

Communicatie kijkt verder

Communicatiebeleidsplan 2009 - 2013

Inhoud

SAMENVATTING

INLEIDING

HOOFDSTUK 1 STRATEGISCHE COMMUNICATIE

1.1 Blik naar buiten

1.2 Strategische communicatie

HOOFDSTUK 2 ANALYSE VAN DE HUIDIGE SITUATIE

2.1 Goede uitgangspositie voor proactief werken

2.2 Focus in huidige werkzaamheden

HOOFDSTUK 3 VISIE OP GEWENSTE SITUATIE

3.1 Positionering en identiteit als basis van uitingen

3.2 Rollen en verantwoordelijkheden

3.3 Interne communicatie

3.3.1 Strategische, proactieve advisering aan bestuur en organisatie

3.4 Externe communicatie

3.4.1 Wijken en dorpsraden

3.4.2 Crisiscommunicatie

3.4.3 Media

3.4.4 Representatie

3.4.5 Promotie van Overbetuwe als gebied

3.4.6 Profilerings van de gemeentelijke organisatie

HOOFDSTUK 4 DE CONSEQUENTIES VOOR HET TEAM

Samenvatting

Inleiding

De blik naar buiten richten, oog en oor hebben voor bewoners, maatschappelijk middenveld en bedrijfsleven. Dat is de manier waarop college en raad de komende jaren willen werken. Het streven is dat nieuw beleid samen met burgers en partners tot stand komt door middel van burgerparticipatie. Met name daar waar het ingrijpt op de werk-en leefomgeving. Daarnaast is het streven van het college om beter in te kunnen spelen op politiek gevoelige dossiers. Dit vergt een grotere politiek- en bestuurlijke sensitiviteit van de organisatie en professionele en strategische communicatieondersteuning. Het verder professionaliseren van de communicatie vormt de basis van het communicatiebeleidsplan 2009-2013: 'Communicatie kijkt verder'. College, raad en de werkorganisatie hebben samen de taak om deze ambitie voor communicatie te realiseren. In het beleidsplan staat aangegeven hoe we dit willen doen.

Huidige situatie

De verhouding tussen burger en bestuur wordt steeds belangrijker. Dit zien we terug in de manier waarop communicatie wordt ingezet. Regelmatig worden bewoners en bedrijven al betrokken bij het vormen van beleid. Bij projecten als de Toekomstvisie⁺ is nauw samengewerkt met bewoners, maatschappelijk middenveld en bedrijven. Daarbij wordt gebruik gemaakt van de interactieladder die aangeeft in welke mate je mensen kunt betrekken in een proces (meedenken, meebeslissen, adviseren). Bewoners geven soms echter aan nog te weinig te herkennen van hun eigen inbreng in de uiteindelijke uitwerking. Het managen van verwachtingen is dan ook een aandachtspunt voor de komende jaren.

Ambities

De externe oriëntatie staat de komende jaren nog steeds voorop. Met het verder ontwikkelen van burgerparticipatie en strategische communicatie worden de ambities van college en raad ondersteund. Communicatie krijgt de komende jaren vaker dan nu een plaats bij de start van een (beleids)proces. Bij nieuwe projecten en processen wordt vroegtijdig nagedacht over de manier waarop bewoners en bedrijven worden betrokken en geïnformeerd en hoe daarover wordt gecommuniceerd. Zo ontstaat er meer regie en sturing op communicatie met betrokkenen en hoeft er minder ad hoc en achteraf op actuele vraagstukken te worden gereageerd. Daarnaast werken we aan het verder ontwikkelen van de uitstraling van Overbetuwe; als gemeente en als bestuurs- en werkorganisatie. Zo weten bewoners en bedrijven waar de gemeente Overbetuwe voor staat en welke kwaliteiten de woon- en werkomgeving kenmerken.

Burgerparticipatie en strategische communicatie

Om de participatie met bewoners en bedrijven goed te laten verlopen, werken we proactief en strategisch; we denken in een vroeg stadium na over de manier waarop mensen kunnen worden betrokken en wij bekijken wat wensen, behoeften en gevoeligheden zijn in de omgeving. We werken met oog voor inhoud en omgeving. Bij burgerparticipatie komt nog meer aandacht voor het managen van verwachtingen door vroegtijdig duidelijk te zijn over rollen en de manier waarop ideeën worden verwerkt. Het is essentieel dat tijdens het beleidsproces de rol en inbreng van participanten voortdurend helder blijft. Ook ontwikkelen we de strategische communicatie en advisering verder om communicatie gericht in te zetten met oog voor actuele ontwikkelingen, omgeving en verwachtingen. Meer dan nu wordt in een vroeg stadium bij het ontwikkelen van beleid nagedacht over het betrekken van en communiceren met betrokkenen. Ook is er oog voor het in- en externe krachtenveld waarbinnen ontwikkelingen plaatsvinden. Daarmee kan communicatie goed geregisseerd worden. Dit voorkomt dat er ad hoc en achteraf gereageerd moet worden op actualiteiten.

Met de nieuwe raad wordt, samen met het college en de werkorganisatie vastgesteld hoe burgerparticipatie de komende jaren wordt ingezet. Daarbij wordt tevens afgesproken wat daarbij de rol is van de raadsleden, de collegeleden en de werkorganisatie. Bij het vaststellen van de programmabegroting wordt al bepaald wat het interactieniveau van ieder speerpunt moet zijn.

Aandachtspunten

Omdat communicatie ook in de interne organisatie nog niet altijd de rol heeft in beleidsprocessen die het zou moeten hebben, ontwikkelen we de volgende aspecten verder:

- Interactieve communicatie bij beleidsvorming
- Strategische- en proactieve advisering
- Politiek- en bestuurlijke sensitiviteit van werkorganisatie
- Aanbrengen van samenhang in programma's en projecten
- Identiteit, uitstraling en representatie
- Interne communicatie
- Continuering van de uitvoering van communicatie

Voor de interpretatie van deze beleidsintensivering wordt een plan van aanpak opgesteld.

Formatie

Communicatie en de kwaliteit van de communicatie is een verantwoordelijkheid van de hele gemeentelijke organisatie, college en raad. Om de gestelde doelen met betrekking tot burgerparticipatie en strategische advisering te realiseren, is professionele communicatieondersteuning van bestuurders en beleidsmedewerkers door team Communicatie essentieel. Hiervoor is een adequaat toegeruste formatie van het team Communicatie een voorwaarde. Acceptatie van dit uitgangspunt betekent een aanpassing van het formatiebudget met een structurele verhoging van € 131.030 en voor 2010 en 2011 aanvullend € 58.405.

Inleiding

De blik meer naar buiten richten, goed en tijdig communiceren en meer oog en oor hebben voor inwoners van Overbetuwe. Meer communicatie en interactief beleid. Burgers en bedrijven moeten weten waar de gemeente voor staat. Dat is de ambitie van de raad en het college van Overbetuwe.

Communicatie van de hele organisatie

De gemeente Overbetuwe heeft de afgelopen jaren veel geïnvesteerd in het uitbouwen van contacten met burgers en bedrijven. En in het communicatiebewust maken van medewerkers binnen de gemeentelijke organisatie. Communicatie is immers een verantwoordelijkheid van de hele organisatie. Waarbij het inhoudelijk specialisme ligt bij de beleidsafdelingen, en de communicatie expertise bij het team communicatie. Er is aandacht geweest voor bouwen aan vertrouwen (dit is de titel van de communicatiebeleidsnota 2005-2008). Nu is het tijd om verder te kijken. Niet voor niets heet de nieuwe communicatiebeleidsnota: 'Communicatie kijkt verder'.

Van buiten naar binnen denken

De verhouding tussen burger en bestuur wordt steeds belangrijker. Burgers worden steeds mondiger, organiseren zich en zijn snel en breed geïnformeerd. Mensen vormen zich snel een beeld en steeds vaker wordt duidelijk dat het lastig kan zijn om van verkeerde beelden af te komen. Dit vraagt dat we als organisatie in staat zijn om van buiten naar binnen te denken. Om rekening te houden met verwachtingen en het referentiekader van burgers, bedrijven en samenwerkende partners. Het vraagt een zorgvuldige en professionele aanpak en communicatie. Het vraagt dat we meedenken en vooruit denken. En het vraagt een proactieve houding. Onze ambitie vraagt dan ook een strategische benadering en meer dan voorheen strategische communicatie. Ofwel communicatie waarbij we oog hebben voor zowel inhoud, als belangen en wensen en taal van de omgeving en de organisatie.

Uitgangspunt is om met communicatie de komende jaren goed aan te sluiten bij het college- en raadsprogramma. We willen zorgvuldig zijn in de contacten met inwoners. Het streven is om Overbetuwe als gebied en overheid beter op de kaart te zetten. En om aan inwoners duidelijk te maken waar we voor staan en waar we aan herkend willen worden. Streven is om dienstverlening richting burgers en bedrijven verder te professionaliseren en invulling te geven aan de toekomstvisie. Dit vraagt dat we meer dan tot nu toe proactief communiceren en strategisch communiceren als overheidsorganisatie. Hoe we dit doen staat in dit beleidsplan.

Ondersteuning van ambities

In dit beleidsplan 2009-2013 staat de visie op communicatie vanuit onze organisatie voor de komende jaren. Het geeft aan hoe we met de communicatie vanuit de hele organisatie de ambities van college en raad, kunnen ondersteunen. Het geeft aan hoe we als overheid beter kunnen inspelen op vragen in de maatschappij. En hoe we de combinatie van strategische en uitvoerende communicatie kunnen inzetten om bestuursprocessen te ondersteunen. Tot slot geeft het plan inzicht in de (extra) capaciteit die nodig is om de ambities te verwezenlijken.

Input

Voor dit plan zijn gesprekken gevoerd met college, directie, teamleiders, project- en beleidsadviseurs, medewerkers en het team communicatie. Daarnaast geeft communicatieonderzoek zicht op wat de bevolking vindt van communicatie.

Afdeling BMO en Team Communicatie, september 2009

HOOFDSTUK 1. STRATEGISCHE COMMUNICATIE

1.1 Blik naar buiten

Gemeente Overbetuwe heeft zich als heringedeelde gemeente in de eerste jaren vooral intern gericht op het neerzetten van de organisatie. Die moest eerst op orde; drie gemeenten, drie culturen moesten bij elkaar gebracht worden. Inmiddels is het tijd voor een nieuwe professionaliseringsslag. De 'externe oriëntatie' en 'samenwerking' staan voorop. Dit vergt dat we de blik naar buiten richten. En ook dat we van buiten naar binnen kijken. Ofwel, onze omgeving bevragen en open staan voor wensen en inzichten van burgers. Het betekent ook dat we in staat zijn ons te verplaatsen in diverse doelgroepen. Dit vormt de leidraad en basis voor de ontwikkeling van de organisatie. En daarmee voor de communicatie. Voorwaarde voor goede externe communicatie is dat intern zaken goed zijn afgestemd op elkaar. Niet voor niets benadrukt het directieplan het belang van verbindingen leggen tussen programma's en projecten. En het belang van werken aan de cultuur waarbij de klant centraal staat.

Deze beleidsvisie is als volgt opgebouwd. In hoofdstuk 1 wordt beschreven wat strategische communicatie is binnen de context van de gemeente. In hoofdstuk 2 wordt de analyse gemaakt van de huidige situatie. Vervolgens wordt in hoofdstuk 3 de visie op de gewenste situatie uitgewerkt. In hoofdstuk 4 wordt dit vertaald naar concrete consequenties voor de capaciteit die nodig is om de gestelde ambities te realiseren.

1.2 Strategische communicatie

Voordat we strategischer communiceren, beschrijven we eerst wat dat is. Waar hebben we het over als we strategisch communiceren? Dit hoofdstuk geeft hier een antwoord op.

Met strategisch communiceren bedoelen wij het actief sturen en managen van informatie met oog voor actuele ontwikkelingen in de omgeving en het bestaande krachtenveld, zodat het gewenste effect bereikt wordt. Daarmee gaat het dus om de kernbegrippen:

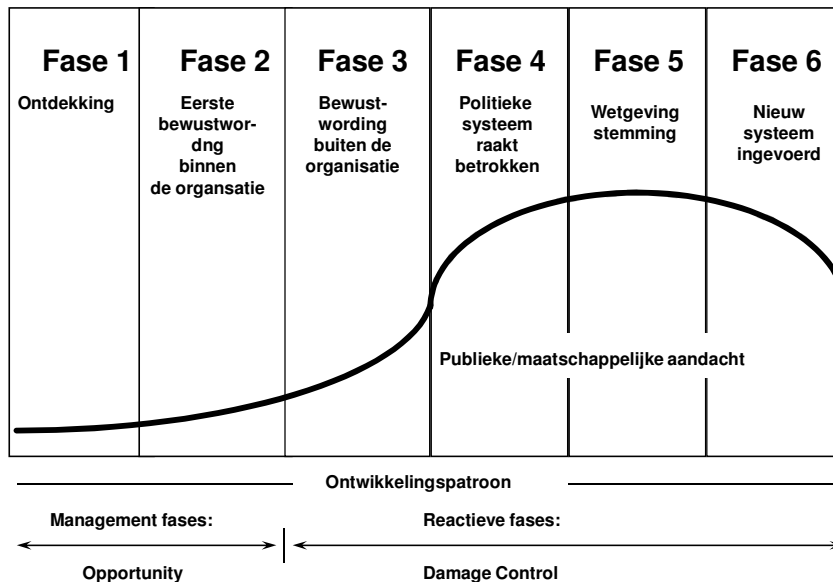
- Actief sturen
- Managen van informatie
- Keuze van strategie

Actief sturen van informatie.

Om actief te kunnen sturen op informatie is het nodig om inzicht te hebben in de ontwikkeling van dossiers. Dossiers ontwikkelen zich via zes fasen. In de eerste fase wordt het dossier ontdekt. Iemand gaat aan de slag om de eerste kaders uit te werken en een eerste verkenning te doen. Vervolgens ontstaat in fase twee de eerste bewustwording binnen de organisatie. In fase drie ontstaat een bredere bewustwording waarbij ook buiten de organisatie voor-, of tegenstanders zich kunnen melden. In fase vier raakt het politieke systeem betrokken en komt het dossier op de agenda van college en raad. Fase vijf is de fase van wetgeving en stemming, waarna in fase zes het nieuwe systeem wordt ingevoerd.

Schematisch ziet dit er als volgt uit:

Ontwikkeling van een dossier



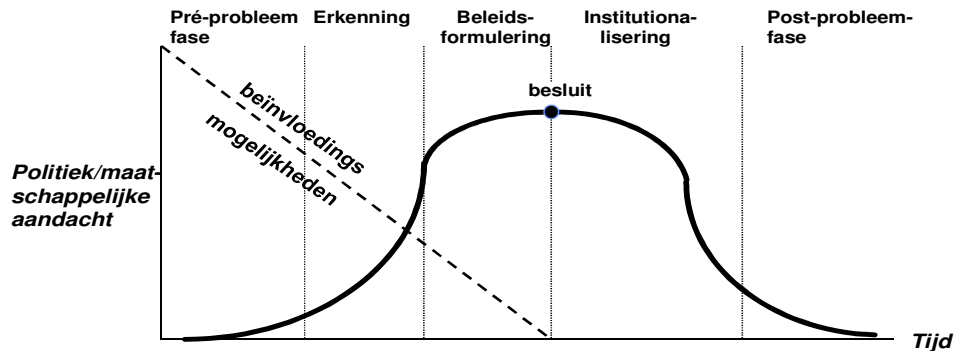
In de praktijk zullen niet alle dossiers zich zo gelijkmatig ontwikkelen. Soms raakt het politieke systeem eerder betrokken, of ontstaat er al maatschappelijke onrust in de allereerste fase van een dossier. Belangrijk is om te realiseren dat de eerste twee fasen van een dossier de managementfasen zijn. Op dit moment is er nog tijd en rust om na te denken wat bereikt moet worden en hoe het gewenste effect van het dossier tot stand komt. Na fase drie ontstaat de reactieve fase, waarbij de focus ligt op schade beperken. Anders gezegd; als je in het begin onvoldoende actief bent, zul je later moeite hebben weer leidend te worden in het dossier en bestaat de kans dat het dossier een eigen leven en eigen dynamiek krijgt.

Managen van informatie

Voor het managen van informatie is inzicht in de beïnvloedingsmogelijkheden nodig. Dit geldt zowel voor beïnvloeding binnen de organisatie tussen afdelingen, als ook van het managen van de beïnvloedingsmogelijkheden van de externe doelgroepen. In de eerste fase van een dossier is de beïnvloedingsmogelijkheid het grootst. Op het moment dat de stemming is geweest of het besluit is gevallen, is de beïnvloedingsmogelijkheid voorbij.

Schematisch ziet dat er als volgt uit:

Beleidsanalyse



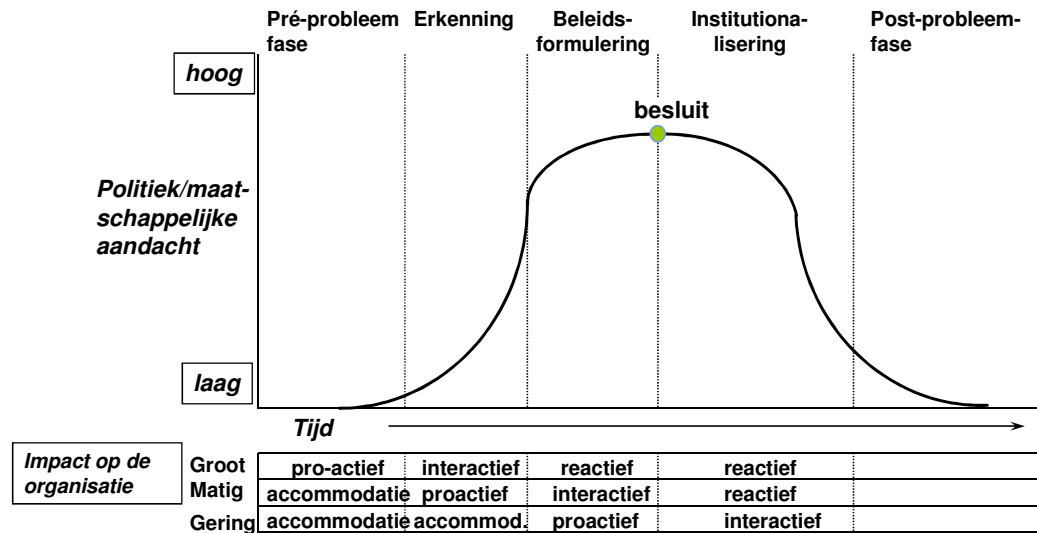
Strategie keuze

De te volgen strategie wordt bepaald aan de hand van de fase waarin het dossier zich bevindt, en de daarmee samenhangende mogelijkheid het dossier te kunnen beïnvloeden. De strategie wordt enerzijds bepaald aan de hand van de "mate van impact". Dit kun je bepalen aan de hand van vragen als: Is het belangrijk? Is het groot? Verder bepaalt de fase waarin een dossier zich bevindt, de mogelijkheden die er zijn.

De strategiekeuze kent vier maten in activiteit. In afnemende mate van activiteit gaat het van 1) proactief, 2) interactief, 3) reactief naar 4) accomoderen, ofwel geïnformeerd blijven en het proces volgen.

Schematisch ziet dit er als volgt uit:

Strategiebepaling



Beïnvloeding in beginfase

Kern van de boodschap uit bovenstaande figuur is dat je bij een project met potentieel grote impact in een vroeg stadium veel energie steekt, om het resultaat om te buigen tot de gewenste uitkomst. Uitgaande van succesvol optreden in deze fase hoeft er steeds minder actieve energie in gestoken te worden. Het model geeft tevens inzicht in het gegeven dat de beïnvloedingsmogelijkheden steeds verder afnemen naarmate een project voortschrijdt.

HOOFDSTUK 2 ANALYSE VAN DE HUIDIGE SITUATIE

2.1 Goede uitgangspositie voor proactief werken

Communicatie heeft in de afgelopen jaren een stevige plek verworven binnen de organisatie. Communicatie is in toenemende mate een gezamenlijk proces tussen enerzijds beleidsmedewerkers en projectleiders en anderzijds adviseurs en medewerkers van het team communicatie. De afgelopen jaren is veel aandacht besteed aan het communicatiebewust maken van de organisatie door onder meer workshops, trainingen en onderlinge samenwerking. Immers, het zijn de beleidsafdelingen (beleidsmedewerkers en projectleiders) die een belangrijke signaalfunctie hebben als het gaat over het moment waarop moet worden nagedacht over communicatie en persbenadering. De medewerkers van het team communicatie adviseren hen daarbij, organiseren de communicatie en/of voeren delen van de uiteindelijke communicatieactiviteiten uit. Daarnaast ondersteunen ze de bestuurders van Overbetuwe bij hun woordvoering en in te zetten communicatie-uitingen.

De samenwerking met het bestuur is open en gemakkelijk. Een adviseur is aanwezig bij de collegevergadering en andersom weten de bestuurders de medewerkers gemakkelijk te vinden. Het accent in de contacten ligt op advisering over de communicatie.

Benchmark

Uit een benchmark van TNS-NIPO in 2008 waar Overbetuwe aan meedeelde samen met 20 andere gemeenten, komt communicatie binnen de organisatie positief naar voren. De conclusie is dat communicatie, ten opzichte van andere gemeenten, een goede plaats heeft binnen de organisatie. Ook de inrichting van de informatievoorziening ligt in lijn met de andere gemeenten. Met een 6,4 is de waardering van de eigen inwoners in lijn met het gemiddelde in de benchmark.

Participatie

Uit de benchmark komt als aandachtspunt naar voren dat er duidelijk gecommuniceerd moet worden over wat er wordt gedaan met de inbreng van burgers wanneer ze hebben meegedacht in een proces. Bij het onderwerp participatie komt nadrukkelijk naar voren dat betrokkenen hun inbreng niet of niet voldoende terug zien in het uiteindelijke beleid. Dit laat zien dat het er dus niet alleen om gaat de 'blik naar buiten te richten', maar ook om 'buiten werkelijk naar binnen te halen'. Belangrijk is dat de organisatie actief vraagt om inbreng van buiten en die inbreng ook werkelijk gebruikt in de beleidsvorming of -uitvoering. Daarnaast is heldere communicatie over verwerking van de inbreng belangrijk. Team communicatie kan hierin professionele ondersteuning bieden aan de beleidsafdelingen. Het betrekken en informeren van burgers over hun inbreng is nadrukkelijk gebeurd bij de Toekomstvisie (zie bijlage).

De contacten met de dorpsraden en wijkplatforms zijn goed. Ook zijn er goede contacten met de media. Er wordt snel gereageerd op opkomende issues en er is bij de meeste gemeentelijke projecten betrokkenheid vanuit het team Communicatie.

Verbeterpunten

Veel elementen op het gebied van communicatie gaan goed. Er wordt snel ingespeeld op incidenten, er zijn goede relaties met de pers. Er is al veel aandacht voor het inzetten van communicatie vroeg in het beleidsproces. Echter, communicatie heeft nog niet altijd de rol in de beleids- en bestuursprocessen die zij zou moeten hebben. Verbeterpunten voor de komende periode tot 2013 zijn het verder doorontwikkelen van:

- a) interactieve communicatie en beleidsvorming
- b) de strategische- en proactieve advisering
- c) het aanbrengen van samenhang tussen verschillende projecten, zoals de projecten Dienstverlening, Toekomstvisie+ en het positioneringsproject

- c) identiteit en uitstraling: het adviseren en richting geven aan uitingen en uitstraling van de organisatie zoals de huisstijl en gemeentelijke website.
- d) interne communicatie
- e) continuering van de uitvoering

In onderstaand schema staan de sterke en verbeterpunten ten aanzien van de communicatie (team en beleid) op een rij:

<i>Sterke punten</i>	<i>Verbeterpunten</i>
• Korte lijnen met bestuur • Goede contacten binnen organisatie • Betrokkenheid bij projecten • Waardering bevolking 6,4 • Openheid en transparantie • Goede relatie met pers • Goede relatie met dorpsraden/wijkplatforms • Snelle en zorgvuldige reactie op 'waan v/d dag'	• Strategische advisering & proactieve benadering • Managen communicatieve samenhang van projecten en verbinden informatiestromen en ontwikkelingen • creëren heldere uitstraling en identiteit en daarmee meer eenheid aanbrengen in externe uitingen • Interne communicatie meer inbedden in de organisatie • daarnaast continuering van uitvoering

Het communicatiebewust houden van mensen in de organisatie blijft een aandachtspunt. Nog dikwijls wordt het belang van communicatie laat in het beleidsproces gezien. Daardoor wordt er ad hoc gereageerd. De tijd ontbreekt dan om proactief en strategisch te werken. Uitvoeringszaken, advisering in projecten en tijd nemen om strategisch te anticiperen wordt nog te vaak ondergesneeuwd door alle belangrijke en urgente zaken die ineens opkomen. Hierbij is opgemerkt dat veel belangrijke en urgente zaken zeer goed planbaar waren geweest als in een eerder stadium van een dossier de tijd was genomen om na te denken over alle consequenties. Hoewel strategische communicatie steeds belangrijker wordt, blijft ook de projectcommunicatie en uitvoering van de communicatie een belangrijke factor om de communicatie met en richting burgers goed vorm te geven.

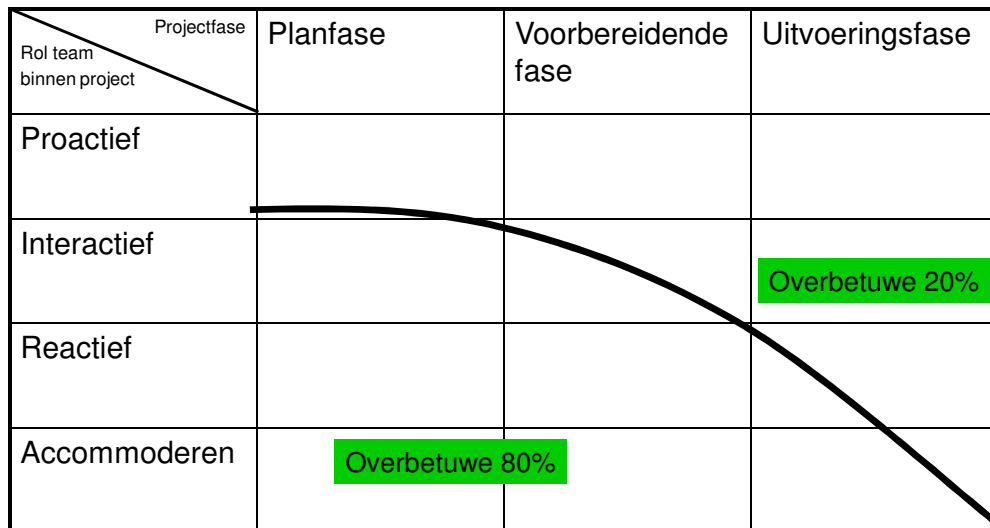
2.2 Focus in huidige werkzaamheden en uitdaging

Uitdaging is momenteel om eerder in het beleidsproces aandacht te hebben voor strategische communicatie. Daardoor zijn er meer kansen om een beleidsproces te beïnvloeden en oog te hebben voor de belangen van burgers; ofwel om van buiten naar binnen te denken.

Geanalyseerd is in welke stadia communicatie momenteel ingezet wordt. De focus van projecten ligt momenteel vooral op de plan- en voorbereidende fase. De rol van communicatie is nu vooral reactief en interactief. De conclusie is dat het uitgangspunt in het plannen van activiteiten goed is; in een vroeg stadium moet communicatie onderdeel zijn van een dossier. Belangrijk is dat duidelijk is dat een dossier 'op komst is'. Door de drukte van 'de waan van de dag' is er onvoldoende ruimte voor strategische advisering. Hierdoor moeten in de uitvoeringsfase van projecten veel zaken worden opgelost.

Schematisch ziet het er als volgt uit:

Analyse: focus in werkzaamheden*



Rol van het team is nu vooral ondersteunend, reactief

Intern meer kansen grijpen en zelf communicatievraagstukken oppakken

* Op basis opgave van het team in feb. '09

Stijgende vraag aan communicatieondersteuning

Het toenemend bewustzijn van het belang van communicatie binnen beleidsprocessen zorgt ervoor dat er ook een stijgende vraag is naar communicatieondersteuning vanuit de vakinhoudelijke afdelingen. Hoewel de beleidsafdelingen zelf een rol hebben in het communicatieproces, blijft de ondersteuning in het communicatieproces, de strategische keuzes daarin, de coördinatie van de communicatieinzet en uitvoering, een taak die ligt bij communicatiemedewerkers van het team communicatie. (zie bijlage met voorbeelden van hoe de communicatiemedewerkers en adviseurs de beleidsafdelingen ondersteunen).

Onderstaand schema geeft weer waar momenteel de tijd van het team communicatie aan wordt besteed. Naar voren komt dat er een nadruk ligt op externe communicatie. Het merendeel van de tijd zit momenteel in uitvoering en projectadvisering. Voor strategische advisering is nauwelijks tijd.

Analyse 2: tijdsbesteding*

Interne comm.	20%	Uitvoer	55%
		Projectadvisering	30%
		Strategisch advies	15%
Externe comm.	80%	Uitvoer	55%
		Projectadvisering	30%
		Strategisch advies	15%

Er is weinig ruimte voor strategische advisering

* Op basis schatting van het team in feb. '09

HOOFDSTUK 3 VISIE OP DE GEWENSTE SITUATIE

Vanuit de gemeente willen we richting inwoners en bedrijven duidelijk zijn over wie we zijn en waaraan we herkend willen worden. De komende jaren willen we binnen de Overbetuwe dan ook meer aandacht hebben voor uitstraling en identiteit van gemeente Overbetuwe als organisatie én als gebied.

3.1 Positionering en identiteit als basis voor uitingen

“Waar wil je naar toe?” vroeg de grijnzende kat aan Alice. “Dat weet ik niet”, antwoordde Alice. “Dan maakt het niet uit welke kant je opgaat” aldus de grijnzende kat. (Gesprekje uit Alice in Wonderland van Lewis Carroll). De boodschap uit dit korte gesprek is duidelijk, als je niet weet waar je naar toe wilt, maakt het niet uit welke kant je op gaat, want je komt er altijd. In de wereld van kinderen is dat fantastisch, maar voor organisaties is het handig om te weten waar ze naar toe willen. Zij hebben een missie, aangevuld met een visie

Een missie zegt wat de gemeente wil zijn of ‘waar we voor gaan’. In de missie wordt aangegeven wat de gemeentelijke organisatie wil betekenen voor haar burgers, bedrijven, medewerkers of andere belanghebbenden. Ook maakt de missie duidelijk waarin de gemeente zich onderscheidt van andere gemeenten. Uit de overkoepelende missie wordt vervolgens de identiteit (corporate identity) van de organisatie afgeleid: “wie willen we zijn”. De visie geeft aan hoe we de missie willen bereiken. Dit mondt uit in de profilering van de organisatie die aanduidt “hoe presenteren we onszelf”.

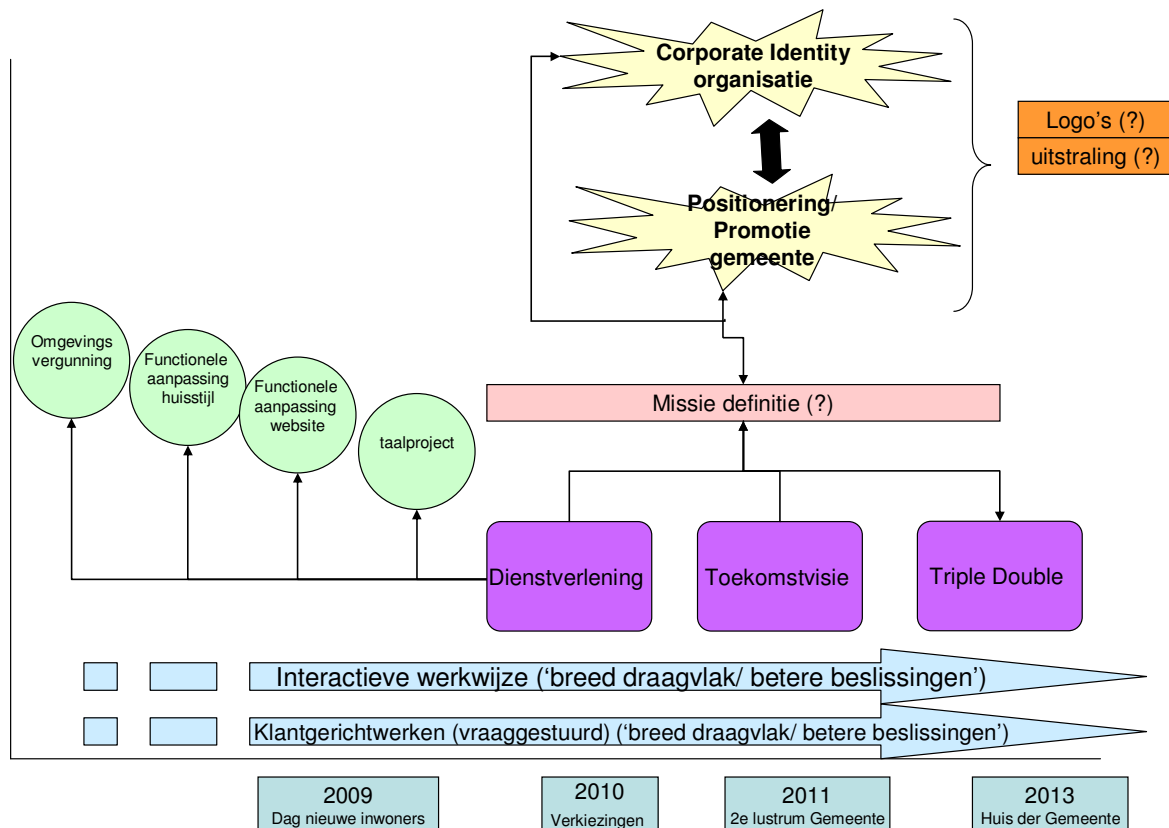
Vormen missie en visie

De missie en visie van de gemeente vormen een aandachtspunt. Momenteel worden er verschillende uitgangspunten genoemd die de gemeente kenmerken in documenten zoals collegeakkoord, het raadsplan, directieplan, De Toekomstvisie en andere actuele documenten. Met de positionering van het gebied, is reeds een start gemaakt. Hiermee wordt deels vorm gegeven aan de uitstraling en identiteit. Met de ontwikkeling van een heldere missie en visie wordt verder vorm gegeven aan de herkenbaarheid van de gemeentelijke organisatie. Het team Communicatie begeleidt de trajecten rondom identiteit en uitstraling. Hierbij worden de organisatie en ook bewoners en bedrijven uit Overbetuwe betrokken.

Identiteit en uitstraling

Om straks meer dan nu, helder neer te zetten waar Overbetuwe voor staat, worden de missie en visie de komende periode ontwikkeld en uitgewerkt. Zowel de identiteit als de positionering vormen straks het uitgangspunt voor uitingen van de gemeente. Daarmee zijn zij het kompas voor communicatie en tevens voor de manier waarop we werken, keuzes maken en ons richten tot klanten. De kracht van eenheid en herhaling die straks ontstaat, draagt bij aan herkenbaarheid van ons gebied en organisatie

Schematisch, aan de hand van projecten die spelen in 2009, ziet dit er als volgt uit:



Figuur 1: Schematische samenhang

Werkproces

Naast het werken vanuit de identiteit en positionering gaat het ook om het werkproces. Dit brengt ons op de drie taken van de communicatiefunctie.

- 1) Het managen van de samenhang en eenheid,
- 2) De uitvoerende taken en coördinatie van communicatieinzet
- 3) Advisering.

Deze taken gelden zowel voor interne als externe communicatie.

Stroomlijnen van informatie

Wanneer we Overbetuwe als gebied en overheid duidelijk willen profileren is het belangrijk om informatie goed te stroomlijnen en te coördineren en onderlinge verbanden te leggen tussen ontwikkelingen die plaatsvinden. Communicatie kan daarbij een belangrijke rol vervullen. De twee doelgroepen zijn de gemeentelijke organisatie en het bestuur. Als we de informatiestromen koppelen aan de drie taken van team Communicatie, levert dat het volgende gewenste beeld op.

Managen van informatiestromen:

Deze rol is tot nog toe onderbelicht geweest. Om te komen tot goede coördinatie en stroomlijnen van informatie, is communicatie toegevoegd aan het netwerk/overlegteam van strategische adviseurs. Binnen dit team kan communicatie mede sturen op de samenhang tussen de verschillende projecten.

Het managen van informatie betekent ook aandacht hebben voor de relatie met de manier van werken die het gevolg is van nieuwe projecten. De uitvoering van bijvoorbeeld De Toekomstvisie+ en Dienstverlening hebben impact op de werkwijze en/of werkzaamheden van medewerkers. Tevens hebben zij impact op de identiteit en positionering van de gemeente. De beleidsadviseurs en communicatieadviseurs samen, schatten in wat de impact is van actuele projecten en vertalen dit naar wat nodig is binnen en buiten de organisatie. Bij het managen van informatie gaat het ook over het controleren, bijsturen en evalueren van projecten.

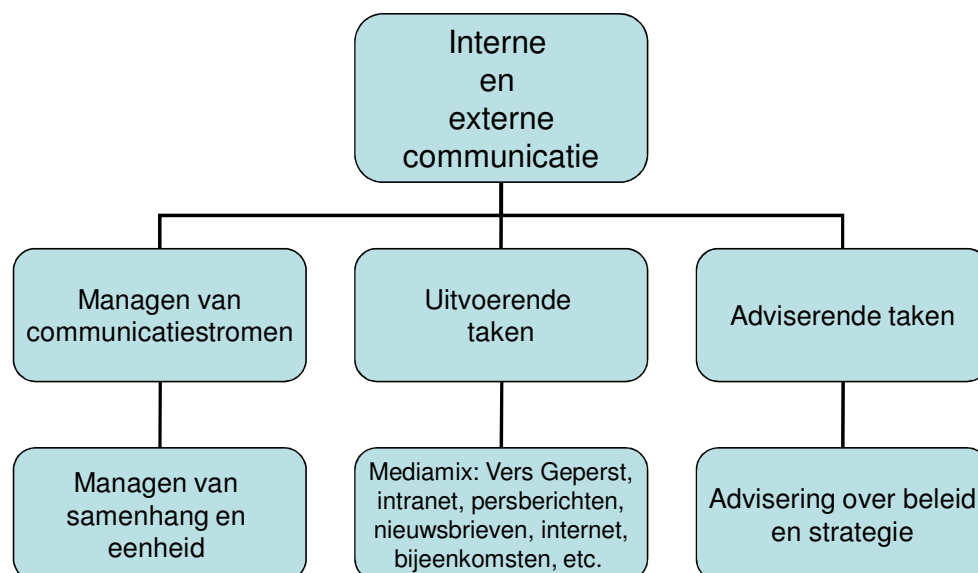
Uitvoerende taken:

Hoewel strategie een belangrijk onderdeel uitmaakt van de communicatieprocessen binnen de gemeente, blijft uitvoering van communicatiemiddelen en -methoden ook belangrijk. Het streven is dat de samenwerking tussen beleid en communicatie eerder plaatsvindt waardoor strategie en de aanvullende uitvoering in een vroeg stadium kunnen worden voorzien. Dat verbetert de kwaliteit van uitvoering. Het uitwerken van scenario's kan helpen bij het inschatten en voorbereiden van complexe en gevoelige onderwerpen. Nu wordt communicatie dikwijls ad hoc ingezet. Daarmee ontbreekt de tijd om op een strategische en proactieve manier te kijken naar een vraagstuk of nieuw beleid.

Adviserende taken:

Zoals eerder aangegeven is het uitgangspunt dat de komende jaren in een eerder stadium binnen beleidsprocessen en nieuwe ontwikkelingen aandacht is voor communicatie. Daarmee kan in samenwerking tussen de beleidsadviseurs, management en de communicatiespecialisten strategisch gekeken worden naar vraagstukken. Dit zorgt ervoor dat er beter gestuurd kan worden op een gewenst effect.

Interne en externe taken



De gewenste situatie wordt bereikt als er een goede verhouding is tussen de genoemde taken. Dan ontstaat er ruimte voor het verbeteren van de strategische advisering, het versterken van de positie binnen de gemeentelijke organisatie en ontstaat een duidelijker en gestructureerdere rol in processen van beleidsvorming. In de volgende paragrafen wordt aangegeven wat dit betekent voor de rollen en de interne en externe communicatie.

3.2 Rollen en verantwoordelijkheden

Voordat wij verder inzoomen op de verschillende taken, bespreken we kort de rollen en verantwoordelijkheden. Bij interne communicatie en externe communicatie zijn het management, respectievelijk de beleidsadviseurs en projectleiders verantwoordelijk voor de inhoud. Het coördineren van het communicatieproces en het maken van aanvullende communicatieproducten, -middelen en woordvoering en mediabegeleiding, is de ondersteuning die team communicatie daarbij biedt.

Sterk advies door goede samenwerking

Door een goede en nauwe samenwerking tussen beleid, management en communicatie kan er uiteindelijk een gerichter advies gegeven worden aan de bestuurders van gemeente Overbetuwe. Kijkt de projectleider of beleidsadviseur met name naar de inhoud en het beleidsproces, het specialisme van de communicatieadviseurs en –medewerkers zit onder meer in het maken van de juiste vertaalslag richting doelgroepen en het bedenken van communicatievormen die aansluiten bij diverse doelgroepen en het aanreiken van de juiste timing voor communicatieactiviteiten. Tevens bekijken de communicatiespecialisten een nieuwe (beleids)ontwikkeling vanuit een maatschappelijke en bestuurlijke invalshoek.

In de praktijk kan dit als volgt werken. Er wordt een groot project gestart. Bij de start van een project wordt eerst een intake gedaan tussen de projectleider en de communicatieadviseur. Samen brengen ze in kaart hoe de planning van het project is, wie belangrijke partners en doelgroepen zijn en welke effecten bereikt moeten worden door communicatieinzet. Op basis daarvan wordt een eerste communicatieplanning gemaakt, wanneer communiceren we wat en waarom? Als vervolgens het project loopt worden in een regelmatige overleggen tussen de projectleider en de communicatieadviseur, de afwijkingen in planning of inhoud van het project besproken. Deze afwijkingen worden – zo nodig – aangepast in de communicatie planning. Belangrijk hierbij is dat beiden nauw samenwerken en afstemmen over stappen die worden gezet.

3.3 Interne communicatie

Interne communicatie is belangrijk om binnen de organisatie mensen te betrekken en te informeren over wat er speelt en wat de impact is van besluiten op het werk van mensen. Interne communicatie is ook belangrijk voor de binding binnen de organisatie en de motivatie van mensen. Management en directie spelen een doorslaggevende rol bij interne communicatie. De belangrijkste interne communicatie vindt vaak mondeling plaats in contact tussen management, projectleiders en medewerkers. Team communicatie kan vanuit expertise adviseren over een goede communicatieondersteuning bij zo'n proces. Om ervoor te zorgen dat positionering, profilering en projecten als De Toekomstvisie+ goed ingebed worden in de organisatie, is gerichte interne communicatie een voorwaarde.

3.3.1 Strategische, proactieve advisering aan bestuur en organisatie

De komende jaren is er meer aandacht voor het pro-actief adviseren van het bestuur over mogelijke (communicatieve) effecten van bestuurlijk handelen. Tevens blijft er aandacht voor de profilering van de bestuurders van Overbetuwe op een manier die aansluit bij de missie en visie van Overbetuwe. Dat geldt voor hun profilering in de pers, maar ook bij externe optredens en de contacten met burgers en samenwerkende partners.

Advisering bestuurders

Bij de ondersteuning van bestuurders blijft het belangrijk van buiten naar binnen te kijken. De beleidsafdelingen en communicatie samen maken een inschatting over effecten die kunnen optreden bij doelgroepen. Daarnaast adviseren ze bestuurders over hoe ze partners en doelgroepen kunnen meenemen in een proces. Communicatie kijkt daarbij ook naar stijl en

bestuurlijke strategie. Op basis van een omgevingsanalyse kan een heldere communicatiestrategie worden gemaakt.

Managen van verwachting

De komende jaren is er meer aandacht voor het managen van de verwachtingen bij stakeholders en burgers. Raad, college en directie hechten grote waarde aan betrokkenheid van burgers bij het tot stand komen van beleid. Bij belangrijke projecten werden in de afgelopen jaren burgers en samenwerkende partners nauw betrokken. Deze lijn wordt voortgezet. Voor het betrekken van mensen bij processen gebruiken we de interactieladder. Belangrijk uitgangspunt is dat voortdurend helder is wat er met de inbreng en ideeën van betrokkenen gebeurt. Beslissen mensen mee, adviseren ze of gaat het om het genereren van ideeën? Belangrijk is om hier voortdurend duidelijk over te zijn om de verwachtingen daarover goed te managen. Team Communicatie kan bij het uitdragen hiervan en bij het betrekken van mensen belangrijke ondersteuning bieden.

Praktijkvoorbeeld

In projecten als Toekomstvisie+, Centrum Elst en Park Lingezegen is het belangrijk om:

- a) planmatig met alle belanghebbenden te communiceren en
- b) het project goed over het voetlicht te brengen.

Team communicatie kan projectleiders en bestuurders daarbij ondersteunen. In deze projecten kan communicatie samen met beleid aan strategisch advies geven over de communicatieaanpak. Daarbij is oog voor bestuurlijke verhoudingen en het politieke- en maatschappelijke krachtenveld. Geadviseerd wordt over perswoordvoering, contacten met partners en gesprekken met burgers.

Om de strategie te realiseren, is het ook communicatieuitvoering nodig. Het gaat dan om het maken van kleine adviezen, het maken van een communicatieplan, het schrijven van persberichten, nieuwsbrieven en bedenken van maatwerkproducten om verschillende doelgroepen gericht te informeren en/of betrekken.

3.4 Externe communicatie

Externe communicatie gaat over communiceren met verschillende doelgroepen vanuit projecten en nieuw beleid. Het is echter meer dan dat. Externe communicatie en profilering gaat ook over representatiebeleid, crisiscommunicatie, de promotie en de profilering van de gemeente en woordvoering. Bij deze specialismen ondersteunen de adviseurs van team communicatie projectleiders, beleidsadviseurs en bestuurders in het adviseren, coördineren en uitvoeren van deze onderdelen om het gewenste effect te realiseren.

3.4.1 Wijken en dorpsraden

De verhouding bestuur en burger wordt steeds belangrijker. Het gemeentebestuur heeft de participatie en interactie met burgers hoog in het vaandel staan. Qua communicatie is daar gericht op ingespeeld. In de afgelopen periode is met de komst van wijkcoördinatoren een andere manier ontwikkeld in de samenwerking en communicatie met burgers. Deze samenwerking wordt de komende periode verder ontwikkeld en kan ook als voorbeeld dienen voor hoe we de communicatie met burgers in andere situaties kunnen vormgeven.

Samenwerking met wijken en dorpsraden

De afgelopen jaren is steeds meer samengewerkt met wijken en dorpsraden. Als gemeente zijn wij druk bezig vorm te geven aan de participatie van burgers, dorpsraden en wijkplatforms. Burgers zijn immers ervaringsdeskundige als het gaat om hun eigen woonomgeving. In de samenwerking krijgen we als gemeente meer zicht op wat burgers

willen. Burgers kunnen in nauwe samenwerking met de gemeente ervaren dat politiek geen ver-van-mijn-bed-show is. De unieke karakters van elke kern en wijk in Overbetuwe moeten zichtbaar zijn en blijven binnen de gemeente Overbetuwe. De dorpsraden en wijkplatforms spelen een belangrijke rol in de samenwerking. Ze spelen een belangrijke rol bij:

- Het overbruggen van de kloof tussen gemeente en inwoners
- Stimuleren van de belangstelling bij inwoners voor gemeenschapszaken
- Inwoners laten inzien dat zij medeverantwoordelijk zijn voor hun eigen leefomgeving

De dorpsraden en wijkplatforms behartigen belangen, adviseren, signaleren, participeren, communiceren en creëren draagvlak in eigen dorp of wijk. Tevens hebben ze het recht op het geven van ongevraagd advies.

Dorps- en wijkcoördinatoren

De dorps- en wijkcoördinatoren vormen een belangrijke spil in de samenwerking en communicatie tussen bestuur en burger. Ze hebben intermediairrol waarbij ze:

1. bestuur en afdelingen ondersteunen door signalen uit de kernen door te geven. inspringen daar waar de communicatie hapert is een van de belangrijkste taken van de dorps- en wijkcoördinator.
2. dorpsraden en wijkplatforms ondersteunen door advisering, samenwerking en deels uitvoering.

DorpsOntwikkelingsPlan

In 2010 zijn alle dorpen bezig met een DorpsOntwikkelingsPlan (DOP). De DOP's zijn een instrument om de ontwikkeling van dorpen te realiseren en om het interactief werken tussen gemeente en burgers te realiseren. In 2007 is gestart met de pilot DorpsOntwikkelingsPlan (DOP) Valburg. De evaluatie was lovend en bevat criteria voor het opstellen van de volgende DOP's. Met de komst van de DOP's verandert de rol van de dorpsraden langzaam. Van adviesorgaan ontwikkelen ze zich tot samenwerkingspartner. Hiermee verandert ook de rol van de dorps- en wijkcoördinator. Er komen meer vragen op hen af en de vragen worden arbeidsintensiever.

3.4.2 Communicatie bij calamiteiten

Het bestuur krijgt steeds meer te maken met onderwerpen die kortstondig of langdurig oplaaien en veel emotie op (kunnen) roepen of een negatieve invloed hebben op de beeldvorming van het bestuur. Een goede coördinatie van de communicatie vanuit team Communicatie is hierbij van belang. Het vergt veel inspanning om verkeerde beeldvorming recht te zetten. Bij de meeste projecten kan vooraf een inschatting worden gemaakt van het effect op de buitenwereld. Ter voorbereiding kan een aantal scenario's worden uitgewerkt waardoor snel kan worden geanticipeerd op wat komen gaat.

Effectief handelen

Wanneer een calamiteit zich voordoet, is het van belang op zo'n moment met prioriteit de juiste personen bij elkaar te halen (vakafdelingen, bestuurders, communicatie) en een scenario uit te zetten met betrekking tot de in te zetten communicatie. Bij langlopende projecten met een afbraakrisico is het opzetten van een crisisteam/projectteam raadzaam.

3.4.3 Media

Het medialandschap verandert. De krant wordt steeds minder gelezen, al lezen veel mensen nog wel huis-aan-huisbladen. Er treedt een verschuiving op naar televisie en internet. Uit een communicatieonderzoek van TNS-NIPO blijkt dat de helft van de inwoners het liefst via lokale tv geïnformeerd wil worden. Binnen internet volgen de ontwikkelingen elkaar in hoog tempo op. Steeds meer mensen maken gebruik van platforms zoals hyves, linked-in, twitter

en facebook. Dit betekent de komende jaren ook iets voor de manier waarop gemeente Overbetuwe gebruik maakt en kan maken van digitale media.

Website steeds belangrijker

De website wordt steeds belangrijker in onze dienstverlening. De komende jaren wordt gekeken naar de mate waarin internet meer vraaggericht en interactief kan worden. Belangrijk is dat er ingespeeld wordt op de veranderende manier van informatie zoeken. Het is dan ook noodzakelijk om als gemeente een visie te hebben op het gebruik van de website:

- a. hoe sturen we op kanalen (behoefte van klant, doeltreffendheid kanaal, kostenaspect)?
- b. welke producten en diensten bieden we in welke vorm op welk moment aan de klant?
- c. hoe stimuleren we het gebruik van de website en welk effect heeft dit?
- d. hoe komen we tot een goede combinatie van webinformatie en andere vormen van communicatie?
- e. op welke manier kunnen we bezoekersinformatie gebruiken en waarvoor?

Het project Dienstverlening stelt voor om een interdisciplinair team verantwoordelijk te maken voor de informatie op de website als het gaat om visie, strategie en inhoud. Het team communicatie is leidend met betrekking tot de visie en strategie op de inhoud (niet zijnde vakinhoud). De afdeling Facilitaire Zaken is leidend met betrekking tot de visie en strategie op techniek. De verantwoordelijkheid voor de vakinhoud ligt bij het afdelingshoofd. De positie van de webredacteur moet nog verder uitgewerkt worden.

Mediastrategie

De media bepalen voor een groot deel de manier waarop inwoners en andere betrokkenen zich een beeld vormen over een bepaald onderwerp en de gemeente. De ambitie is dan ook om een meer pro-actief persbeleid te ontwikkelen, media meer dan nu strategisch in te zetten en onderwerpen zelf op de agenda te zetten. Dat betekent bijvoorbeeld dat pers benaderd wordt met meer gerichte informatie in de verschillende fasen van beleidsvorming. Het creëren van mijlpalen in een beleidsproces kan daaraan bijdragen.

Proactieve mediabenadering

Daarnaast is het van belang dat beleids- en communicatieadviseurs relevant landelijk en provinciaal nieuws volgen over beleidsontwikkelingen die ook gevolgen kunnen hebben voor Overbetuwe. Daardoor kan richting lokale media sneller en beter geanticipeerd worden en eigen beleid actief uitgedragen worden.

De lijnen richting media

De uitgangspunten richting media blijven zoals voorheen. Daarbij gelden de volgende uitgangspunten:

- De gemeente is goed bereikbaar voor journalisten
- Team communicatie is eerste ingang voor journalisten. Zij verdelen de vragen binnen de organisatie, coördineren beantwoording van vragen en begeleiding van interviews en houden de kernboodschappen van de gemeente in de gaten.
- Bij niet bestuurlijk-gevoelige kwesties en praktische en technische vragen geeft de woordvoerder antwoord aan de pers.
- Ambtenaren staan niet zelf de pers te woord.
- Bestuurders voeren waar mogelijk zelf het woord in afstemming met communicatie om de zichtbaarheid van bestuurders te vergroten.

Media analyse

Streven is om de komende periode de berichtgeving in de media beter te analyseren. Naar aanleiding van een analyse van berichtgeving kan de strategie met betrekking tot pers en publiciteit worden bijgesteld. Momenteel is er een digitale knipselkrant die de berichtgeving uit De Gelderlander weergeeft. Communicatie- en beleidsmedewerkers zullen zelf ook meer

nieuws via internet en nieuws van radio en tv moeten volgen en opnemen. Het is goed om voor het college een media-analyse te maken met als doel:

- a) het standpunt van de pers laten zien
- b) de invalshoek van media te analyseren
- c) te toetsen in hoeverre berichtgeving plaatsvindt zoals we hadden beoogd
- d) communicatie waar nodig bij te stellen in de beeldvorming naar buiten

3.4.4 Representatie

De ambitie is om de representatie van bestuurders meer te laten aansluiten bij de gestelde communicatiedoelen, de gewenste uitstraling en visie van het bestuur. Hiervoor is pas een nieuw uitnodigingenbeleid gevormd. Dit wordt in de tweede helft van 2009 in gang gezet. Representatie is in eerste instantie een taak van de Chef Kabinet. Keuzes met betrekking tot het al dan niet aanwezig zijn bij evenementen zullen meer gebaseerd zijn op 'wat kan onze aanwezigheid toevoegen aan onze uitstraling'. En hoe kunnen we de visie van de gemeente actief over het voetlicht brengen tijdens bezoeken. Bezoeken, openingen, aanwezigheid bij evenementen en dergelijke, speeches en geschenken moeten in het kader geplaatst worden van die gewenste uitstraling.

Uitnodigingen

Het afhandelen van uitnodigingen aan het college zal straks in samenspraak gebeuren tussen kabinet, communicatie en bestuur. De uiteindelijke beslissing voor het aannemen van een uitnodiging ligt altijd bij het college. Van belang is om bij bijeenkomsten te bekijken of die geschikt zijn om de visie van de gemeente uit te dragen. Het is prettig om criteria te hebben aan de hand waarvan een gerichte selectie en afweging kan plaatsvinden.

Toespraken & relatiegeschenken

De komende periode worden toespraken en optredens integraal onderdeel van het brede communicatieperspectief van de gemeente. Communicatieadviseurs en beleidsinhoudelijke specialisten zullen meer dan nu afstemmen wat de inhoud van een speech en de centrale boodschap moet zijn. Team communicatie dient hierin een meer adviserende rol te hebben. Ook de relatiegeschenken worden afgestemd op het communicatiebeleid en het beeld dat de gemeente wil uitstralen.

3.4.5 Promotie van Overbetuwe als gebied

In 2001 vond de herindeling van de gemeenten Elst, Heteren en Valburg plaats. Samen vormen deze gemeenten de nieuwe gemeente Overbetuwe. Het is inmiddels tijd geworden om ook de nieuw ontstane gemeente goed zichtbaar te maken. Inwoners van bijvoorbeeld Andelst voelen zich nog vaak niet zo verbonden met de naam "gemeente Overbetuwe". En inwoners uit Elst, zeggen nog vaak "gemeente Elst". Inwoners (en bedrijven) weten veelal niet wat de verschillende kernen binnen de gemeente Overbetuwe allemaal te bieden hebben.

Gebruikers van een stad en dorp (inwoners, bezoekers, bedrijven) stellen steeds hogere eisen aan hun omgeving. Het streven is om voor inwoners, bedrijven en bezoekers duidelijk zichtbaar te maken dat Overbetuwe veel te bieden heeft; een gunstige ligging van bedrijven, een prettig woonklimaat en een prachtige omgeving. Het streven is om meer dan voorheen te laten zien waarin Overbetuwe zich onderscheidt.

Promotie

Initiatieven nemen die aansluiten bij de wensen en behoeften van onze 'klanten' is ook een aandachtspunt. Ze dragen bij aan de gewenste uitstraling van de gemeente die zegt in te spelen op wensen van haar bewoners en bedrijven. Het is noodzaak promotie te koppelen aan strategisch beleid. De Toekomstvisie⁺ is daarbij de leidraad. Begin 2010 is een promotieplan gereed met daarin een uitgewerkte voorstellen voor de positionering van het

gebied Overbetuwe, doelstellingen en actieplan voor de komende jaren. De uitwerking van de missie en visie van de organisatie sluit daar vervolgens bij aan. De manier waarop Overbetuwe beleefd wordt, wordt mede bepaald door bedrijven, culturele- en onderwijsinstellingen en dergelijke. Daarom ook wordt er bij de positionering van het gebied Overbetuwe gewerkt met een klankbordgroep waarin verschillende partners deelnemen.

3.4.6 Profilering van de gemeentelijke organisatie

Een duidelijk gezicht voor het gebied en de gemeentelijke organisatie, dat is de ambitie die er ligt voor de komende periode. Binnen Overbetuwe willen we dat inwoners, bedrijven, (toekomstige) medewerkers en andere belanghebbenden een helder beeld hebben van wat de gemeente kan betekenen en waar de gemeente voor staat. De positionering van het gebied en de profilering van de 'corporate identity' kunnen dan ook niet los van elkaar worden gezien.

Duidelijk gezicht

Voordat we naar buiten treden met een extern profiel, ofwel een duidelijk gezicht, gaat er een traject van interne profilering vooraf. Immers elke medewerker moet weten en ervaren waar de organisatie voor staat. Hiervoor kan een betere en uitgebreidere communicatie rondom bijvoorbeeld een directieplan, een programmabegroting en de uitwerking van het project Dienstverlening worden ingezet.

Tot slot

Stond de afgelopen periode in het teken van professionalisering van communicatie vanuit de hele organisatie. De komende periode bouwen we de huidige expertise verder uit. Intensieve samenwerking tussen de beleidsafdelingen, bestuurders en de adviseurs van team communicatie blijft centraal staan. Hierbij komt de inhoud en de politieke keuze vanuit beleid en bestuur. En de expertise, creativiteit en coördinatie vanuit communicatie. De komende jaren wordt meer ingezet op strategische advisering en pro-actieve advisering. Hoewel het accent verschuift, blijft ook de komende periode uitvoering en coördinatie van communicatie van groot belang. Daar zijn naast professionele beleidsadviseurs ook professionele communicatieadviseurs voor nodig. En om de strategische advisering te realiseren is er meer capaciteit nodig vanuit de senior adviseurs. In het laatste hoofdstuk gaan we daarom in op de formatie die minimaal nodig is om de gestelde ambities binnen bestuur en raad te kunnen verwezenlijken.

HOOFDSTUK 4 DE CONSEQUENTIES VOOR HET TEAM

We hebben gezien dat de organisatie en het team communicatie een goede uitgangspositie hebben om te komen tot strategische en proactieve communicatie. De komende jaren is het belangrijk om de rollen binnen het team communicatie beter op elkaar af te stemmen zodat deze meer aanvullend zijn aan elkaar. En zodat communicatie zo effectief mogelijk kan worden ingezet bij complexe projecten. In de gewenste situatie bestaan binnen het communicatieteam zeven rollen. De hieronder beschreven rollen zijn functionele benamingen zoals ze in de communicatiewereld gebruikt worden. In de uiteindelijke uitwerking van de formatie zullen ze gekoppeld moeten worden aan de functieomschrijvingen van het generieke handboek dat de gemeente gebruikt. Hieronder staan ze per rol beschreven.

Functie	Taken
Teamcoach¹	- Sturing en begeleiding van team(-leden) - Samenhang en eenheid tussen en binnen projecten bewaken - Kwaliteit van communicatie bewaken - Adviseren over en begeleiden van complexe, bestuurlijk-gevoelige projecten - Woordvoering voor College en over crises/issues - Opstellen communicatievisie en –strategie (beleidskaders)
Senior communicatieadviseur²	- Samenhang tussen en binnen projecten bewaken - Adviseren over en begeleiden van complexe en/of bestuurlijk-gevoelige projecten (o.a. positionering en profilering) - Woordvoering van individuele wethouders - Beleidskaders uitwerken
Chef kabinet	- Samenhang en eenheid van communicatie en representatie bewaken (bijv. promotie en profilering) - Representatie strategisch inzetten (i.s.m. senior adviseur) - B&W adviseren over en begeleiden bij representatie en kabinetszaken - Verantwoordelijk voor organisatie kabinetszaken (uitvoering ligt deels bij medewerker communicatie) - Opstellen van speeches voor B&W
Dorps- en wijkcoördinator	- Samenhang projecten en communicatie daarover bewaken - Adviseren over en bewaken van de interactieve beleidsvorming en voortgang van projecten - Fungeren als communicatiekanaal tussen dorpsraden en wijkplatforms en gemeente - B&W, organisatie en dorpsraden en wijkplatforms adviseren over onderlinge communicatie
Junior communicatieadviseur²	- Adviseren over en begeleiden van niet-bestuurlijk-gevoelige projecten en losse vraagstukken van de afdelingen (o.a. interne communicatie, doorontwikkeling website, evenementen, nieuwsberichten) - Ondersteunen van senior adviseur bij uitvoerende werkzaamheden - Woordvoering van individuele wethouders over onderwerpen die niet bestuurlijk-gevoelig zijn

¹ LET OP: de functiebenamingen corresponderen niet met de generieke functie indeling uit het handboek van de gemeente.

3 bij de dorps- en wijkcoördinator kunnen verschillende functies uit het generieke handboek ontstaan, voor een betere opbouw van het team.

Medewerker Communicatie²	- Uitvoeren van beheerstaken (knipselkrant, intranet, personeelsblad, opzetten van archief met Overbetuwe mediafragmenten, gemeentepagina, etc.) - Ondersteunen van de drie communicatieadviseurs en de chef kabinet bij uitvoerende taken (teksten opstellen, ondersteuning bij projecten, mailingen verzorgen, bestellingen plaatsen, uitvoering kabinetszaken, etc.)
Medewerker website en nieuwe media	- Meedenken over en uitvoering geven aan doorontwikkeling website (ook webredactie) - Bedenken van en uitvoering geven aan toepassing van nieuwe media

Communicatiebureau in huis

In de gewenste situatie zijn de rollen binnen het team beter op elkaar aangesloten. Dit betekent dat het team communicatie als een intern communicatieadviesbureau kan opereren voor advies en uitvoering: het bureau bestaat uit verschillende medewerkers die onderling de binnenkomende taken kunnen verdelen. Medewerkers hebben hun eigen specialisme; de één is vooral (strategisch) adviserend bezig, een ander vooral uitvoerend. Meerdere communicatiemedewerkers kunnen op die manier betrokken zijn bij een project (of in verschillende fasen). De adviseurs hoeven ook niet langer 'exclusief' gekoppeld te worden aan portefeuillehouders of afdelingen: per project wordt bekeken wie wat oppakt en welk gewicht daaraan hangt.

Professionalisering

De professionalisering van de communicatie kan gerealiseerd worden door het effectief inzetten van de verschillende rollen binnen het team communicatie. Momenteel knelt dit met name doordat de teamcoach, chef Kabinet en vooral de huidige communicatieadviseurs veel tijd moeten besteden aan uitvoerende werkzaamheden (losse vraagstukken afdelingen, kleine en eenvoudige projecten, eenvoudige communicatietaken, etc.). Daardoor hebben ze weinig tijd voor de strategische en proactieve communicatie en voor het managen van de communicatiestromen.

In een nieuwe situatie kunnen uitvoerende en/of eenvoudigere werkzaamheden worden uitgevoerd door de toegevoegde junior communicatieadviseur en de medewerker communicatie. Zo kunnen de senior communicatieadviseurs en chef Kabinet tijd besteden aan het managen van de communicatiestromen en aan de proactieve en strategische communicatie. Met deze verdeling van taken wordt de capaciteit van de senior communicatieadviseurs beter benut en ontstaan meer doorgroeimogelijkheden binnen het team.

Tot slot

De keus voor aanvullende formatie, is tevens een keus voor strategische en proactieve ondersteuning van bestuurders en politiek gevoelige processen. Wordt deze keus niet gemaakt dan heeft dit consequenties. Het betekent dat de nadruk meer blijft liggen op uitvoering, projectondersteuning en ad hoc werkzaamheden. Het betekent ook dat voor complexe trajecten externe professionals moeten worden ingehuurd. Dit brengt kosten met zich mee. En expertise verdwijnt weer met het vertrek van de ingehuurde specialist. Een intern communicatiebureau sluit dan ook het beste aan bij de ambities van college en raad.

Bijlage 1:

Hieronder wordt een voorbeeld geschetst van de manier waarop team communicatie betrokken is bij beleidsprocessen

Jongeren, alcohol + drugs

Samen met de gemeenten Duiven, Lingewaard, Rijnwaarden, Westervoort en Zevenaar stelde de gemeente Overbetuwe een plan van aanpak op voor alcohol- en drugsmatiging onder jongeren. De effecten van het project zijn nog niet direct zichtbaar, dat verwachten we over een paar jaar. Tot die tijd zijn we regionaal en lokaal druk bezig met het project. Communicatie speelt daarbij een grote rol.

Communicatiedoelen

De regionale communicatiewerkgroep formuleerde de volgende communicatiedoelen:

- Bewustwording over en betrokkenheid bij het onderwerp alcohol, drugs, gezondheid en jongeren te vergroten onder de doelgroepen;
- Draagvlak te creëren voor de introductie van de normen “niet te vroeg, niet te vaak, niet te veel” en “don’t do drugs”;
- Doelgroep te overtuigen van de norm “Onder de 16 jaar geen alcohol” en deze norm te hanteren;

Strategie

De communicatieadviseur kijkt *wie je wat, wanneer, op welke manier* moet betrekken bij en vertellen over het project om je doelen te bereiken. Bij dit project zijn er erg veel verschillende doelgroepen betrokken. Van horecaondernemers, politie, supermarkten, scholen, sportverenigingen, ouders tot natuurlijk jongeren. Allemaal hebben zij hun eigen belang, en moeten dus ook anders benaderd worden.

Niet alleen de timing en de toon zijn belangrijk, maar ook de herkenbaarheid. Communicatie ontwikkelde voor dit project daarom een nieuwe uitstraling door middel van een huistijl en een logo. Voor de verschillende doelgroepen worden verschillende acties georganiseerd. Zo zijn er bijeenkomsten voor horeca ondernemers en bieden we educatieprojecten aan scholen. In september wordt er een convenant getekend met de sportclubs en is er een eerste homeparty (voorlichting aan huis over alcohol, drugs en opvoeding van pubers). November 2009 is gedoopt tot ‘drugsmaand’ met als grootste actie de regionale drugsshow voor jongeren.

Producten

Communicatie draagt ook zorg voor de ontwikkeling van communicatiemiddelen met betrekking tot het project. Denk hierbij bijvoorbeeld aan: pagina’s op de website, posters, flyers, nieuwsbrieven, artikelen op de gemeentepagina, persberichten, draaiboeken voor bijeenkomsten (bijvoorbeeld de startbijeenkomst), vlaggen, gadgets

Pers

Het onderwerp Jongeren en Alcohol is een ‘hot item’, het project trekt dan ook veel aandacht. De pers benaderen we actief door middel van persberichten, zodat het onderwerp in de schijnwerpers blijft.

Communicatie maakt en verstuurt deze berichten. Ook worden we zelf benaderd door de pers met vragen of verzoeken om een interview. Communicatie zorgt dan voor een juiste beantwoording van die vragen of regelt het interview (en bereidt deze voor).



Bijlage 2

Hieronder wordt een voorbeeld geschetst van de manier waarop communicatie een bijdrage levert binnen een gemeentebreed project:

Toekomstvisie+

In september 2009 bespreekt de gemeenteraad de definitieve Toekomstvisie+. De Toekomstvisie+ geeft op hoofdlijnen de richting aan voor de gemeente Overbetuwe tot 2020.

Rol team communicatie

Tijdens het gehele proces is team communicatie nadrukkelijk betrokken geweest in diverse rollen, zoals bepalen communicatiestrategie en ontwikkelen communicatieplan, sparringpartner voor projectleider en wethouder, deelnemer in projectgroep, organiseren diverse acties, ontwikkelen communicatiemiddelen, schrijven teksten etc.

De start

In mei 2008 stemde de gemeenteraad in met het plan van aanpak voor de Toekomstvisie+. Er kwam een plan van aanpak en team communicatie maakt een communicatieplan. Na het maken van strategische keuzes startte de dialoofase met een serie artikelen in het huis-aan-huis blad. Aan de hand van een thema werden iedere week twee verschillende meningen weergegeven. Vervolgens werden in alle 11 dorpen van Overbetuwe een boom geplaatst waarin de inwoners hun wensen voor de toekomst konden ophangen. Dit alles leidde naar 4 oktober, de Dag van de Toekomst. Om de mensen hierover te informeren werden er posters, flyers en een persoonlijke uitnodiging verspreid.

Communicatie

Team communicatie was nauw betrokken bij het programma en de communicatie rondom 4 oktober. In de hal van het gemeentehuis konden bezoekers hun mening geven en discussiëren over diverse thema's als duurzaamheid, verkeer & vervoer, vergrijzing & vergroening, ontwikkeling kernen en werkgelegenheid. De gemeenteraad gaf aan het belangrijk te vinden ook kinderen en jongeren te betrekken bij de Toekomstvisie. Er werd dan ook voor groep 7 en 8 een teken- en ideeënwedstrijd georganiseerd met een verrassend resultaat. De tekeningen werden tentoongesteld op de Dag van de Toekomst Om te weten te komen hoe jongeren over hun toekomst denken, stuurde de gemeente een journalist op pad die een fraai filmpje van 15 minuten maakte. Ook de film werd op 4 oktober getoond. Nieuw voor Overbetuwe was de inzet van een digitaal burgerpanel. TNS Nipo ondervroeg 157 inwoners van 18 jaar en ouder over de vijf bovengenoemde thema's.

Terugkoppeling naar inwoners

Om mensen te laten weten welke ideeën uit de dialoofase waren gekomen, werden de reacties verwoord in een digitale nieuwsbrief.

Inspraak en afronding

In maart 2009 gaf de gemeenteraad groen licht om het concept van de Toekomstvisie+ de inspraak in te laten gaan. Hierop zijn 20 reacties ontvangen die waar mogelijk zijn verwerkt in de Toekomstvisie+. In september 2009 bespreekt de gemeenteraad deze definitieve versie. Als de gemeenteraad hiermee instemt, maakt team communicatie een prettig leesbare versie die huis aan huis bezorgd wordt bij alle inwoners.