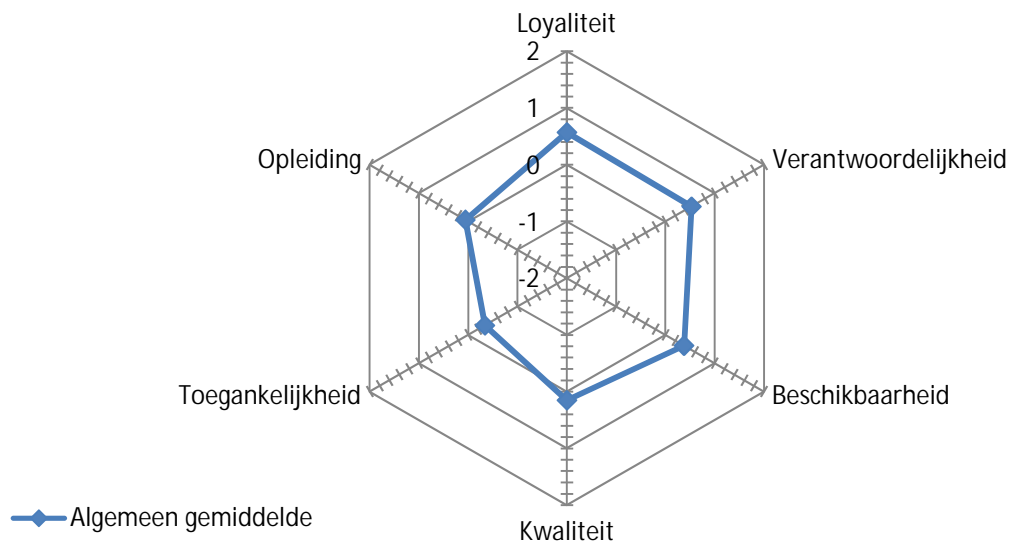
Tabel 14

We stellen vast dat:

- Telkens iets minder dan de helft van de respondenten onbeslist antwoordde. Opnieuw vermoeden we hier dat de afstand en onbekendheid aan de basis liggen
- De ADCV het best scoorde op de waarden loyaliteit en verantwoordelijkheid
- Iets meer dan gemiddeld maar 1 op 10 van de respondenten vond dat de ADCV niet loyaal, verantwoordelijk of beschikbaar is.
- Bijna 40%) van de respondenten vindt de ADCV ontoegankelijk!

⁵⁵ De percentages zijn ‘valide percentages’, ze vertegenwoordigen het opinies (cf. supra) die geantwoord hebben op de vraag EN niet de optie ‘geen mening’ aangeduid hebben

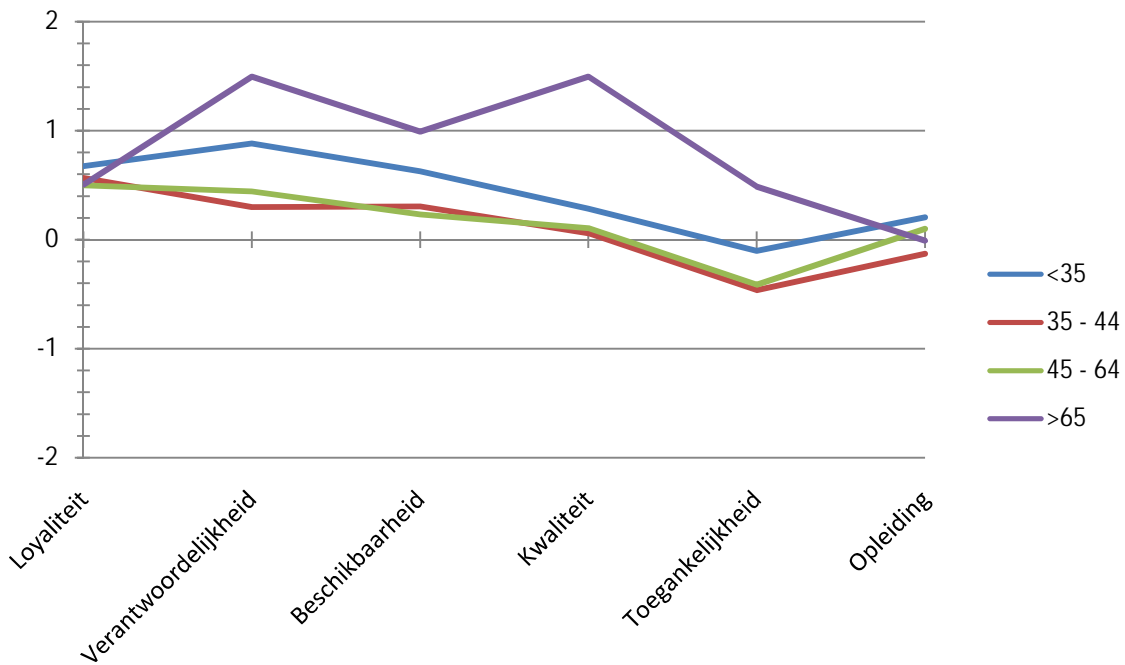
Wanneer we de algemeen gemiddelde score uitzetten op een sterdiagram krijgen we dit resultaat.



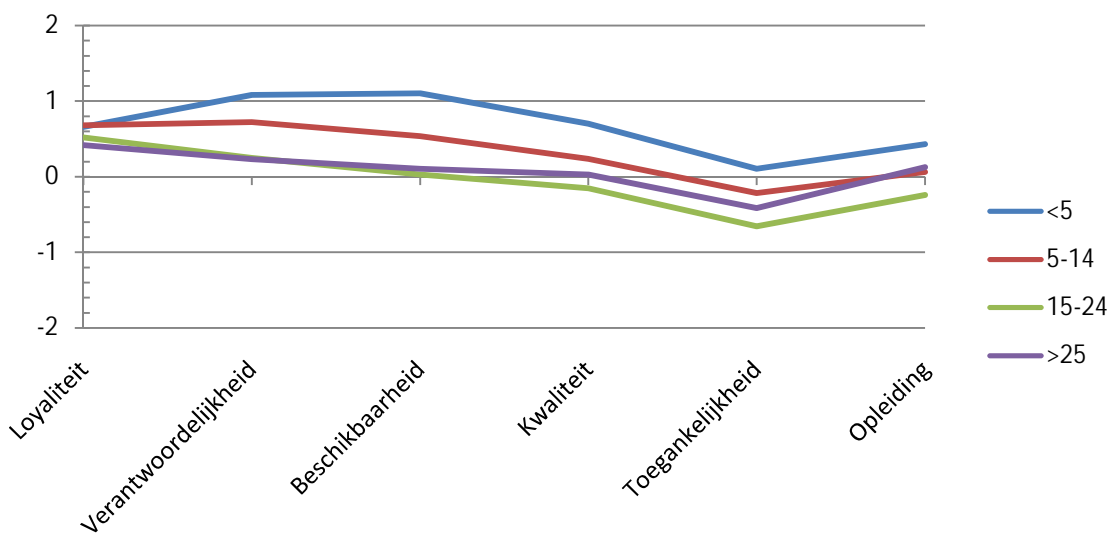
We kunnen hieruit besluiten dat volgens onze respondenten de ADCV op een de helft van de waarden van de FOD matig scoort (Loyaliteit , Verantwoordelijkheid & beschikbaarheid), op een derde onvoldoende (Kwaliteit & Opleiding) en op een waarde (Toegankelijkheid) slecht.

Om na te gaan of er verschillen zijn, wat hun standpunt betreft, naargelang de persoonlijke of professionele kenmerken van de respondenten, voeren we One-Way Anova analyses door waarbij we de gemiddelde scores vergelijken en controleren op significante verschillen. Het beroep van de respondent blijkt geen significante invloed te hebben op (de gemiddelde waarde van) de opinie(s) van de respondent(en). Voor dit kenmerk zijn de bovenvermelde algemene scores een goede samenvatting. De leeftijd van de respondenten heeft wel een significante invloed op enkele gemiddeldes. De gemiddelde waarden per leeftijdscategorie zijn uitgezet op onderstaande grafiek, hierbij is duidelijk dat de categorie “>35” een significant beter beeld heeft van de ADCV op drie van de zes waarden van de FOD, namelijk:

- Verantwoordelijkheid (p=0,001)
- Beschikbaarheid (p=0,015)
- Toegankelijkheid (p=0,031)



De verschillen met de leeftijdscategorie “>65” lijken op zijn minst significant, en zijn dat ook. Maar aangezien slechts twee respondenten ouder waren dan 65 moeten deze opvallende verschillen gerelativeerd worden, deze categorie wordt enkel vermeld omwille van de volledigheid. In het verlengd hiervan werden ook voor 5 van de 6 FOD-waarden, significante verschillen gevonden naargelang de anciënniteit van de respondenten. Deze zijn uitgezet op de onderstaande grafiek.



In bovenstaande grafiek zijn volgende verschillen significant. ($p < 0,05$):

	<5 t.o.v.	5-14 t.o.v.	15-24 t.o.v.	>25 t.o.v.
Loyaliteit	-	-	-	-
Verantwoordelijkheid	15-24 & >25	15-24 & >25	<5 & 5-14	<5 & 5-14
Beschikbaarheid	*(allemaal)	*	*	*
Kwaliteit	15-24 & >25	-	<5	<5
Toegankelijkheid	15-24	15-24	<5 & 5-14	-
Opleiding	15-24	-	<5	-

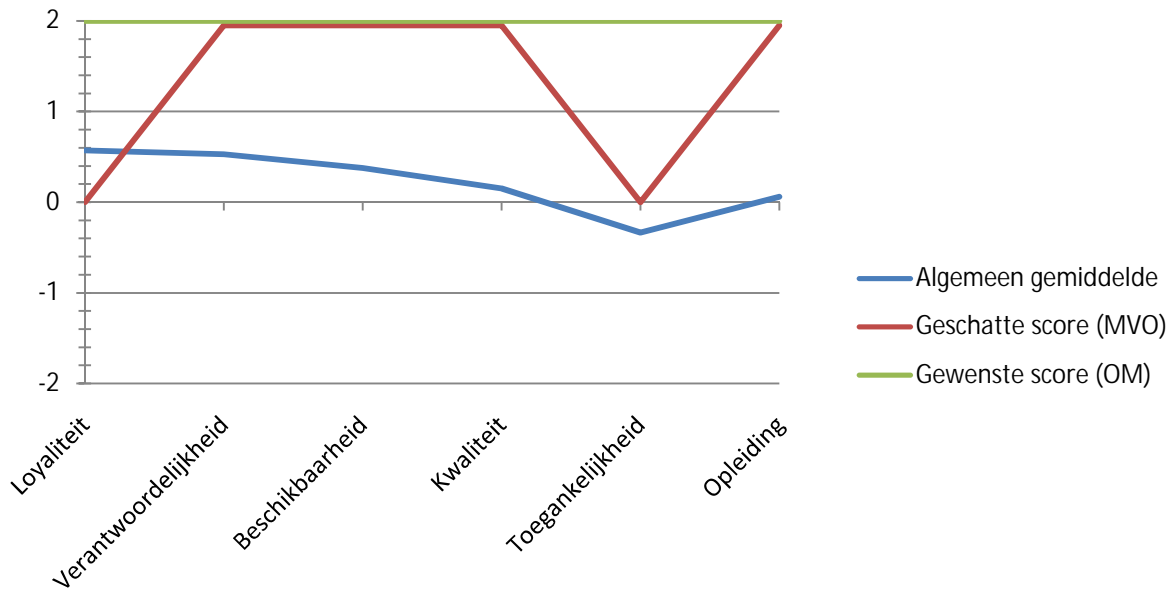
Tabel 15

We stellen vast dat:

- De perceptie van hoe loyaal de ADCV is niet verschilt bij werknemers met een verschillende anciënniteit.
- Het beeld van hoe verantwoordelijk de ADCV is, positiever is bij de meer recent aangeworven werknemers, hetzelfde geldt voor de beschikbaarheid
- De waarde kwaliteit bij elke groep minder goed scoort, maar terug opnieuw beter bij de respondenten met minder ervaring.
- De waarde toegankelijkheid bij elke categorie gemiddeld tot minder goed scoort, behalve bij respondenten met minder dan 5 jaar ervaring.
- Het O.P met 15-24 jaar ervaring de medewerkers van de ADCV het minst opgeleid vindt, gevolgd door de categorieën 15-24 & >25 die neutraal oordelen en tenslotte door de categorie <5 die licht positief oordelen.
- Algemene tendens is dat werknemers die minder lang in dienst zijn meer van mening zijn dat de ADCV haar opgelegde waarden van de FOD in verwezenlijking brengt

Verder levert het corpstype geen significante verschillen op. De ligging van het korps heeft enkel een significante invloed ($p=0,01$) op het gemiddelde van de waarde 'kwaliteit' van West-Vlaamse korpsen tegenover de Oost-Vlaamse korpsen.

Tot slot hernemen we de grafiek van het algemeen gemiddelde en plaatsen hier twee lijnen bij. De eerste vertegenwoordigt hoe dhr Maerens wenst dat de ADCV scoort op deze waarden bij het O.P., de tweede geeft aan hoe dhr. Van Oversteyns denkt dat de ADCV momenteel scoort bij het O.P. op deze waarden.



We concluderen dat:

- De scores die de ADCV krijgt van haar O.P. op de zes waarden van de FOD is, matig ($\pm 0,5$) voor loyaliteit, verantwoordelijkheid en beschikbaarheid, neutraal voor kwaliteit en opleiding en slecht voor toegankelijkheid.
- Het volgens Dhr. Maerens gewenst is dat de ADCV op al deze waarden een maximumscore toegeschreven krijgt van haar O.P.-leden.
- Dhr. Van Oversteys de geschatte scores doorgaans te positief inschat, maar zich wel bewust is van het feit dat de ADCV het zwakst presteert op de waarde 'Toegankelijkheid'.
- We kunnen dus concluderen dat ofwel over het algemeen er beter gepresteerd moet worden op deze waarden door de ADCV, ofwel er beter moet gecommuniceerd worden in geval dat deze perceptie bij onze respondenten een kloof tussen de reputatie en realiteit naar voor brengt. In beide gevallen moet duidelijk de score op de waarde 'Toegankelijkheid' verbeterd worden.

3. Onderzoeken welk karakter het O.P. de ADCV momenteel toeschrijft.

Vraag 9 werd hiervoor ontwikkeld. Hoewel we vertrokken van de CCS, die al ingedeeld was in dimensies, voeren zelf ook een factor analyse uit, onder meer omdat niet alle items van de schaal overgenomen zijn (enkel de relevant volgens het vooronderzoek). Hieronder vindt u de 'Rotated Component Matrix', waarbij ook aangeven wordt op welke CCS dimensie de items laden.

	CCS Dimensie ⁵⁶						Component			
	A	B	C	D	E	F	1	2	3	4
A.D.C is eerlijk	*						.872	,177	,158	-,142
A.D.C is oprecht	*						.868	,199	,172	-,128
A.D.C. is betrouwbaar	*						.832	,249	,153	-,119
A.D.C is open	*						.778	,191	,254	-,107
A.D.C is rechtdoorzee	*						.747	,262	,207	-,055
A.D.C. is sociaal verantwoordelijk	*						.744	,316	,166	-,069
A.D.C is bezorgd	*						.736	,296	,148	-,023
A.D.C is ondersteunend	*						.704	,427	,061	-,121
A.D.C. is secuur			*				.702	,357	,194	-,089
A.D.C is inschikkelijk/meegaand	*						.652	,094	,247	,207
A.D.C is aangenaam	*						.628	,234	,459	-,113
A.D.C is vriendelijk	*						.589	,283	,295	-,228
A.D.C. is hardwerkend			*				.589	.538	,159	-,147
A.D.C. is leidend			*				,412	.753	,038	,001
A.D.C. is prestatiegericht			*				,287	.694	,199	,162
A.D.C. is ambitieus			*				,345	.677	,277	,095
A.D.C. is vindingrijk			*				,251	.663	,238	-,266
A.D.C. is controlerend				*			,319	.652	-,252	,156
A.D.C. is innovatief (vernieuwend)		*					,512	.609	,237	-,139
A.D.C. is up-to-date		*					,591	.604	,173	-,201
A.D.C. is autoritair				*			-,311	.503	-,193	,347
A.D.C. is casual (informeel)					*		,126	,179	.803	-,063
A.D.C. is los in omgang					*		,458	,041	.726	,103
A.D.C. is eenvoudig					*		,556	,011	.678	,047
A.D.C. is mannelijk						*	-,004	-,144	,037	.836
A.D.C. is hard						(*)	-,251	,266	-,003	.743

Tabel 16

⁵⁶ Dit zijn niet alle dimensies, de volledige dimensie 'Chic' werd weggelaten alsook de items die er onder vielen, aangezien uit het vooronderzoek bleek dat dit niet relevant beschouwd werd voor de ADCV. De pijltjes staan voor verschuivingen van dimensie (zie volgende pagina), de haakjes voor het weglaten van een item.

De letters in de tabel staan voor:

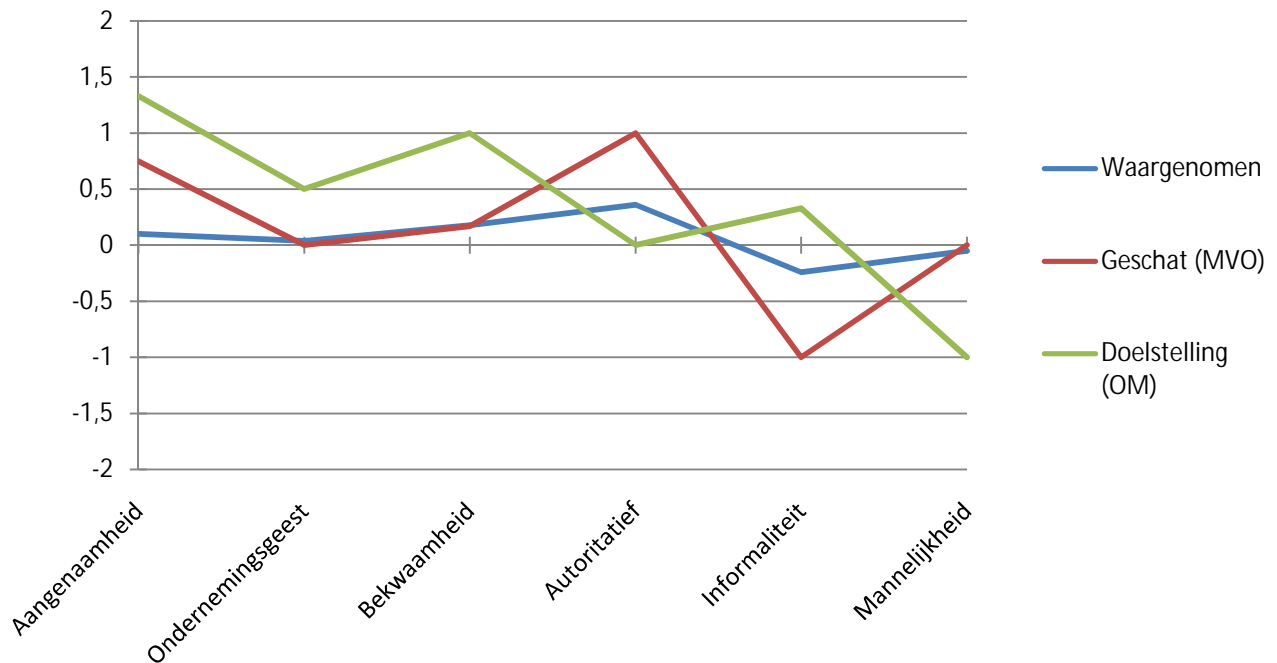
- A: Aangenaamheid (agreeableness, $\lambda = 0,955$)
- B: Ondernemingsgeest (enterprise, $\lambda = 0,877$)
- C: Bekwaamheid (competence, $\lambda = 0,871$)
- D: Meedogenloosheid (ruthlessness, $\lambda = 0,503$)
- E: Informaliteit (informality, $\lambda = 0,825$)
- F: Mannelijkheid (machismo, $\lambda = 0,593$)

We stellen vast dat indeling van de items onder de dimensies in de CCS ook grotendeels naar voor komt in de factoranalyse van onze data. De items van de dimensies B, C en D worden hier wel samen genomen. De oorzaak ligt wellicht in het feit dat deze dimensies ook heel dicht aanleunen bij elkaar en vooral omdat niet alle items, die er normaal deel van uitmaken, opgenomen werden in de enquête. Het item 'A.D.C. is hardwerkend' laadt quasi evenveel op de eerste dimensie als op de tweede, en aangezien het oorspronkelijk toebehoort aan de tweede zullen we het ook hieronder plaatsen bij de ontwikkeling van de dimensievariabelen. We gingen ook per dimensie van de CCS na of de opgenomen items in onze bevraging er een goeie schaal vormen (via Cronbach's Alpha, zie boven):

We stellen vast dat de items bij twee dimensies niet in staat zijn een goeie schaal te genereren. Dit laat ons drie opties. Ofwel voegen we de items toe aan een andere schaal (indien ze daar inhoudelijk thuis horen en er een grotere λ -waarde door ontstaat), ofwel beschouwen we ze als enige indicator voor hun eigen dimensie, ofwel nemen we ze gewoon niet meer in rekening voor verdere analyses. Inhoudelijk kan men 'controlerend' en 'autoritair' nog als elementen van bekwaamheid interpreteren, vandaar dat we ze testen binnen de dimensie Bekwaamheid. Het resultaat hiervan is dat λ zakt naar 0,826. Wanneer we 'autoritair' schrappen stijgt ze terug naar 0,869. We voegen 'controlerend' dus toe bij de items onder Bekwaamheid en beschouwen 'autoritair' als enige factor voor de gelijknamige dimensie die de plaats van Meedogenloosheid zal innemen. Dan blijft nog Machismo over, als we 'hard' toevoegen aan Bekwaamheid zakt λ naar 0,825, dit is dus geen optie en 'hard' hoort inhoudelijk nergens anders thuis. Vandaar dat we het item dan ook verder niet gebruiken en 'mannelijk' als enige item beschouwen voor de gelijknamige dimensie. Het resultaat van bovenstaande bewerkingen is onderstaande schaal waarop het imago van de ADCV onder de vorm van een persoonlijkheid zal uitgezet worden.

- A: Aangenaamheid ($\lambda = 0,955$)
- B: Ondernemingsgeest ($\lambda = 0,877$)
- C: Bekwaamheid ($\lambda = 0,869$)
- D: Autoritair ($\lambda = 1$)
- E: Informaliteit ($\lambda = 0,825$)
- F: Mannelijkheid ($\lambda = 1$)

Op de onderstaande grafiek zijn de totaal gemiddelde scores op elke dimensie uitgezet. Deze vormen samen het algemeen persoonlijkheidsprofiel van de ADCV bij de respondenten van dit onderzoek. Daarnaast zijn hier ook de profieldoelstelling en het geschatte huidige profiel opgenomen⁵⁷.



Wanneer we de waargenomen gemiddeldes vergelijken met de geschatte, stellen we vast dat de ADCV zichzelf overschat wat aangenaam en autoritair zijn betreft, en zichzelf onderschat qua informaliteit. De neutrale geschatte posities voor ondernemingsgeest, bekwaamheid en mannelijkheid worden wel bevestigd in het onderzoek. Rekeninghoudend met de gewenste gemiddeldes komen 'aangenaamheid', 'bekwaamheid' en 'informaliteit' naar voor als pijnpunten waar de verschillen tussen de gewenste en het reële gemiddelde groot zijn.

Hieronder overlopen we de invloed van persoonlijke of professionele eigenschappen van de respondenten, per dimensie (via ANOVA):

- Aangenaamheid: Hier krijgt ADCV van de anciënniteitscategorie '<5' een significant betere score (0.32) dan van de categorie '15-24' (-0.69)
- Ondernemingsgeest: Hier scoort de ADCV significant minder positief bij de leeftijdscategorie '35-44' (-0.01) dan bij de '<35' (0.19)
- Bekwaamheid: Zelfde vaststelling als hierboven (0.04) vs (0.29)
- Autoritair: Hier vindt de groep met anciënniteit '5-14' de ADCV duidelijk meer autoritair dan de groep '15-24', (0.67) VS (0.15).

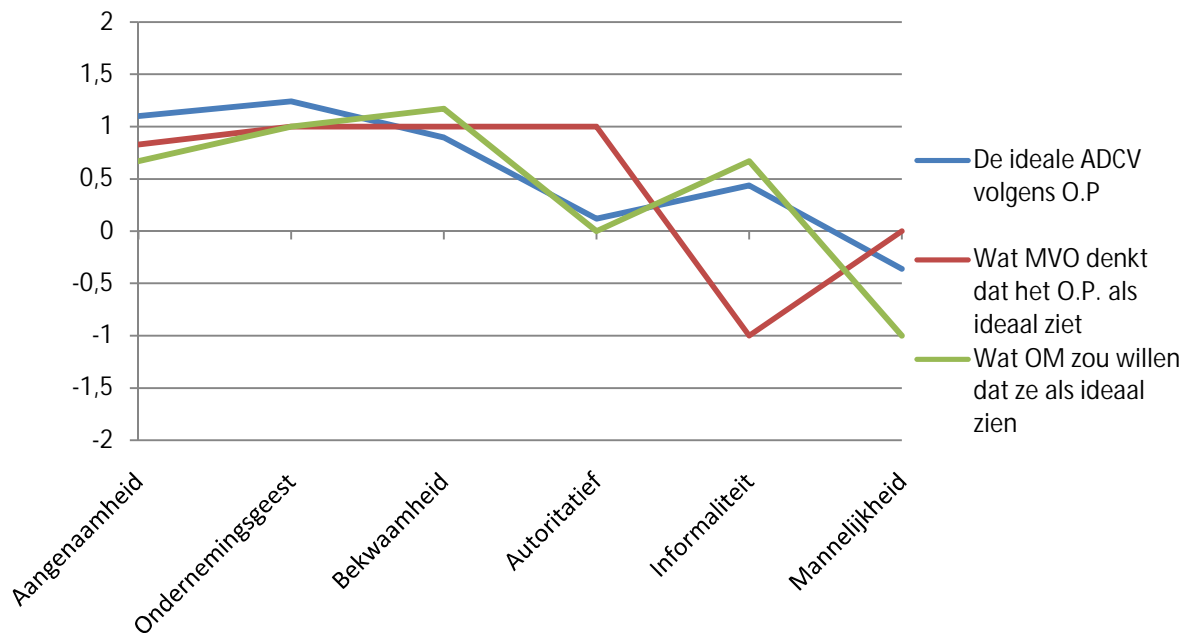
⁵⁷ Volgens (respectievelijk) dhr. Maerens, directeur communicatie van de FOD en zijn adviseur dhr. Van Oversteens.

- Informaliteit: Hier springen de vrijwilligers van de CB er uit ten aanzien van alle andere beroepen, met een score van (-1.33) VS gemiddeld (-0.14)
- Mannelijkheid: De mannen vinden de ADCV 'neutraal' (-0.3), terwijl de vrouwelijke respondenten (n=10) de ADCV een minder mannelijk karakter toeschrijven (-0.57).

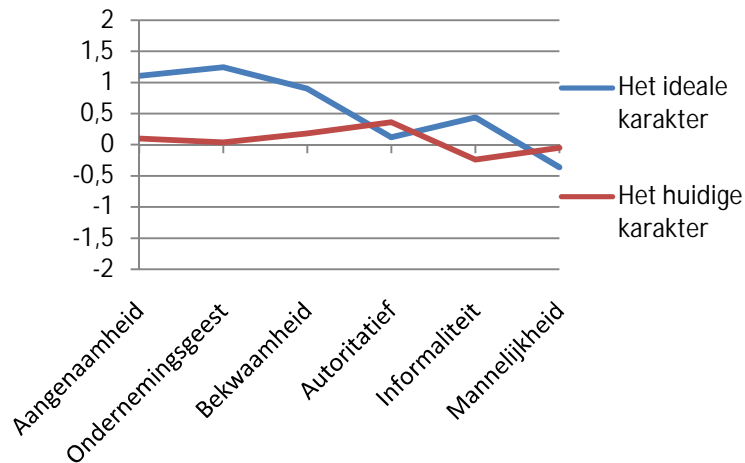
Ook hier kunnen we vaststellen de algemene tendens waarnemen, namelijk dat het jongere of minder ervaren O.P. een positiever karakterbeeld schetst van de ADCV. We bemerken ook dat de vrijwilligers van de CB de ADCV duidelijk niet informeel zien, terwijl bij het overige O.P. neutraal antwoordt. Wat mannelijkheid betreft wordt een positief antwoord als gewenst naar voor gebracht, momenteel is dat niet het geval en de vrouwelijke respondenten ervaren de ADCV zelf aan als minder mannelijk, wat volgens ons op zich toch positief is.

4. Een beeld geven van het ideale karakter van de ADCV volgens haar O.P.

Vraag 11 en vraag 12 zijn hiervoor ontwikkeld. De gebruikte items, en dus ook de onderliggende dimensies, zijn net dezelfde als bij vraag 9 en 10. De vraagstelling peilt hier echter naar wat het O.P. als belangrijke persoonlijkheidskenmerken ziet, of anders gezegd, het ideale beeld van de ADCV volgens het O.P. Dezelfde vraag werd opnieuw gesteld aan Dhr. Michel Van Oversteyns en Dhr. Olivier Maerens om te kunnen toetsen of het ideale beeld volgens de ADCV overeenkomt met dat van haar O.P. en in welke mate de ADCV zichzelf goed kan inschatten



Wanneer we de verwachtingen van het O.P. vergelijken met de ideale verwachtingen van de ADCV komen we tot het positieve besluit dat deze elkaar nauw volgen, wellicht omwille van de realistische doelstellingen die de ADCV zich stelt. De ADCV wordt door onze respondenten zelf aangener en meer ondernemingsgericht aanzien dan zij zich zelf tot doel stellen. We bmerken ook dat de ADCV een niet-mannelijk imago als ideaalbeeld ziet voor zichzelf. Dit wordt in lichte mate ook zo aangevoeld door de mannelijke respondenten, en in grote mate door de vrouwelijke. Wanneer we het geschatte ideale karakter van de ADCV bekijken stellen we twee zaken vast. Ten eerste dat het O.P. de lat qua aangenaamheid en ondernemingsgeest hoger legt dan dat men dit momenteel zelf doet. Ten tweede dat men de bal misslaat wat betreft de wenselijkheid van autoritaire, informele en mannelijke karaktertrekken voor de ADCV. Het gemeten ideaalbeeld bij het O.P. is net het tegenovergestelde van het geschatte door dhr. Van Oversteyns. Onderstaande grafiek van het gemeten en het gewenste profiel van de ADCV, vanuit het standpunt het O.P., toont tot slot duidelijk waar de ADCV volgens het O.P. moet aan werken. Namelijk haar aangenaamheid, haar ondernemendheid, haar bekwaamheid en in minder mate haar informaliteit.



Hieronder overlopen we nog de invloed van persoonlijke of professionele eigenschappen van de respondenten, per dimensie (via ANOVA):

- Aangenaamheid: hier was geen enkele factor verantwoordelijk voor een significant verschil
- Ondernemingsgeest: idem als boven
- Bekwaamheid: Hier stellen we vast dat de vrijwillige medewerkers van de CB, in vergelijking met de brandweerlieden (vrijwilligers en professionelen), hun ideale ADCV duidelijk competentier inschatten (1,41) VS (gem. 0,86).
- Autoritatief: Het verschil in gemiddelde bij leeftijdscategorie '<35' (0,50) verschilt significant van dit van de oudere groepen '35-44' (0,03) en '45-64' (-0,11). Analoog hier mee verschilt ook volgens de anciënniteit het gemiddelde significant, namelijk bij de groep '15-24' (-0,32) ten opzichte van de jongere groepen '<5' (0,48) en '5-14' (0,33).
- Informaliteit: Als eerste speelt de leeftijd hier een rol: '45-64' (0,56) VS '<35' (0,27), analoog hier mee ook de anciënniteit: '5-14' (0,26) VS '>25' (0,59) en ten derde tenslotte het korpstype: de respondenten die niet onder X, Y of Z type vallen (1,02) VS zij die hier wel onder vallen (gemiddeld 0,45).
- Mannelijkheid: Hier stellen we vast dat de ideale ADCV volgens de vrouwelijke respondenten helemaal niet mannelijk is (-1,12), een mening die gedeeld wordt door hun mannelijke collega's (-0,33), zij het in beduidend mindere mate.

We leiden uit deze resultaten af dat de verwachtingen van het vrijwillig O.P. qua bekwaamheid van de ADCV, beduidend hoger liggen dan bij professionele hun collega's. Wat autoriteit betreft blijkt het jonge en minder ervaren O.P. een meer autoritair karakter te verwachten van de ADCV. De jongere en de minder ervaren medewerkers verkiezen ook een meer informele aanpak dan de oudere of meer ervaren collega's. Hetzelfde kan gezegd worden voor de aanvullende medewerkers (niet X,Y of Z korpsen). Tot slot verkiezen de mannen in lichte mate en de vrouwen heel resoluut, voor een ADCV met een minder uitgesproken 'mannelijk' karakter.

5. 6 Algemene conclusies van het imago-onderzoek

Hieronder vatten we de resultaten kort samen en formuleren daaruit onze conclusies. Eer u deze doorneemt willen wij eerst wel nog vermelden dat dit onderzoek, hoewel we als doel hadden zo nauwkeurig en correct mogelijk te werken (cf. weging van de cases, controlevariabelen etc.), enkel indicatieve resultaten naar voor brengt als gevolg van het werken met een convenience sample, die opgebouwd was uit een beperkt aantal respondenten.

5.6.1 Het imago van de Civiele Bescherming

De betrokkenheid de respondenten lag hoger dan verwacht, slechts 32% is 'low involved' volgens onze indeling. Daartegenover staat wel dat 70% van hen niet op de hoogte is van de hervorming en bijna 2/3 niet geïnteresseerd is in de CB. De invloed van deze betrokkenheid op het imago(profiel) is relatief klein maar soms toch wel duidelijk aanwezig. Hoe hoger de betrokkenheid, hoe correcter hun beeld aan de realiteit beantwoordt. De drie profielen (lage, midden en hoog betrokkenen) hebben ook dezelfde vorm met enkele uitzonderingen bij het statuut, het opleidingsniveau, de aard van de verleende hulp, de bereikbaarheid en het beschikken over voldoende middelen. Bij deze items zorgt een hogere betrokkenheid voor positieve pieken in het profiel

Het algemene imagoprofiel van de CB is een vrij neutrale curve geworden, desondanks kunnen we duidelijk aflezen dat onze respondenten de CB vooral zien als een instantie die hoofdzakelijk reageert (i.t.t. anticipeert), die zeker noodzakelijk is, heel nuttig is, een overwegend goede dienstverlening aanbiedt, een vrij goed imago heeft en niet stereotype overkomt. Mocht zij wel zo overkomen dan straalt ze voornamelijk, een positief stereotype uit. Verder kijkt men, gemiddeld gesproken, niet op of neer naar een CB medewerker, is hij/zij te vertrouwen, eerder sympathiek, iets ouder en professioneel ingesteld en heeft hij/zij een gemiddeld opleidingsniveau. Het aantal medewerkers werd op licht onvoldoende geschat en men vond dat een CB medewerker toch een risicoberoep heeft.

Wanneer we het algemene imagoprofiel naast het gewenste profiel en het geschatte profiel plaatsen stellen we vast dat; de respondenten het aantal tussenkomsten van de CB onderschatten; zich niet bewust zijn van het anticiperende karakter van de CB; de CB niet als noodzakelijk en modern genoeg aanzien; de CB onderschatten in grootte en qua aantal professionele medewerkers en tot slot een te lage indruk hebben van het opleidingsniveau en het navenante niveau van gespecialiseerde hulp dat aangeboden kan worden.

Wat verder de identiteit van de CB betreft, kunnen we besluiten dat de kloof tussen de gepercipieerde en de werkelijke identiteit wel degelijk bestaat, maar niet onoverkomelijk is. Van onze respondenten selecteerde bijna de helft het correcte organigram (voornamelijk vrouwen, jongeren en hoog

betrokkenen) en vier op de vijf omschreef het takenpakket juist. Vooral ouderen (33% van onze ondervraagden) schreven de CB nog opdrachten van een sociaal karakter toe.

5.6.2 Het imago van de ADCV

Wat het vertrouwen van het O.P in de bekwaamheid (VIB) van de ADCV betreft stellen we vast dat de score globaal gezien ondermaats is. Dit vertrouwen scoort al negatief bij de indiensttreding van het O.P. en neemt met de jaren langzaam maar zeker toe. Helaas scoort de ADCV ook bijzonder slecht wat de voeling met de wensen en noden van het O.P. betreft, de afstand tussen beide wordt dan ook door 70,2% van de respondenten als bijzonder groot ervaren. We stelden dan ook vast dat 78,2% van het O.P. vragende partij is om meer persoonlijk aangesproken te worden, gelukkig is de ADCV ook vragende partij voor meer persoonlijke communicatie. Rekeninghoudend met de maximum gewenste score (van de ADCV uit) voor de items omtrent de geschiktheid van de algemene beleidsmedewerkers en de verantwoordelijken voor de hervorming in het bijzonder, en het licht negatieve gemeten cijfer, stellen we vast dat dit samen met het verhogen van de transparantie drie kernaandachtspunten zijn. Het slechtste is het gesteld met de voeling van de ADCV met het O.P., de kloof tussen de gewenste en de gemeten situatie gaapt van 'niet akkoord' tot 'volledig wel akkoord', terwijl de ADCV schat dat het huidige antwoord 'akkoord' is.

Wat betreft het realiseren van de kernwaarden scoort de ADCV voldoende op loyaliteit, verantwoordelijkheid en beschikbaarheid, maar onvoldoende op kwaliteit en opleiding, en slecht op toegankelijkheid. De algemene tendens is dat de jongere en minder ervaren O.P.-leden een hogere score toekennen aan de ADCV wat verwezenlijking van deze waarden betreft. Dat kan volgens ons duiden op recente vooruitgang die de ADCV geboekt heeft en die het meeste impact heeft op de jongere medewerkers, ofwel op onwetendheid van deze laatste. De gewenste en geschatte score in overweging genomen leiden wij af dat er aan alle waarden nog gewerkt kan worden, maar aan een waarde zonder twijfel moet gewerkt worden, namelijk de toegankelijkheid.

Wat het huidige corporate karakter van de ADCV betreft stellen we vast dat we met een vrij neutraal karakter geconfronteerd worden dat toch gekarakteriseerd wordt als licht autoritair en formeel. Terwijl het gewenste karakter neutraal is wat autoritaire uitstraling betreft en in beperkte mate informeel is. Ook hier schrijven de jongere en minder ervaren O.P.-leden de ADCV een positiever karakter toe. De vrijwilligers vinden de ADCV ook duidelijk minder informeel dan de andere O.P.-leden. Rekening houdend met het huidige gewenste en geschatte karakter komen de karaktertrekken 'aangenaamheid', 'bekwaamheid', 'informaliteit' en 'mannelijkheid' naar voor als pijnpunten. Voor de eerste drie kenmerken moet de ADCV een hogere score halen naar eigen mening, terwijl wat mannelijkheid betreft men liever minder hoog scoort.

Wanneer we het gewenste corporate imago beschouwen blijkt deze voorkeur van de ADCV, voor een minder mannelijke score, een goeie keuze die vooral tegemoet komt aan de verwachtingen van de vrouwelijke O.P.-leden. Het ideale karakter volgens het O.P. is verder gekenmerkt door aangenaamheid, een sterke ondernemingsgeest, een uitgesproken bekwaamheid en beperkte autoritaire uitstraling en een matige informaliteit. Dit ideaalbeeld is grotendeels gelijk aan wat dhr. Maerens aanzag als het gewenste ideaalbeeld in hoofde van het O.P.. Opvallend is dat wat de karaktertrek aangenaamheid betreft, de ideale ADCV volgens dhr. Maerens de verwachtingen van het O.P. op deze karaktertrek ruim overtreft. Helaas liggen de verwachtingen van het O.P. hoger dan het niveau dat dhr. Maerens hiervoor zou prefereren, en zou de ideale ADCV hun verwachtingen wel kunnen inlossen maar toch niet ruim overtreffen. Rekeninghoudend met het profiel van het huidige karakter moet er meest bijgestuurd worden aan de karakterkenmerken aangenaamheid, ondernemingsgeest, bekwaamheid en informaliteit. De inschatting die dhr. Van Oversteyns maakte, van het ideale karakter dat het O.P. de ADCV zou toeschrijven, is slechts voor de helft correct. Wat de gewenste kenmerken autoriteit, informaliteit en mannelijkheid betreft zijn, zijn inschatting namelijk net het tegenovergestelde van het gemeten resultaat. Dergelijke misverstanden en de evidente noodzakelijkheid van hun afwezigheid bij het formuleren van een geslaagde imago/communicatie campagne, illustreren ons in de praktijk het belang van het voeren van imago-onderzoek, als een zijnde de eerste stap in het ontwikkelen van een adequaat communicatiebeleid.

Aanbevelingen

Wat betreft de FOD en ADCV als organisatie:

Het ligt voor de hand dat wij als eerste een lans willen breken voor communicatie als zijnde een volwaardig beleidsinstrument. We stellen vast dat het belang ervan niet onderschat wordt, zeker niet in de context van de hervorming, maar in de dagelijkse praktijk moeten volgens ons extra budgetten en mankracht besteed worden aan communicatie, en dit van bij het begin af, waar de strategie ontwikkeld wordt. Zoals duidelijk bevestigd door hogerhand, is beleidswerk vandaag, voor 80% opgebouwd uit communicatie (COMM Collection, 2008). In het verlengde hiervan ligt het beter managen van het imago en het innemen van een duidelijke positionering als overheidsdienst, bijvoorbeeld met behulp van enkele public branding technieken, aan de hand van enkele kernwaarden. Ons theoretische ideaalbeeld van de Civiele Bescherming kan hier als uitgangspunt voor gebruikt worden.

Verder is duidelijk dat volgens ons de communicatiedienst binnen de FOD in het algemeen een te beperkte rol toegeschreven krijgt. Deze dienst, en de man/vrouw aan het hoofd ervan, moet volgens ons aanzien worden als tussenpersoon tussen de FOD/ADCV en haar publieksgroepen, en dus ook als een cruciale partner bij het ontwikkelen van een goed beleid, en niet enkel bij het communiceren hierover. Natuurlijk is het wel zo dat hij/zij en zijn communicatiedienst dan ook een werkelijke voeling met de publieksgroepen moeten hebben, waar meer onderzoek en rechtstreeks contact, zij het nu in persoon of via het internet, de sleutel voor succes zijn.

Wat betreft de communicatie strategie en beleid van de FOD en de ADCV:

Een eerste advies, voor zowel de overkoepelende strategie als de eigen strategie van de ADCV, is de doelstellingen in de strategie eenvoudigweg concreter te formuleren en ook vooral er naar te streven deze uit te drukken in meetbare resultaten. Dat vergemakkelijkt de uitvoering ervan voor de communicatiemedewerkers en staat toe om achteraf duidelijk te achterhalen of de doelstellingen verwezenlijkt zijn of niet. Dit advies impliceert ineens een tweede advies, meten is weten. Weten waar je staat, wat je inspanningen opgebracht hebben en welk pad je nog moet bewandelen om de vooropgestelde doelstellingen te realiseren.

Wat de strategie van de ADCV naar het O.P. betreft raden wij aan om het potentieel van openbare interactieve communicatie te onderzoeken en meer te benutten, bijvoorbeeld via een gemodereerd forum (cf. interactie rond FAQ's). Dergelijke kanalen maken de overheid veel toegankelijker voor de medewerker/burger en dit is net de waarde waar de ADCV in het onderzoek het minst goed op scoorde. Het is ook een middel om de medewerkers een stem te geven wat ervaren zal worden als een grote inspanning om de voeling met de wensen en noden van het O.P. te verbeteren, wat wel noodzakelijk is aangezien de slechte score van de ADCV hierop in ons onderzoekvoor. Daarbij ervaart

het O.P. dit als een teken van erkentelijkheid en kunnen tegelijk op die manier onopgemerkte of onderschatte problemen tijdig gedetecteerd worden. Tot slot zou dergelijk initiatief de autoritaire uitstraling terug moeten brengen en vooral het informele karakter van de ADCV bevorderen, volgens wat de medewerkers van een ideale ADCV verwachten. Proactieve persoonlijke communicatie naar het O.P. is een instrument dat momenteel ook weinig tot niet gehanteerd wordt, de woordvoester(s) moeten meer in direct contact kunnen treden en zo opnieuw de afstand tussen overheid en ambtenaar/burger doen verkleinen. Ook hier is openstaan voor nieuwe technologie ons advies. Waarom wachten tot een camera van het nieuws langs komt om de woordvoersters van de ADCV en de hervorming aan het woord te laten, terwijl Leterme via Youtube zelf zijn boodschap naar de wereld uitdroeg (en net omwille hiervan toch media aandacht kreeg!). Bijna 80% van onze respondenten wil immers graag persoonlijk aangesproken worden, dit kan ook via gerichte mailings. Wij adviseren, gezien dit hoge percentage, ook om alle medewerkers deze mogelijk te gunnen om zich uit te schrijven voor de nieuwsbrieven eerder dan zich in te schrijven op de website. De resultaten van ons onderzoek bevestigden immers dat de interesse hoog is, maar de drempel om naar de site te stappen en zich dan nog eens in te schrijven op de nieuwsbrief lijkt ons te groot. We stelden een algemene tendens vast dat het imago van de ADCV positiever is bij de jongere medewerkers, vandaar ook onze aanbeveling om een onderzoek op te zetten om uit te zoeken waarom dit beeld verslecht naarmate men ouder wordt en/of meer anciënniteit heeft. We adviseren tot slot ook om het gewenste imago bij de burgers, ook over te brengen bij het O.P. het zijn immer zij die het imago in hun daden naar buiten dragen.

Wat communicatie omtrent de Civiele Bescherming naar de burgers betreft, illustreerde ons imago-onderzoek dat: het aantal interventies, het anticiperende karakter, de moderniteit, de omvang, het aantal medewerkers en hun opleidingsniveau meer benadrukt moet worden in de communicatie over de Civiele Bescherming naar de burger toe. Dit kan volgens ons het beste gebeuren via de website van de Civiele Veiligheid. Wat het behouden van een afgelijnde corporate identiteit betreft stelden we vast dat slechts een klein aantal respondenten (15%) het onderscheid niet juist maakte tussen vriendenkringen van de Civiele Bescherming en de Civiele Bescherming zelf, vooral oudere mensen schreven de Civiele Bescherming ook sociale opdrachten toe. Hiervoor lijkt het ons niet noodzakelijk dringend actie te ondernemen.

Concrete voorstellen bij de uitwerking van de communicatiestrategieën van de ADCV:

Naar het operationele personeel:

- De noodzakelijkheid van de hervorming explicieter communiceren, als zijnde een oplossing voor enkele specifieke aanzienlijke problemen
- Bijzondere aandacht besteden aan online fora en blogs, op zoek gaan naar digitale ‘opinion leaders’, en deze trachten te identificeren en op te nemen als specifieke doelgroepen.

- Alle opties openhouden wat betreft communicatiekanalen en hier zonder vooroordelen maar wel met de nodige creativiteit bestuderen welke mogelijkheden interessant zijn. (aanmaken van groepen op sociale netwerksites, bijvoorbeeld per kazerne)
- Niet stereotype over komen naar buiten toe , aangezien de mannelijke hier niet positief en de vrouwelijk medewerkers hier zelf negatief tegenover staan.
- Overige aandachtspunten in de communicatie zijn de aangenaamheid (vb. aanspreektoon), ondernemingsgeest (actief taalgebruik, ADCV als onderwerp en niet als lijdend voorwerp) en bekwaamheid.
- Overbrengen van het gewenste publieke imago via de woordvoester die de kazernes bezoekt en een voorstelling geeft (evt. affiches in kazernes ophangen).

Naar de burgers en andere belanghebbende:

- Ook en vooral hier de noodzakelijkheid van de hervorming explicieter communiceren.
- Nauwkeuriger hanteren van strikte scheiding tussen politieke- en overheidscommunicatie, in het bijzonder wat betreft ‘onpartijdige’ en ‘neutrale’ berichtgeving als tegenhanger van wat door een kritische journalist als ‘reclame voor het beleid’ zou aanzien worden
- Oog hebben voor de verwachtingen van media en journalisten, namelijk (continue) bereikbaarheid van contactpersonen, korte en bondige perscommuniqués opstellen (max. 1 pagina)
- Een meer informele en minder autoritaire stijl en taal hanteren in de communicatie aangezien dit karaktertrekken zijn van de ideale ADCV volgens onze respondenten
- Benadrukken van het aantal interventies, het anticiperende karakter, de moderniteit, de omvang, het aantal medewerkers en hun opleidingsniveau via de site. Hoe krijg je de mensen daar dan? Door het grote publiek te bereiken via de massamedia. Wij adviseren dan een campagne opgebouwd rond het grote aantal interventies, die benadrukt dat iedereen de kans loopt om ooit de Civiele Bescherming nodig te hebben, met als afsluiter een duidelijke verwijzing naar de website. Wij raden dan ook aan om de website www.civieleveiligheid.be op te delen in twee versies, één voor de professionele medewerkers en de andere voor de burgers. Omtrent de hervorming wordt dit al gedaan maar wij adviseren om dit voor de gehele site zo te doen. De bovenstaande aandachtspunten kunnen dan onmiddellijk als menukeuzes voorgesteld worden.
- De interesse voor de Civiele Bescherming doen toenemen (via zelfde campagne als hierboven vermeld), (grote) interventies of oefeningen kunnen meestal op interesse rekenen.

Referenties

Boeken:

Bartels, G., Nelissen, W. & Ruelle, W. (1998). *De Transactionele Overheid: Communicatie als instrument: Zes thema's in de overheidsvoorlichting*. Utrecht: Kluwer Bedrijfsinformatie.

Bernstein, D. (1984). *Company image and reality: A critique of corporate communications*. In: Van Riel, C.B.M. (1994). *Corporate Communication, geselecteerde artikelen voor het hoger onderwijs*. Zaventem: Bohn Stafleu Van Loghum.

Blauw, E. (1989). *Het corporate image. Beeldvorming van de onderneming, Eén van de meest complexe managementvraagstukken*. In: van Riel, C.B.M. (1992). *Identiteit en imago, een inleiding in de corporate communication*. pp.79. Schoonhoven: Academic Service.

Buurma, H. (2004). *Marketing van Overheidsbeleid*. Utrecht: Lemma BV.

Birkigt, K. & Stadler M.M. (1986). *Corporate Identity, Grundlagen, Funktionen, Fallspielen*. In: van Riel, C.B.M. (1992). *Identiteit en imago, een inleiding in de corporate communication*. pp. 38. Schoonhoven: Academic Service.

Coninckx, D. (Eds.) (2004). *Overheidscommunicatie in België – Een overzicht*. Antwerpen – Apeldoorn: Garant.

Den Boer, D-J., Bouwman, H., Frissen, V. & Houben., M.(2005). *Methodologie en statistiek voor communicatie-onderzoek*. Utrecht: Kluwer.

De Rynck, F. (2004). *Een bestuurskundige agenda van de overheidscommunicatie in Overheidscommunicatie in België – Een overzicht*. Antwerpen – Apeldoorn: Garant.

De Pelsmacker, P. & Van kenhove, P. (2002). *Marktonderzoek, methoden en toepassingen*. Antwerpen – Apeldoorn: Garant.

Dowling, G.R. (1986). *Managing your corporate images, Industrial Marketing Management*. 15, pp.109-115 in: van Riel, C.B.M. (1992). *Identiteit en imago, een inleiding in de corporate communication*. Schoonhoven: Academic Service.

Fine, H. S. (1992). *Marketing the Public Sector: Promoting the Causes of Public and Nonprofit Agencies*. Piscataway New Jersey: Transaction Publishers.

Gelders, D. (2006). *Tussen droom en daad*. Brugge: Vanden Broele.

Green, P.E., Carmone, F.J. & Smith, S.M. (1989). *Multidimensional scaling: concepts and applications*. In: Van Riel, C.B.M. (1994). *Corporate Communication, geselecteerde artikelen voor het hoger onderwijs*. Zaventem: Bohn Stafleu Van Loghum. p.170

Grunig, J.F. & Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. New York: Holt, Rinehart & Winston.

- Henry, G.T. (1990). *Practical Sampling*. California: SAGE Publications inc.
- Kelly, G.A. (1955). In: De Pelsmacker, P. & Van Kenhove, P. (1996). *Marktonderzoek, Methoden en Toepassingen*. Leuven: Garant. p.136
- Knoers, P. (1991). *De organisatie van de communicatie*. In: Van Riel, C.B.M. (1994). *Handboek Corporate Communication*. Deventer: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Kotler, p. (1996). In: Tourish, D. & Hargie, O. (2004). *Key issues in organizational communication*. London: Routledge. pp. 61
- Leeflang, P.S.H. & Beukenkamp P.A. (1987). In: Van Riel, C.B.M. (1992). *Identiteit en imago, een inleiding in de corporate communication*. Schoonhoven: Academic Service.
- Offermans, P., Gijs, B. & De Laet, M. (1995). *Marktonderzoek*. 3^{de} druk, Deurne: MIM.
- Osgood, C.E., Suci, G.J. & Tannenbaum, P.H. (1961). *The Measurement of Meaning*. 3rd. ed. Urbana: University of illinois press
- Poiesz, T.B.C. (1988). *The Image Concept: Its place in consumer psychology and its potential for other psychological areas*. In: Van Riel, C.B.M. (1994). *Corporate Communication, geselecteerde artikelen voor het hoger onderwijs*. Zaventem: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Pruyn, A. Th. H. (1994). *Imago: een analytische benadering van het begrip en de implicaties daarvan voor onderzoek*. In: Van Riel, C.B.M. (1994). *Corporate Communication, geselecteerde artikelen voor het hoger onderwijs*. Zaventem: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Thevissen, F. & Willems, V. (2004) *Ons land stond er weer even of: Het troebele en delicate onderscheid tussen politieke communicatie en overheidscommunicatie*. In: Coninckx, D. (Eds.) (2004). *Overheidscommunicatie in België – Een overzicht*. Antwerpen – Apeldoorn: Garant.
- Tourish, D. & Hargie, O. (2004). *Key issues in organizational communication*. London: Routledge.
- Van Der Doelen, F.C.J. & Klok, P.J. (1993). *Beleidsinstrumenten*. in: Buurma, H. (2004). *Marketing van Overheidsbeleid*. Utrecht: Lemma BV.
- Van Osch, D. & Van Doorn, A. (2006). *Communicatiekunde: Inleiding tot het beroep van communicatiekundige*. Amsterdam: Boom onderwijs.
- Van Rekom, J., C.B.M. van Riel, B. Wierenga. (1991). *Corporate identity. Van vaag concept naar hard feitenmateriaal*. In: van Riel, C.B.M. (1992). *Identiteit en imago, een inleiding in de corporate communication*. Schoonhoven: Academic Service.
- Van Riel, C.B.M. (1991). *Handboek Corporate Communication*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Van Riel, C.B.M. (1992). *Identiteit en imago, een inleiding in de corporate communication*. Schoonhoven: Academic Service.

Van Riel, C.B.M. (1994). *Corporate Communication, geselecteerde artikelen voor het hoger onderwijs*. Zaventem: Bohn Stafleu Van Loghum.

Verhallen, T.M.M. (1988). *Psychologisch marktonderzoek*. Inaugurale Rede, In: Van Riel, C.B.M. (1994). *Corporate Communication, geselecteerde artikelen voor het hoger onderwijs*. Zaventem: Bohn Stafleu Van Loghum.

Vyncke, P. (2004). *Public Branding: Is merkendenken ook aan de overheid besteed?* In: Coninckx, D. (Eds.) (2004). *Overheidscommunicatie in België – Een overzicht*. Antwerpen – Apeldoorn: Garant.

Vyncke, P. (1992). *Imago-Management: Handboek voor reclamestrategen*. Gent: Mys & Breesch.

Schram, F. (2004). *Het reguleren van overheidscommunicatie*. in: Coninckx, D. (Eds.) (2004). *Overheidscommunicatie in België – Een overzicht*. Antwerpen – Apeldoorn: Garant.

Saelens, D. (2008). *Communicatiemanagement Beroepspraktijk*. Gent: Ghent University, c.r.e.a.t.i.v.e.

Slangen, N. & Mateusen, J. (2004). *Een masterplan voor de federale communicatie*. in: Coninckx, D. (Eds.) (2004). *Overheidscommunicatie in België – Een overzicht (pp.157-166)*. Antwerpen – Apeldoorn: Garant.

Strijp, P. & de Witte, V. (2003). *Public Branding: Over zin en onzin van merkenbeleid bij de overheid*. Mechelen: Kluwer – Alpen aan den Rijn

Reynolds, T.J & Olson, J.C (Eds.) (2001) *The Means-End Approach to Marketing and Advertising Strategy* New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates inc.

Tench, R. & Yeomans, L. (2008). *Organisatie Communicatie. Inleiding in professioneel communicatiemanagement*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.

Arikels uit wetenschappelijke en vaktijdschriften :

Bomassy, G. J. (1992). The Public and Nonprofit Sector in The Netherlands. in H.S. Fine, *Marketing the Public Sector: Promoting the Causes of Public and Nonprofit Agencies*.(pp.56-67) Piscataway New Jersey: Transaction Publishers.

Davies, G., Chun, R., Vinhas da Silva, R. & Roper, S. (2004). A Corporate Character Scale to Assess Employee and Customer Views of Organization Reputation. *Corporate Reputation Review*, Vol. 7, No. 2, pp. 125-146.

Gotsi, M. & Wilson, A.M. (2001). Corporate Reputation: Seeking a definition. *Corporate Communications: An International Journal*. Vol. 6, No.1, pp.24-30.

Hamelink, L. (2003). Copernicushervorming van de federale administratie, een evaluatie. *De gids op maatschappelijk gebied*, No.5, pp. 19-30

Kennedy, Sherril H, (1977), “Nurturing Corporate Images”. *European Journal of Marketing*, Vol. 11, No. 3, pp. 120-164.

MacIntosh, E. & Doherty, A. (2007). Extending the Scope of Organisational Culture: The External Perception of an Internal Phenomenon. *Sports Management Review* vol.10, pp. 45-64

Moss, F.A. & Green, R. (2001). 'Re-examining the manger's role in public relations: What public relations research teaches us'. *Journal of Public Relations Research* 12(4),pp. 22-308

Muzellec, L. & Lambkin, M. (2007). Does diageo make your guinness taste better? An empirical assessment of the effect of a corporate rebranding on corporate and product brand personality. *Journal of Product & Brand Management* 16(5), pp.321-333

Faridah Syed Alwi, S. & Vinhas Da Silva, R. (2007). Academic Research, Online and Offline Corporate Brand Images: Do They Differ?. *Corporate Reputation Review* 10 (4), pp. 215-244

Withouck, D (2007). *Hoorzitting commissie Binnenlandse Zaken naar aanleiding van wetsontwerp hervorming van de civiele veiligheid*. In: *De Brandweerman*, jaargang 83, nr. 508

Arikels uit kranten, magazines en weekbladen :

Tegenbos, G. (2009, 9 maart). Vlaamse overhead werkt aan imago. *De Standaard*.

De Bock, S. (2009, 10 maart). Top Binnenlandse Zaken op voet van oorlog. *De Standaard*.

Belga. (2009, 11 Januari). *Belg heeft meest vertrouwen in brandweer, minst in politici*. *De standaard*.

Rapporten:

Algemene Directie Civiele Veiligheid (2004). *Activiteitenrapport 2004*. Brussel: FOD Binnenlandse Zaken.

Algemene Directie Civiele Veiligheid (2006). *Activiteitenrapport 2006*. Brussel: FOD Binnenlandse Zaken.

Algemene Directie Civiele Veiligheid (2007). *Activiteitenrapport 2007*. Brussel: FOD Binnenlandse Zaken.

Algemene Directie Civiele Veiligheid (2008). *Activiteitenrapport 2008*. Brussel: FOD Binnenlandse Zaken.

Biknese, L., Hermans, C., Jakobs, E & Ponsen, D. (2004). *Imago- en klantentevredenheidsonderzoek Brandweer Amsterdam*. Amsterdam: Gemeente Amsterdam, Dienst Onderzoek en Statistiek.

CCIC FOD Binnenlandse Zaken. Horizontale diensten (2005): *Activiteitenrapport 2005*. Brussel: FOD Binnenlandse Zaken.

CCIC FOD Binnenlandse Zaken. Horizontale diensten (2006): *Activiteitenrapport 2006*. Brussel: FOD Binnenlandse Zaken.

CCIC FOD Binnenlandse Zaken. Horizontale diensten (2007): *Activiteitenrapport 2007*. Brussel: FOD Binnenlandse Zaken.

FOD Binnenlandse Zaken. Managementplan, 2005, ([http://www.Binnenlandse Zaken.be/download/managementplan_nl.doc](http://www.BinnenlandseZaken.be/download/managementplan_nl.doc))

COMMnetKern (2004). Visie en opdrachten externe communicatie. *Gids voor federale communicatoren – COMM Collection, 2004 (8)*. Brussel: Georges Monard.

Internet:

Civiele Veiligheid, (2009). Website Civiele Veiligheid. Geraadpleegd op 23 juni, 2009 op: <http://www.civieleveiligheid.be/>

Debaere F. (2007). (*onofficiële*) Website Brandweer Waregem. Geraadpleegd 15 mei, 2009 op: <http://users.telenet.be/DebaereFreddy/algemeenscherm.html>

Dubocage, N. (2007). *Hervorming van de civiele veiligheid. Utopie of nabije toekomst?*. Geraadpleegd 26 mei, 2009 op: <http://doks.katho.be/do/record/Get?dispatch=view&recordId=SKAT413e130e0e507c6c010ef1c7a57f011c>

FOD kanselarij van de eerste minister, (2008). *Portaalsite belgium.be: Federale en Programmatorische overheidsdiensten*. Geraadpleegd op 20 april, 2009 op: http://www.belgium.be/nl/over_belgie/overheid/federale_overheid/federale_en_programmatorische_overheidsdiensten

Hemminga, M. (2008). *Vershil tussen imago en identiteit*. Geraadpleegd op 5 mei, 2009 op: <http://www.vosabb.nl/openbaar-onderwijs/item/artikel/11675/88/>

Pijpers, G.M. (2002), *Iets te veel informatie?*. Geraadpleegd 22 mei, 2009 op: <http://www.guuspijpers.com/documenten/Pijpers%20-%20Iets%20te%20veel%20informatie.pdf>

Robert's website (2006). Geraadpleegd 25 mei 2009, op: <http://www.on4ya.be/website/index.html>

Stad Deinze. (2009). Website stad Deinze. Geraadpleegd 25 mei, 2009 op: <http://newdeinze.eyes-e-tools.net/fb111qyod934uplb1bxib210.aspx>

Van Hoecke, S. (2009). Website Vriendenkring CB Deinze-Zulte. Geraadpleegd 25 mei, 2009 op: <http://www.vkcbdeinze.be/index.php>

Scripties:

De Neve, F., Geerts, A., Hollevoet, L., Provoost, W., Reynaert, F. & Vervust. P. (2008). *Overheidsmarketing: Imago Federale Overheidsdienst Binnenlandse Zaken*. Niet uitgeven proefschrift, Gent, Vakgroep Communicatiewetenschappen.

De Marez, L. (1999). *Wie in imago gelooft, gelooft ook in imago onderzoek. Casestudy: Red Bull*. Niet uitgegeven scriptie, Gent, Vakgroep Communicatiewetenschappen.

Andere:

Vandenplas, O. (2008). Persbericht: *Hervorming van de civiele veiligheid: 4 jaar na de ramp van Gellingen: een lawine van concrete resultaten*. Geraadpleegd 26 mei, 2009 op: http://www.BinnenlandseZaken.be/download/press/Perscom_hervormCivieleVeiligheid.pdf

Devlies, C. (2009). Vraag om uitleg van de heer Dirk Claes aan de minister van Binnenlandse Zaken over «de ontmanteling van de Algemene Directie Civiele Veiligheid» (nr. 4-825), Handelingen in de Belgische senaat. Geraadpleegd 8 juni, 2009 op: <http://www.senate.be/www/?MIval=/Registers/ViewReg&COLL=H&PUID=67110817&TID=67113603&POS=1&LANG=nl>

Lievens, J. (2009). Slides statistiek eerste kandidatuur PSW.

Appendix