

## De interne communicatiemonitor: Hoe organiseren Vlaamse bedrijven en organisaties hun interne communicatie?

Eric Goubin en Michelle Lenaerts

Oktober 2023

*In de zomer van 2023 ging voor het eerst 'De Interne Communicatiemonitor' door. Dat is een online peiling bij communicatieverantwoordelijken van organisaties, overheidsinstellingen en bedrijven. We brengen in kaart hoe de interne communicatie er georganiseerd is: wat wenst men er te bereiken met interne communicatie, wie maakt daar werk van, hoe pakken ze dat aan, en welke uitdagingen stellen er zich?*

### Situering

De Interne Communicatiemonitor is een initiatief binnen het Projectmatig Wetenschappelijk Onderzoek (PWO) van de Thomas More hogeschool. Het is de bedoeling dat dit onderzoek driejaarlijks loopt. Na deze eerste editie in 2023 plannen we een volgende in 2026, waarbij we voor het eerst evoluties in kaart brengen.

Bedrijven, overheden en socialprofitorganisaties erkennen hoe langer hoe meer het belang van goede interne communicatie. Die noodzaak kwam uitdrukkelijker aan het licht tijdens de corona-lockdowns en de huidige evolutie richting hybride werken.

Afgelopen jaren deden we reeds het 'Groot Gemeentelijk Communicatieonderzoek' (sinds 1997, met de zesde editie in 2022) en de 'Socialprofit communicatiescan' (Kortom, 2021). Daar ligt de focus op hoe respectievelijk lokale besturen en socialprofit instellingen hun *externe* communicatie organiseren. Uit de feedback van de respondenten leerden we toen dat er veel vraag is naar gelijkaardig onderzoek dat in beeld brengt hoe *interne* communicatie wordt aangepakt.

Contactname hierover leidde tot enthousiasme bij de vakorganisaties Vonk-Netwerk Interne Communicatie en Kortom-Vereniging voor overheids- en socialprofit-communicatie. Met hen konden we prima samenwerken aan de voorbereiding van de vragenlijst, aan de oproep tot

deelname aan de enquête, en voor de disseminatie van de onderzoeksbevindingen.

### Onderzoeksvraag/onderzoeksvragen

Onze centrale onderzoeksvraag is:  
*In welke mate en hoe besteden middelgrote en grote bedrijven, overheids- en socialprofit-organisaties aandacht aan interne communicatie?*

#### Subvragen beleid:

- Wie organiseert de interne communicatie?
- Hoe 'georganiseerd' is de interne communicatie?
- Is er intern communicatiebeleid/communicatieplan?
- Wat zijn de uitgesproken doelen voor interne communicatie?
- In welke mate is er aandacht voor taak-info, organisatie-/HR-info, beleidsinfo, engagerende/motiverende info?

#### Subvragen algemene beleving van de IC

- Hoe is de interne communicatiecultuur?
- Hoe wordt de kwaliteit van de interne communicatie ervaren (via stellingen)

#### Subvragen IC vanuit het standpunt van de medewerkers

- In welke mate vinden we aspecten van interne communicatie terug in de functieprofielen van leidinggevenden,

medewerkers, communicatie- medewerkers?

- In welke mate zijn er initiatieven voor specifieke interne doelgroepen?

#### *Subvragen instrumenten & bereik*

- Welke kanalen zet men in voor interne communicatie?
- Wordt interne communicatie gemeten, en hoe?
- Wordt gebruikt gemaakt van data?

#### *Subvraag i.v.m. de toekomst*

- Welke uitdagingen stellen zich voor de nabije toekomst?

## **Ontwikkeling en verloop van de bevraging**

We ontwikkelden een online survey, in te vullen door telkens één contactpersoon per bedrijf of organisatie (de communicatieverantwoordelijke OF de HR-verantwoordelijke). Ter voorbereiding van de survey raadpleegden we de meest prominente vakliteratuur en vroegen we feedback bij specialisten interne communicatie.

De vragenlijst omvat 42 vragen, een mix van gesloten en open vragen. Gezien het de eerste keer is dat De Interne Communicatiemonitor plaatsvond, wilden we het onderzoek niet dichttimmeren met enkel aanvinkbare gesloten vragen. Het is een verkennend onderzoek naar aanpak en uitdagingen voor interne communicatie. Open vragen helpen hier om ook zicht te krijgen op uitdagingen die we als onderzoekers vooraf mogelijk zelf nog niet in beeld hadden.

De bevraging verliep via QuestionPro, dat binnen Thomas More het standaardplatform is voor online surveys. De enquête startte op 21/8/2023 en liep vier weken door tot 18/9/2023. De beroepsorganisaties Vonk en Kortom riepen via hun nieuwsbrief hun leden op tot deelname, met een herhaaloproep na de eerste twee weken. De onderzoekers deden aanvullend 1 op 1 invitaties via hun LinkedIn-contacten. Op basis van de ledenaantallen van Kortom en Vonk weten we dat de omvang van de te onderzoeken populatie ongeveer 1.754 communicatiemedewerkers omvat.

Er namen 506 communicatiemedewerkers deel aan de enquête, waarvan er 373 alle vragen invulden. De betrouwbaarheidsmarge is 95%, de foutmarge 4%.

We mikten op communicatiemedewerkers die bij bedrijven, overheden en socialprofit organisaties meewerken aan de interne communicatie. Wie enkel bezig is met externe communicatie kreeg in de enquête slechts enkele vragen te zien.

Beroepsvereniging Kortom richt zich enkel tot overheids- en socialprofitorganisaties, en heeft meer leden dan Vonk. Laatstgenoemde heeft als netwerk voor interne communicatie ook bedrijven in haar ledenbestand. De resultaten van onze survey zijn representatief voor overheid en socialprofit. Ze zijn indicatief voor de bedrijfswereld, gezien het bereik hiervan via de beroepsverenigingen eerder beperkt is.

## **De deelnemers aan de enquête**

Als we kijken naar de **werkomgeving** van de respondenten zien we dat 57% aan de slag is bij een overheidsinstelling (39% lokale overheid + 18% bij een federale, Vlaamse, Brusselse of provinciale overheid). 25% is actief bij een socialprofitorganisatie, 17% bij een private of hybride (privaat-publieke) onderneming, 2% als zelfstandige of freelance medewerker.

Wat is de **omvang van de organisaties** waar de respondenten aan de slag zijn? De meeste deelnemers (55%) zijn actief bij een grote organisatie (meer dan 250 medewerkers), naast 29% communicatiemedewerkers bij een middelgrote organisatie (50 tot 250 medewerkers) en 16% bij een eerder kleine organisatie (minder dan 50 medewerkers).

In welke mate zijn de bevroegde communicatiemensen **actief met interne en/of externe communicatie**? 81% van de respondenten heeft een communicatiejob die zowel interne als externe communicatie omvat. Een kleine groep van 12% legt zich enkel toe op interne communicatie. Er rest nog 7% die enkel met externe communicatie bezig is. Deze laatste groep kreeg slechts een beperkt deel van de vragen te beantwoorden.

Welke **positie** nemen deze communicatoren **in bij hun organisatie**? 35% is leidinggevende in communicatie, 36% is communicatiemedewerker. Daarnaast zien we dat 21% eenpersoons-communicatiedienst is. De resterende 8% is niet echt communicatiemedewerker maar neemt wel een aantal communicatietaken op in de eigen organisatie.

## De conclusies

We kunnen de belangrijkste bevindingen van het onderzoek bundelen in tien conclusies.

### 1. Eigenaarschap en inzet voor interne communicatie zijn alsnog begrensd:

- Slechts 27% van organisaties en bedrijven heeft een min of meer volwaardige **coördinator interne communicatie**, 37% heeft er helemaal geen, en bij 35% is er iemand zonder die titel maar die in de praktijk die coördinatie van interne communicatie toch wel op zich neemt.
- De **personeelsinzet** op interne communicatie is beperkt. Bij bijna de helft (48%) van de organisaties en bedrijven is minder dan 1 VTE actief met interne communicatie. Bij 29% gaat het om 1,1 tot 2 VTE. Doorgaans wordt dit takenpakket opgenomen door 1 tot 3 personen.

### 2. Interne communicatie wordt vooral aangepakt vanuit de communicatiedienst

- Bij 61% van organisaties en bedrijven gebeurt de organisatie van de interne communicatie vanuit de **communicatiedienst**. Bij 20% neemt geen enkele dienst hierin het voortouw maar wordt hierover wel samengewerkt tussen de afdelingen.

### 3. Gezocht en gevonden: 'de gemiddelde medewerker interne communicatie'

- De **'gemiddelde'** medewerker interne communicatie is:
  - ... een vrouw (81%)
  - ... van 40 jaar
  - ... hoger opgeleid (99%)
  - ... met een master diploma (64%)
  - ... met een communicatie- of marketinggericht diploma (67%)
  - ... met gemiddeld 11 tot 15 jaar ervaring als communicatie-professional
  - ... met 1 kans op 4 dat ze lid is van het management team
  - ... die in 44% van de gevallen ook andere verantwoordelijkheden en taken heeft dan communicatie

### 4. Er is nood aan het helder krijgen van intern communicatie'beleid'

- 53% van de organisaties en bedrijven heeft **géén** heldere **doelen** voor wat ze wensen te bereiken met hun interne communicatie, 42% heeft die wel (en 5% weet het niet).

Er zijn wel duidelijke doelen bij iets meer dan de helft (53%) van de ondernemingen en bij de andere dan lokale overheden.
- 38% heeft een **communicatieplan** voor interne communicatie, de anderen hebben dit niet.
- 57% beschikt over een **nota met communicatieafspraken** binnen de organisatie, 38% heeft dat nog niet.
- De helft van de organisaties en bedrijven (50%) heeft voor alle medewerkers een **gedragscode** voor omgang met **sociale media**.
- 46% heeft een **contentplan** voor de ingezette interne communicatiekanalen.
- Ongeveer de helft van de organisaties en ondernemingen (52%) heeft in de begroting **budget** beschikbaar voor interne communicatie. Bij de anderen is dit niet het geval.
- De **interne informatie** betreft vooral HR- (68%) en taak-informatie (50%). Alsnog weinig organisaties zetten in op beleidsinformatie (34%), kennisdeling (27%) en richtende informatie die draagvlak ontwikkelt voor veranderingen (23%).

### 5. De inzet van aanvullende communicatie-initiatieven naar specifieke doelgroepen is veeleer beperkt

- 30% van de organisaties en bedrijven ontwikkelt -aanvullend bij de algemene interne communicatiekanalen- geen **aanvullende communicatie-initiatieven** naar specifieke doelgroepen.

70% doet dit wel. Het betreft dan vooral communicatie naar nieuwe medewerkers (bij 65%), leidinggevenden (35%) en medewerkers in buitendiensten (24%).

- Aandacht naar **kwetsbare doelgroepen** in organisaties en ondernemingen is veeleer beperkt: 9% doet inspanningen voor digitaal laaggeletterden, 7% voor anderstaligen, 6% voor laaggeletterden, 4% voor personen met een handicap, 3% voor medewerkers met allochtone achtergrond.
- 59% ontwikkelt bijkomende communicatiemiddelen om **medewerkers zonder computer** te informeren.

#### 6. Inzet van kanalen: de interne communicatie verloopt omnimediaal, met een batterij aan kanalen

- We spreken van een **omnimediale inzet** van kanalen omdat de meeste organisaties tegelijk mondelinge, digitale en toch ook nog steeds gedrukte kanalen inzetten.
- Dit zijn de **kanalen die bij minstens 60%** van de organisaties en bedrijven worden ingezet. Interne communicatie verloopt bij...
  - 93% via teamvergaderingen (mondeling)
  - 84% via e-mail (digitaal)
  - 80% via intranet (digitaal)
  - 77% tijdens informele evenementen (mondeling)
  - 75% via Microsoft Teams (digitaal)
  - 71% via digitale nieuwsbrief (digitaal)
  - 67% via affiches (gedrukt)
  - 62% via algemene personeelsvergaderingen (mondeling)
- Voor **online meetings** is Microsoft Teams in gebruik bij 94% van de organisaties en bedrijven. Telkens een veel kleiner percentage zet ook in op andere platformen: 13% Zoom, 8% Whatsapp, 8% Google Meet, 4% Skype.

#### 7. Er wordt hier en daar wel wat gemeten, maar er gebeurt alsnog weinig met data

- **Feedback van medewerkers** krijgt 79% van de organisaties en bedrijven via enquêtes, 62% via vergaderingen en groepsgesprekken, 34% via individuele

interviews, 8% via interne sociale media. 8% doet geen metingen of bevestigingen.

- Slechts 34% van de organisaties en bedrijven doet aan **analyse van interne data** om daaruit te leren over de interne communicatie. Het betreft dan vooral het checken van het bereik van de interne digitale kanalen.

#### 8. De interne communicatie is -bij de meeste organisaties- zo kwaad nog niet. Tenminste: dat vinden de interne communicatoren zelf. Bovendien is een grote minderheid hier minder positief over.

- In bijna 6 op 10 Vlaamse organisaties en ondernemingen (59%) ervaren de interne communicatiemedewerkers de **communicatiecultuur** als 'open' tot 'zeer open'. 18% beleeft de interne communicatie als 'gesloten' tot 'zeer gesloten', terwijl 23% de tussencategorie aanvinkte, halfweg tussen open en gesloten.
- De interne communicatoren geven een gemiddelde score van 6/10 voor hoe ze de **kwaliteit van de interne communicatie** ervaren binnen hun bedrijf of organisatie. 2/3 beoordeelt de interne communicatie als goed tot zeer goed, 1/3 evalueert dit als zwak tot zeer zwak.

#### 9. De interne communicator voelt zich doorgaans goed in de job.

- Met 7,4/10 is de **jobtevredenheid** van de interne communicatiemedewerkers best wel goed. Dat is vooral het geval bij organisaties waar 2 tot 5 medewerkers de interne communicatie op zich nemen.
- 72% van de interne communicatoren voelt zich **ernstig genomen** door de leidinggevenden.
- Bij 63% leeft de ervaring dat er binnen eigen bedrijf of organisatie **erkenning** is voor interne communicatie als kerntaak.
- Bij slechts 38% van de organisaties zijn **leidinggevenden** zich voldoende bewust over hun eigen rol in interne communicatie.

- Maar 31% van de interne communicatiemedewerkers stelt **voldoende tijd** te hebben om het interne communicatiewerk goed te doen.
- Bij slechts 29% van de organisaties en bedrijven is er voldoende inzet op **innovatie** in de interne communicatie.

**10. De essentie van de meest prominente uitdagingen: betrokkenheid van medewerkers stimuleren in de vertwijfeling van het hybride werken**

- Meer dan de helft van de medewerkers interne communicatie ziet als **belangrijkste uitdagingen**: de communicatie tussen afdelingen en medewerkers bevorderen (54%) en de medewerkers een gevoel van betrokkenheid geven (52%).
- Wat zouden de medewerkers interne communicatie anders willen doen? Dit was een open vraag en daarbij merkten we tussen de vele antwoorden één vaakst herhaalde uitschieter: de nood aan het ontwikkelen van een **strategisch, intern communicatieplan**.

- Als **andere prominente werkpunten** zijn vermeld: de ontwikkeling/update van het intranet, een extra medewerker voor interne communicatie, meer tijd voor intern communicatiewerk, dichter bij de leidinggevendenden staan met sensibilisering/coaching, de interessante verhalen in de organisatie detecteren en in beeld brengen.
- Bij de open vraag naar wat de interne communicatiecollega's als **belangrijkste trends** zien valt op dat de aandacht voor betrokkenheid en verbinding van medewerkers met stip het vaakst vermeld is. Ook zeer regelmatig aangebracht is de aandacht voor het zoeken naar goede evenwichten binnen het hybride werken. Organisaties en bedrijven zitten in een continue strijd om bij te blijven met de aanhoudende digitalisering met telkens weer nieuwe of vernieuwde kanalen.

**Meer informatie?**

Het onderzoeksrapport is downloadbaar via de websites van Kortom, Vonk en Thomas More. Of te verkrijgen via [Eric.Goubin@thomasmore.be](mailto:Eric.Goubin@thomasmore.be).