



gemeente winterswijk

De mens centraal

Communicatiebeleid gemeente Winterswijk 2008 – 2010



Datum: 22 april 2008 **Geschreven door:** Ester Reusink, senior communicatieadviseur
Versie: definitief (aangepast n.a.v. college 6 mei 2008)

Portefeuillehouder: Thijs van Beem, burgemeester
Opdrachtgever: Fery Janssen, manager Publiekszaken

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	2
Inleiding	3
Samenvatting	4
Hoofdstuk 1 Situatieschets	8
Hoofdstuk 2 Analyse en aandachtspunten.....	9
Hoofdstuk 3 Visie op communicatie.....	11
Hoofdstuk 4 Doelgroepen.....	13
Hoofdstuk 5 Doelstellingen	14
Hoofdstuk 6 Boodschap	15
Hoofdstuk 7 Beleid en Middelen	16
Hoofdstuk 8 Organisatie van de communicatie	29
Hoofdstuk 9 Evaluatie.....	31

Inleiding

Voor u ligt het communicatiebeleid gemeente Winterswijk 2008-2010. Dit plan geeft een visie op hoe wij als gemeente Winterswijk de komende jaren om willen gaan met communicatie. Het geeft weer wat we belangrijk vinden en wat we willen bereiken op dit vlak.

De beleidsdoelstellingen van de gemeente voor de komende jaren liggen vast in het organisatiedocument 'Beter voor Elkaar': de gemeentelijke organisatie naar 2010', de Toekomstvisie en het coalitieprogramma 2006-2010 'Een luisterend oor'. Deze doelstellingen gelden als uitgangspunt voor dit plan. We laten zien dat communicatie een belangrijke en ondersteunende bijdrage levert aan het totale beleid van de organisatie.

Het huidige communicatiebeleid is verouderd (augustus 2003) en op een aantal punten achterhaald. Ook in de omgeving, de politiek en de gemeentelijke organisatie hebben zich in de afgelopen jaren ontwikkelingen voorgedaan die invloed hebben op de gemeentelijke communicatie. Daarbij komt dat het college van burgemeester en wethouders de wens heeft om op interactieve en innovatieve manier te communiceren met inwoners.

In dit communicatiebeleid ligt de nadruk met name op het verbeteren van de kwaliteit van de aanwezige middelen en een andere werkwijze. Het communicatiebeleid geldt voor de periode 2008-2010. In het voorjaar van 2010 vinden gemeenteraadsverkiezingen plaats. Na deze verkiezingen wordt het communicatiebeleid herzien op basis van het nieuwe coalitieprogramma en eventuele nieuwe trends en ontwikkelingen.

Het communicatiebeleid begint met een samenvatting. Vervolgens vindt u in hoofdstuk 1 een schets van de huidige situatie. In hoofdstuk 2 vindt u een analyse van de huidige communicatie en de aandachtspunten die daaruit naar voren komen. In hoofdstuk 3 beschrijven we in de visie op communicatie welke uitgangspunten ten grondslag liggen aan het communicatiebeleid. De doelgroepen, doelstellingen en de centrale boodschap staan beschreven in respectievelijk hoofdstuk 4, 5 en 6. In hoofdstuk 7 staan we uitgebreid stil bij het beleid en de in te zetten middelen. In hoofdstuk 8 staat hoe we dit organiseren met het huidige team Communicatie en in hoofdstuk 9 beschrijven we hoe we de doelstellingen toetsen.

Winterswijk, april 2008

Team Communicatie:
Angela Sluiskes
Ellen Meddeler
Susan Kroekenstoel
Ineke Holkenborg
Esther Bruntink
Petra Miggelbrink
Ester Reusink

Samenvatting

In deze samenvatting wordt de inhoud van het communicatiebeleidsplan zoveel mogelijk puntsgewijs weergegeven. Hierbij wordt een onderscheid gemaakt in de drie deelgebieden van communicatie: corporate communicatie, externe communicatie en interne communicatie. Deze begrippen worden in hoofdstuk 7 toegelicht.

Hoofdstuk 1 Situatieschets

Dit hoofdstuk beschrijft de ontwikkelingen van de afgelopen jaren en schetst een globaal beeld van de huidige gemeentelijke communicatie.

Hoofdstuk 2 Analyse en aandachtspunten

Uit de analyse komen de volgende aandachtspunten voort:

Corporate communicatie:

- De inzet van middelen moet op een aantal punten beter op elkaar afgestemd worden. Ook de kwaliteit kan verder verbeterd worden;
- Het vertrouwen in de lokale politiek moet worden verbeterd;
- De zichtbaarheid van het college en de raad moeten verder worden verhoogd;
- Er moeten duidelijke richtlijnen en kaders voor interactief werken worden opgesteld. Ook is niet bekend of mensen de mogelijkheden voor burgerparticipatie kennen en of de instrumenten voldoende op elkaar zijn afgestemd;
- Het ontwikkelen van een eenduidige huisstijl;
- Het uitwerken van een duidelijke positionering en marketingcommunicatiestrategie om Winterswijk als plaats te promoten.

Externe communicatie:

- Projectleiders moeten zich meer en beter bewust worden wat de betekenis van communicatie is in hun project;
- De aanwezige communicatiemiddelen worden met de invoering van de nieuwe huisstijl zowel qua uitstraling als qua inhoud grondig herzien. Zo worden ze waar mogelijk meer en beter ingezet.

Interne communicatie:

- Het organisatiedocument samenvatten in een compacte boodschap en deze uitdragen in de organisatie;
- De informatievoorziening moet beter afgestemd worden op de informatiebehoeften die er binnen de organisatie leven;
- Het opstellen van richtlijnen voor de interne informatievoorziening (personeelsblad, nieuwsbrief, intranet en e-mail) en het verbeteren van de kwaliteit van de aanwezige middelen.

Hoofdstuk 3 Visie op communicatie

In dit hoofdstuk zijn de volgende uitgangspunten voor communicatie uitgewerkt:

1. de mens staat centraal in de communicatie
2. positioneren en profileren
3. communicatie is pro-actief, open, transparant
4. doelgroepenbeleid
5. geïntegreerde communicatie
6. interactief werken
7. communicatie inzetten als strategisch managementinstrument
8. bouwen aan een netwerk
9. meten van effecten

Hoofdstuk 4 Doelgroepen

In dit hoofdstuk zijn de interne en externe doelgroepen van de gemeente opgenomen.

Hoofdstuk 5 Doelstellingen

In dit hoofdstuk is beschreven welke doelstellingen we extern en intern willen bereiken.

Externe communicatiedoelstellingen:

- een effectieve en pro-actieve informatie verstrekking;

- het open, duidelijk en transparant communiceren over genomen besluiten, plannen en projecten;
- het creëren van draagvlak voor het gemeentebestuur;
- het - indien mogelijk – tijdig betrekken van belanghebbenden;
- het verbeteren van ons imago;
- het verhogen van het vertrouwen in de politiek.

Interne communicatiedoelstellingen:

- het uitdragen van de visie, missie en organisatiedoelstellingen;
- het betrekken van de medewerkers bij de organisatie en de organisatieontwikkeling;
- het structureren en verbeteren van het huidige informatieaanbod;
- het verbeteren van de informatie-uitwisseling en samenwerking tussen MT en medewerkers en afdelingen onderling;
- het nut van haal- en brenginformatie verduidelijken;
- het verhogen van het communicatiebewustzijn bij medewerkers;
- het verhogen van de betrokkenheid en het wijgevoel bij medewerkers.

Hoofdstuk 6 Boodschap

De centrale boodschap is als volgt: Als gemeente hechten wij veel belang aan een goede communicatie met onze inwoners, belanghebbenden en relaties. De nadruk ligt hierbij op het aangaan van de dialoog en het zoveel mogelijk betrekken van onze inwoners bij het gemeentelijk beleid.

Hoofdstuk 7 Beleid en Middelen

Dit hoofdstuk beschrijft het communicatiebeleid en de in te zetten middelen voor de komende jaren. Hierbij zijn de volgende verbeterpunten opgenomen:

Corporate communicatie:

Bestuurscommunicatie

Verbeterpunt	Uitwerking	Kosten
opstellen nota interactief werken	team Communicatie, 1 ^e kwartaal 2009	geen
onderzoek bekendheid burgemeester en wethouders	bestuursadviseur, 1 ^e kwartaal 2008	regulier budget (communicatie)
opstellen plan van aanpak algemene presentatie en promotiefilm gemeente	team Communicatie, 2 ^e kwartaal 2009	PM
vernieuwen folders en brochures	in het kader van vernieuwing huisstijl, 1 ^e kwartaal 2009	budget huisstijl
voorstel en opzetten internetpanel	team Communicatie, 3 ^e kwartaal 2008, uitvoering in 2009	PM

Raadscommunicatie

Verbeterpunt	Uitwerking	Kosten
rubriek raad gemeentepagina's	team Communicatie, 2 ^e kwartaal 2008	regulier budget (communicatie)
actualiseren programma VIP's, ontwikkelen ondersteunende PowerPoint	team Communicatie i.s.m. griffie, 3 ^e kwartaal 2008	geen
evalueren organisatie rondetafelgesprekken	team Communicatie i.s.m. griffie, 2 ^e kwartaal 2008	geen extra kosten, regulier budget (griffie)
evalueren organisatie Winterswijk's Café	team Communicatie i.s.m. raads werkgroep, 2 ^e kwartaal 2008	geen extra kosten, regulier budget (griffie)
onderzoek naar mogelijkheid tot live uitzenden raads- en commissievergaderingen	griffie i.s.m. team Communicatie, 2 ^e kwartaal 2008	PM
onderzoek bekendheid raads- en commissieleden	bestuursadviseur, 1 ^e kwartaal 2008	regulier budget (communicatie)
interactieve opiniepeiling	griffie i.s.m. team Communicatie, 2 ^e kwartaal 2009	PM

Persbeleid

Verbeterpunt	Uitwerking	Kosten
het verhogen van het aantal interviews, verbeteren van de kwaliteit van de informatie	team Communicatie, doorlopend	geen
het invoeren van persbijeenkomsten	team Communicatie, 3 ^e kwartaal 2008	geen
pers actiever uitnodigen	team Communicatie, doorlopend	geen
mediatraining	team Communicatie, 1 ^e kwartaal 2009	opleidingsbudget

Citymarketing

Verbeterpunt	Uitwerking	Kosten
Ontwikkelen positionering, marketingcommunicatiestrategie en imagocampagne	team Communicatie, 1 ^e , 2 ^e en 3 ^e kwartaal 2008	regulier budget (communicatie)

Huisstijl

Verbeterpunt	Uitwerking	Kosten
Ontwikkelen nieuwe huisstijl	team Communicatie, 2 ^e kwartaal 2008	regulier budget (huisstijl)

Rampen- en risicocommunicatie

Verbeterpunt	Uitwerking	Kosten
Aandacht voor rampen en risicocommunicatie	team Communicatie, 2 ^e kwartaal 2009	geen

Arbeidsmarktcommunicatie

Verbeterpunt	Uitwerking	Kosten
vernieuwen opzet personeelsadvertentie	team Communicatie, 1 ^e kwartaal 2009	geen
Ondersteuning bij uitvoering arbeidsmarktcommunicatiebeleid en bijbehorende middelen	Team Communicatie, doorlopend	geen

Externe communicatie:

Projectcommunicatie

Verbeterpunt	Uitwerking	Kosten
invoeren communicatieparagraaf	Management, 2 ^e kwartaal 2008	geen
invoeren budget projectcommunicatie	Management, 2 ^e kwartaal 2008	geen
aanvragen van uren bij team Communicatie	Management, 3 ^e kwartaal 2008	geen
verhogen sensitiviteit, trainen vaardigheden projectleiders	team Communicatie, 3 ^e en 4 ^e kwartaal 2008	opleidingsbudget
onderzoek naar opzetten projectsecretariaat	Management i.s.m. team Communicatie, 3 ^e kwartaal 2008	geen

Publiekscommunicatie

Verbeterpunt	Uitwerking	Kosten
plan van aanpak website	team Communicatie, 3 ^e kwartaal 2008	geen
onderzoek tevredenheid gemeentepagina's	team Communicatie, 1 ^e kwartaal 2008	regulier budget (communicatie)
ontwikkelen nieuwe opzet gemeentepagina's	team Communicatie, 3 ^e kwartaal 2008	PM
herzien folders en brochures, inclusief voorstel verspreiding	team Communicatie, 1 ^e kwartaal 2009	budget huisstijl
onderzoek mogelijkheden	team Communicatie, 3 ^e kwartaal 2008	geen

narrowcasting		
onderzoek instellen burgerpanel	team Communicatie, 1 ^e kwartaal 2008	regulier budget (communicatie)

Interne communicatie

Interne Communicatie

Verbeterpunt	Uitwerking	Kosten
Opstellen richtlijnen verspreiden interne berichten	team Communicatie, 2 ^e kwartaal 2008	geen
Opstellen bladformule personeelsblad	team Communicatie, 3 ^e kwartaal 2008	geen
Cursus schrijven voor het personeelsblad voor de redactie	team Communicatie, 3 ^e kwartaal 2008	opleidingsbudget
Opstellen plan van aanpak intranet	team communicatie, 3 ^e kwartaal 2008	geen
Ondersteunen introductieprogramma nieuwe medewerkers	team Personeel & Organisatie i.s.m. team Communicatie	geen
Teambuilding in afdelingsplan	managementteam, 2 ^e kwartaal 2008	geen

Hoofdstuk 8 Organisatie van de communicatie

In dit hoofdstuk staan de taken van het team Communicatie beschreven. Ook wordt de nieuwe werkwijze van het team Communicatie beschreven. Deze werkwijze komt er op neer dat het team Communicatie zicht toelegt op de beleidsrol en de interactierol. Een deel van de uitvoerende taken verschuift richting beleidsmedewerkers en projectleiders. Zij zijn eindverantwoordelijk voor de communicatie rond hun beleidsnota of project. Om deze nieuwe werkwijze handen en voeten te kunnen geven is een aantal verbeterpunten beschreven.

Verbeterpunt	Uitwerking	Kosten
Ronde langs het werkoverleg van de afdelingen	team Communicatie, 2 ^e kwartaal 2008	geen
Opstellen handboek communicatie (incl.schrijfwijzer)	team Communicatie, 4 ^e kwartaal 2008	geen

Hoofdstuk 9 Evaluatie

In dit hoofdstuk staat beschreven hoe de effecten van de communicatie gemeten wordt. Hierbij zijn de volgende verbeterpunten beschreven.

Verbeterpunt	Uitwerking	Kosten
Onderzoek gemeentepagina's	team Communicatie, 1 ^e kwartaal 2008	regulier budget (communicatie)
Onderzoek interne communicatie	team Communicatie, 3 ^e kwartaal 2009	geen, afstudeerder/werkstudent
Ontwikkelen evaluatieformulieren	team Communicatie, 4 ^e kwartaal 2008	geen

Hoofdstuk 1 Situatieschets

Winterswijk heeft ongeveer 30.000 inwoners. Vanwege de sterke combinatie van de aanwezige voorzieningen en het prachtige buitengebied onderscheidt Winterswijk zich ten opzichte van de omliggende gemeenten. Op het gebied van de voorzieningen vervult Winterswijk een centrale rol ten aanzien van deze gemeenten.

De gemeente Winterswijk heeft een hoog ambitieniveau. De ambities zijn vastgelegd in het coalitieprogramma 'Een luisterend oor' en de Toekomstvisie. Hierin beschrijft de raad hoe Winterswijk er in de toekomst uit moet zien. De komende jaren wordt intensief ingezet op de uitvoering van de actiepunten in de toekomstvisie.

Eén van die actiepunten is het profileren van Winterswijk als plaats via citymarketing. Dit doen we samen met belanghebbende externen partijen. Het doel is om de naamsbekendheid vergroten en de plaats aantrekkelijker te maken voor bezoekers, bedrijven/instellingen, toekomstige bewoners en inwoners.

Winterswijk kent een aantal langlopende dossiers die gezorgd hebben voor een kritische houding van de inwoners ten opzichte van de gemeente. Deze kritische houding is ook terug te vinden in de uitslag van de gemeenteraadsverkiezingen van maart 2006. Dit heeft gevolgen gehad voor ons imago en voor het vertrouwen in de lokale politiek.

Extern staan we de komende jaren voor een groot aantal uitdagingen. We zijn bezig met de privatisering van de schouwburg, de nieuwbouw van diverse scholen, het opknappen van ons winkelgebied, onze bedrijventerreinen, het aantrekkelijk maken en promoten van ons prachtige buitengebied, het verder uitbouwen van het wijkwerk en het opzetten van een jeugdcentrum. Een aantal van deze projecten doen we samen met externe partijen.

Winterswijk heeft te maken met mondige inwoners die weten wat ze willen en waar zij hun informatie kunnen halen. Digitale dienstverlening is dan ook niet meer weg te denken in deze moderne maatschappij. Een andere algemene trend is dat inwoners steeds meer betrokken willen worden bij het tot stand komen van nieuw beleid of nieuwe plannen. Vrije tijd en de kwaliteit van het bestaan worden steeds belangrijker, evenals de kwaliteit van de eigen leefomgeving. Inwoners voelen zich in toenemende mate betrokken bij hun eigen plaats.

Om de dienstverlening aan onze klanten verder te verbeteren wordt er binnen de gemeentelijke organisatie sinds een aantal jaren gewerkt aan het verbeteren van de organisatiestructuur en -cultuur. In april 2008 gaat een nieuwe organisatiestructuur in. Deze is zodanig ingericht dat er één laag leidinggevenden tussenuit is gehaald. De organisatie wordt hierdoor nog platter en de lijnen korter. Tegelijkertijd loopt er een cultuurtraject. De nadruk binnen dit traject ligt op het verbeteren van de houding en het gedrag van de medewerkers. Door zowel de structuur als ook de cultuur te veranderen hopen we onze dienstverlening beter af te kunnen stemmen op de wensen en behoeften van onze klanten. Om deze dienstverlening naar een nog hoger plan te tillen is gestart met het Programma Dienstverlening. Het Digitaal Loket maakt hier onderdeel van uit.

Hoofdstuk 2 Analyse en aandachtspunten

Bij het opstellen van de analyse en het hieruit afleiden van aandachtspunten is een onderscheid gemaakt in de drie deelgebieden van communicatie: corporate communicatie, externe communicatie en interne communicatie. Deze begrippen worden in hoofdstuk 7 verder toegelicht.

Corporate communicatie

- De communicatie van de gemeente Winterswijk is een stuk actiever - en in vele gevallen zelfs pro-actiever - dan een aantal jaren geleden. Er is een actief mediabeleid, waarbij wekelijks de belangrijkste besluiten uit het college via een persbericht verspreid worden. Ook de gemeentepagina's en de website worden actiever gebruikt. Daarnaast worden vaker informatieavonden, rondetafelgesprekken en Winterswijkse Politieke Café's georganiseerd waarbij inwoners uitgenodigd worden.

Aandachtspunt: De inzet van middelen moet op een aantal punten beter op elkaar afgestemd worden waardoor de kwaliteit verbeterd wordt.

- Uit een onderzoek dat net na de verkiezingen is gehouden onder inwoners van Winterswijk blijkt dat het vertrouwen in de lokale politiek aanzienlijk is gedaald: van 70% naar 49% (bron: dienstverleningsmonitor 2006). De verklaring voor deze daling ligt mogelijk in een aantal dossiers (strandbad, Tricot, gemeentekantoor) die de gemoederen in Winterswijk flink hebben bezig gehouden. Maar ook het feit dat er in de verkiezingsperiode hard is ingezet op het handelen van het gemeentebestuur en de communicatie van de gemeente is een mogelijke oorzaak van het gedaalde vertrouwen.

Aandachtspunt: Het vertrouwen in de lokale politiek moet worden verhoogd.

- De profilering van het college en de raad is in de afgelopen jaren verbeterd. De profilering van het college vindt plaats via persberichten, het weblog en het burgerjaarverslag van de burgemeester, de gemeentepagina's en de tweewekelijkse column van de wethouders. De profilering van de raadsleden gebeurt via raads- en commissievergaderingen, rondetafelgesprekken en het Winterswijkse Café. Onlangs is een nieuw initiatief ingezet: in de gemeentepagina's wordt een terugblik van de fracties op de raadsvergadering opgenomen. In het verleden uitgevoerde onderzoeken laten zien dat college en raadsleden onvoldoende bekend zijn onder inwoners.

Aandachtspunt: De zichtbaarheid van het college en de raad moeten verder worden verhoogd.

- In het coalitieprogramma 'Een luisterend oor' staat dat nieuwe plannen zoveel mogelijk aan het begin van het traject moeten worden besproken met belanghebbenden en belangstellenden. Projecten worden binnen de gemeente in principe interactief benaderd. Dit gebeurt echter niet altijd op de goede manier. Ditzelfde geldt voor burgerparticipatie. Er zijn veel instrumenten voor handen, toch maken inwoners er slechts beperkt gebruik van.

Aandachtspunt: Er moeten duidelijke richtlijnen en kaders voor interactief werken worden opgesteld. Ook is niet bekend of mensen de mogelijkheden voor burgerparticipatie kennen en of de instrumenten voldoende op elkaar zijn afgestemd.

- De gemeente positioneert zich naar buiten toe niet op een eenduidige manier. De huisstijl van de gemeente is inmiddels erg verouderd en past niet meer bij onze huidige organisatie.

Aandachtspunt: Het ontwikkelen van een eenduidige huisstijl.

- Ook als plaats profileert de gemeente zich nog onvoldoende. Op verzoek van het college is een Toekomstvisie opgesteld. Hierin staat beschreven hoe Winterswijk er in de toekomst uit moet zien. Op basis van de in deze Toekomstvisie opgenomen (economische) doelstellingen moet een marketingcommunicatiestrategie ontwikkeld worden om dit doel te bereiken.

Aandachtspunt: Het uitwerken van een duidelijke positionering en marketingcommunicatiestrategie om Winterswijk als plaats te promoten.

Externe communicatie

- Binnen de gemeente lopen diverse omvangrijke projecten. Deze projecten brengen de gemeente in beeld bij het algemene publiek. In de huidige communicatie is vaak te weinig aandacht voor de mogelijkheden voor participatie en communicatie over het proces.

Aandachtspunt: Projectleiders moeten zich meer en beter bewust worden wat voor rol communicatie heeft in hun project.

- De gemeente beschikt over diverse communicatiemiddelen. Met het oog op de komst van een nieuwe huisstijl is in de afgelopen jaren minimaal aandacht besteed aan de verdere ontwikkeling van deze instrumenten. Op een aantal fronten is inhoudelijk al wel een slag gemaakt (website, gemeentepagina's).

Aandachtspunt: De aanwezige communicatiemiddelen worden met de invoering van de nieuwe huisstijl zowel qua uitstraling als qua inhoud grondig herzien. Ook worden ze waar mogelijk meer en beter ingezet.

Interne communicatie

- Er is een nieuw organisatiedocument opgesteld dat luistert naar de naam 'Beter voor Elkaar'. Dit document vormt de basis voor de organisatieverandering en het cultuurtraject. Het organisatiedocument is een omvangrijk document en is daardoor intern lastig uit te dragen.

Aandachtspunt: Het organisatiedocument samenvatten in een compacte boodschap en deze uitdragen in de organisatie.

- Intern communicatieonderzoek wijst uit dat met name de informatievoorziening vanuit het management en de onderlinge communicatie tussen de afdelingen extra aandacht behoeft. Intern communicatie wordt nog te weinig gezien en ingezet als managementinstrument.

Aandachtspunt: De informatievoorziening moet beter afgestemd worden op de informatiebehoeften die er binnen de organisatie leven.

- De gemeente beschikt ook intern over diverse communicatiemiddelen. De informatievoorziening via deze middelen is niet optimaal op elkaar afgestemd. Er zijn geen duidelijke richtlijnen welke informatie via welk middel moet worden verspreid. Ook worden de middelen niet optimaal benut. Intranet wordt te weinig gebruikt en veel informatie die voor alle medewerkers bestemd is wordt via e-mail verspreid.

Aandachtspunt: Het opstellen van richtlijnen voor de interne informatievoorziening (personeelsblad, nieuwsbrief, intranet en e-mail) en het verbeteren van de kwaliteit van de aanwezige middelen.

Hoofdstuk 3 Visie op communicatie

Het communicatiebeleid van de gemeente Winterswijk is afgeleid van de doelstellingen zoals deze zijn opgenomen in de Toekomstvisie, het coalitieprogramma 'Een luisterend oor' en het visiedocument 'Beter voor Elkaar'. Uit al deze doelstellingen is een aantal uitgangspunten afgeleid. Deze uitgangspunten vormen de visie op communicatie en worden hieronder kort toegelicht.

Uitgangspunten voor communicatie

1. de mens staat centraal in de communicatie
2. positioneren en profileren
3. communicatie is pro-actief, open, transparant
4. doelgroepenbeleid
5. geïntegreerde communicatie
6. interactief werken
7. communicatie inzetten als strategisch managementinstrument
8. bouwen aan een netwerk
9. meten van effecten

Ad 1: de mens staat centraal in de communicatie

Als gemeente willen we graag vraaggericht werken en samenwerken. Dit betekent dat we zoveel mogelijk moeten inspelen op de behoefte van onze klanten. En waar mogelijk zelfs vragen vóór moeten zijn. Dit betekent dat we pro-actief moeten zijn. Ons verplaatsen in onze klant en vanuit zijn gedachtegang handelen. Eenzijdige informatievoorziening alleen is hierbij niet voldoende. We moeten de dialoog aangaan, goed luisteren en de goede vragen stellen. Deze manier van werken vraagt een bepaalde houding en gedrag van medewerkers, management en bestuurders. Ook moeten we dit gedrag uitstralen in onze communicatiemiddelen. Bijvoorbeeld door de *tone of voice* van onze teksten en het beeldmateriaal dat we gebruiken.

Ad 2: positioneren en profileren

De gemeentelijke organisatie moet zich naar buiten toe sterker positioneren en profileren. We moeten meer laten zien wat we doen en uitleggen waarom we dingen doen. Het profileren van bestuurders en medewerkers, maar ook een eenduidige uitstraling via een consequent toegepaste huisstijl moet ervoor zorgen dat de gemeente meer gezicht krijgt naar buiten toe.

Naast de positionering van de gemeentelijke organisatie moet Winterswijk als plaats zich meer positioneren en profileren. Om de ambities uit de toekomstvisie waar te kunnen maken moet Winterswijk zich meer en beter op de kaart zetten via citymarketing.

Ad 3: communicatie is pro-actief, open en transparant

Pro-actief communiceren heeft de voorkeur boven reactief communiceren. Actieve openbaarheid staat hoog in het vaandel. Dit betekent dat we als gemeente actief naar buiten treden met genomen college- en raadsbesluiten, maar ook met informatie over lopende projecten of beleidsontwikkelingen. Onze inwoners moeten weten wat er speelt, hoe zij invloed uit kunnen oefenen, wat mogelijkheden en onmogelijkheden zijn en waarom bepaalde besluiten zijn genomen. Daar waar mogelijk proberen we inwoners en belanghebbenden hierbij te betrekken. Naast onze eigen actieve benadering is het van belang om actief om te gaan met signalen vanuit onze samenleving. Hier moet op een open manier mee worden omgegaan. Daarbij moeten we ons kwetsbaar op durven stellen en aangeven dat iets niet goed is gegaan of beter had gekund.

Ad 4: doelgroepenbeleid

Communicatie heeft het meeste effect als we actief en gericht communiceren met onze doelgroepen op momenten dat zij daadwerkelijk iets merken van de activiteiten en het beleid van de gemeente. Dit gaat verder dan alleen schriftelijke informatie verstrekken. Met name als het gaat om het verkrijgen van draagvlak voor plannen of beleid is het van belang dat er direct persoonlijk contact is. Op dit moment wordt al een redelijk actief doelgroepenbeleid gevoerd. Het verdient aanbeveling om dit de komende jaren voort te zetten en waar mogelijk aan te scherpen.

Ad 5: geïntegreerde communicatie

Alle communicatieactiviteiten moeten op elkaar afgestemd worden om één consistent beeld van de gemeente uit te dragen. Hiermee bedoelen we niet alleen (geschreven) middelen, maar ook houding en gedrag. Bestuurders en medewerkers dragen allemaal bij aan het beeld dat de buitenwereld van ons heeft. Als alle neuzen binnen de organisatie dezelfde kant op staan, kan ook naar een zelfde

manier van communiceren worden toegewerkt. Aandacht voor interne communicatie is hierbij van belang om er voor te zorgen dat iedereen van elkaar weet wie wat doet en op welke manier.

Ad 6: interactief werken

Het streven is om inwoners, maar ook belangenorganisaties zoveel mogelijk en in een zo vroeg mogelijk stadium te betrekken bij de ontwikkeling van plannen en beleid. Kanttekening hierbij is dat dit wel mogelijk moet zijn. Dit betekent dat we als gemeente bij de start van een nieuw project of het opstellen van een nieuw project/beleidsplan een goede afweging moeten maken of het traject geschikt is om interactief op te pakken. Deze keuze moet onderbouwd en goed uitgelegd worden. Ook moet duidelijk aangegeven worden wat de kaders zijn en waar grenzen liggen. Waarover mogen mensen wel of niet meepraten, meedenken of meebeslissen.

Ad 7: communicatie inzetten als strategisch bestuursinstrument

De strategische keuzes worden binnen onze organisatie op het hoogste democratische niveau gemaakt: in de gemeenteraad. Als de raad eenmaal heeft vastgesteld welke beleidsambities er voor de komende tijd zijn, dan heeft communicatie een belangrijke, ondersteunende rol bij het verwezenlijken ervan. Strategisch communicatiebeleid wil zeggen dat communicatie bewust wordt ingezet voor het uitdragen, versterken en bewaken van de manier waarop we als gemeente naar buiten treden in het kader van de beleidskeuzen die gemaakt zijn.

Ad 8: bouwen aan een netwerk

Vanwege onze wettelijke taken bepalen wij als gemeente soms voor anderen wat de ruimte is die zij hebben bij de uitvoering van hun werk. Daar staat tegenover dat ook wij als gemeente te maken hebben met andere organisaties die onze beleidsruimte bepalen en die bepalen onder welke voorwaarden we onze taken kunnen uitvoeren en onze ambities kunnen verwezenlijken. Dit zijn met name de provincie en de centrale overheid. Het is daarom voor ons van groot belang tijdig betrokken te worden bij projecten die van invloed kunnen zijn op ons beleid. Het is daarom goed dat wij bij voorkeur al vroeg in het traject - bij de beleidsambtenaren en de beslissers - duidelijk maken wat de gevolgen van hun plannen/beslissingen voor ons zijn. Beter is nog dat wij in staat zijn verbeter suggesties te doen die een betere uitkomst bieden, terwijl de centrale doelstelling van het beleid overeind blijft. Het is dus van groot belang om als gemeente te werken aan een goed netwerk. Het opbouwen en onderhouden van zo'n netwerk geldt in principe voor de hele organisatie. Van bestuurder tot medewerker. Het bouwen van zo'n netwerk kan via formele en informele gesprekken, in overleggen, in brieven en nota's, tijdens symposia en soms ook, goed getimed, in de media.

Ad 9: meten effecten

Om onze dienstverlening en communicatie goed af te kunnen stemmen op de behoeften van onze klanten, moeten we weten wat hun oordeel hierover is. Het is dan ook belangrijk regelmatig te meten. Als gemeente kunnen we hier zelf actief het voortouw in nemen door tevredenheidsonderzoeken uit te voeren onder inwoners en medewerkers. Hiervoor kan gebruik gemaakt worden van enquêtes, interviews, maar ook klankbordgroepen of internetpanels. Daarnaast moeten we inwoners stimuleren zelf aan de bel te trekken met meldingen of klachten. Want hier geldt: als we niks weten, kunnen we er ook niks aan doen. Intern kan nog meer aandacht geschonken worden aan het evalueren van projecten en processen. Hieruit kunnen verbeterpunten worden gehaald voor een volgende keer.

Hoofdstuk 4 Doelgroepen

Goede communicatie begint bij het in beeld hebben met wie wij communiceren. Inzicht in de doelgroep is nodig om de boodschap zoveel mogelijk af te stemmen op de kennis die bij de doelgroep aanwezig is, de houding ten opzichte van de gemeente en de aanwezige interesse in het onderwerp. Hieronder volgt een overzicht van de verschillende doelgroepen die voor de gemeente Winterswijk te onderscheiden zijn. Er zijn externe en interne doelgroepen.

Externe doelgroepen

- inwoners
- instellingen/bedrijven
- belangenorganisaties/verenigingen
- pers/media
- andere overheidsorganisaties
- leveranciers
- bezoekers/toeristen
- forensen/werknemers (niet-inwoners)
- toekomstige medewerkers

Interne doelgroepen

- medewerkers
- managementteam
- ondernemingsraad
- college van burgemeester en wethouders
- gemeenteraad en commissies

Hoofdstuk 5 Doelstellingen

De communicatiedoelstellingen zijn afgeleid van de organisatiedoelstellingen, de doelstellingen in het coalitieprogramma en de toekomstvisie.

In het **organisatiedocument 'Beter voor Elkaar': de gemeentelijke organisatie naar 2010** staan de volgende doelstellingen opgenomen op het gebied van communicatie:

- vraaggericht werken;
- samenwerken;
- vernieuwings- en veranderingsgericht werken in een dynamische en ontwikkelingsgerichte organisatie.

In het **coalitieprogramma 2006-2010 'Een luisterend oor'** staan de volgende doelstellingen op het gebied van communicatie:

- deelname van Winterswijkers aan de besluitvorming moet toenemen en wordt daarom gemeten;
- besluiten komen alleen tot stand als alle betrokkenen hun mening hebben gegeven;
- de gemeente moet zelfkritisch zijn; durven toegeven dat bepaalde zaken niet goed zijn gegaan en anders of beter hadden gemoeten;
- nadenken over huidige communicatievormen en deze eventueel herzien;
- coalitiepartijen leggen zelf ook het gevoerde beleid uit.

In de **Toekomstvisie** staan de volgende doelstellingen op het gebied van communicatie:

- profilering van Winterswijk als plaats is noodzakelijk;
- geen enkel (openbaar) besluit wordt genomen zonder dat de belanghebbenden gehoord zijn (belanghebbende is diegene die direct en substantieel betrokken is bij het te nemen besluit);
- bij de gemeente is continue een laagdrempelig (digitaal) platform aanwezig waar burgers hun mening kwijt kunnen en waar de gemeente burgers om hun mening over bepaalde onderwerpen kan vragen;
- als burgers om hun mening gevraagd worden, wordt altijd aangegeven welke status die mening heeft: wordt de burger alleen gehoord of kan hij ook daadwerkelijk invloed uitoefenen?
- burgers wordt niet tweemaal hetzelfde gevraagd: als de gemeente iets wil onderzoeken, wordt altijd eerst nagegaan of dit recent niet al is gebeurd;
- de gemeente zoekt vooral de burgers op, in hun eigen wijken en buurten; het wijkwerk is versterkt;
- de raad communiceert actief met de burgers en geeft daarmee een duidelijk verbeterde invulling aan zijn extern gerichte, volksvertegenwoordigende rol.

Op basis van de hierboven genoemde doelstellingen zijn de volgende richtinggevende communicatiedoelstellingen opgesteld:

Externe communicatiedoelstellingen

- een effectieve en pro-actieve informatie verstrekking;
- open, duidelijk en transparant communiceren over genomen besluiten, plannen en projecten;
- het creëren van draagvlak voor het gemeentebestuur;
- het - indien mogelijk – tijdig betrekken van belanghebbenden;
- het verbeteren van ons imago;
- het verhogen van het vertrouwen in de politiek.

Interne communicatiedoelstellingen

- het uitdragen van de visie, missie en organisatiedoelstellingen;
- het betrekken van de medewerkers bij de organisatie en de organisatieontwikkeling;
- het structureren en verbeteren van het huidige informatieaanbod;
- het verbeteren van de informatie-uitwisseling en samenwerking tussen MT en medewerkers en afdelingen onderling;
- het nut van haal- en brenginformatie verduidelijken;
- het verhogen van het communicatiebewustzijn van medewerkers;
- het verhogen van de betrokkenheid en het wijgevoel van medewerkers.

Hoofdstuk 6 Boodschap

Om de communicatiedoelstellingen te behalen is het goed om eerst een centrale boodschap op te stellen. Dit is de boodschap die alle bestuurders en medewerkers als uitgangspunt moeten nemen bij de communicatie met de diverse doelgroepen. De centrale boodschap is als volgt:

Als gemeente hechten wij veel belang aan een goede communicatie met onze inwoners, belanghebbenden en relaties. De nadruk ligt hierbij op het aangaan van de dialoog en het zoveel mogelijk betrekken van onze inwoners bij het gemeentelijk beleid.

Hoofdstuk 7 Beleid en Middelen

7.1 Corporate communicatie

Corporate communication is het managementinstrument waarmee, op een zo effectief en efficiënt mogelijke wijze, alle bewust gehanteerde vormen van in- en externe communicatie zodanig op elkaar worden afgestemd dat een positieve uitgangspositie ontstaat met de doelgroepen waarmee men een afhankelijkheidsrelatie heeft. (Identiteit en imago, Cees B.M van Riel, 1996, 1997)

Bij corporate communicatie draait alles om identiteit en imago. Of anders gezegd: het beeld dat de organisatie nastreeft en het beeld dat anderen hebben van de organisatie. Er zijn verschillende factoren die het beeld dat anderen van de gemeente hebben kunnen beïnvloeden. Denk hierbij bijvoorbeeld aan een slechte ervaring met de gemeente, een impopulair besluit, slechte communicatie, het niet nakomen van afspraken of beloftes en negatieve publiciteit.

Corporate communicatie moet gezien worden als een soort randvoorwaarde voor je externe en interne communicatie. Hoe concreter en explicieter het corporate communicatiebeleid beschreven is, hoe meer een organisatie zijn beeldvorming kan sturen. Het corporate communicatiebeleid van de gemeente Winterswijk valt uiteen in de volgende onderdelen:

- Bestuurscommunicatie
- Persbeleid
- Citymarketing
- Huisstijl
- Rampen- en crisiscommunicatie
- Arbeidsmarktcommunicatie

7.1.1 Bestuurscommunicatie

Met de invoering van het dualisme is de communicatie vanuit het college en de raad in twee delen geknipt. Bestuurscommunicatie valt dan ook uiteen in communicatie vanuit het college en de raad.

College

De nadruk bij bestuurscommunicatie vanuit het college ligt op:

- het toelichten van genomen besluiten;
- het profileren van de burgemeester;
- het profileren van de wethouders;
- en het profileren van het college als geheel.

Een groot deel van wat zich afspeelt binnen de lokale politiek voltrekt zich buiten het gezichtsveld van het algemene publiek. Uit de dienstverleningsmonitor 2004 blijkt dat de bekendheid van de burgemeester goed is maar dat 37% van de inwoners geen enkele wethouder van naam kent. Het is niet bekend hoe het op dit moment staat met de bekendheid van het huidige college. In de afgelopen jaren is een aantal middelen ingezet om burgemeester en wethouders beter te profileren. Denk hierbij aan het weblog van de burgemeester en de tweewekelijkse column van de wethouders in de gemeentepagina's. Toch moet profilering de komende jaren meer aandacht krijgen. Bestuurders moeten zichtbaarder worden. Door bestuurders meer en beter te profileren krijgt de gemeente meer gezicht naar buiten toe. Het is dan niet meer de gemeente die iets gezegd heeft, maar de burgemeester of de wethouder. Hoe bekender bestuurders zijn, hoe groter hun benaderbaarheid wordt. Als inwoners het gevoel krijgen iemand te 'kennen', wordt de stap om contact te zoeken eenvoudiger. Een ander belangrijk aspect van bestuurscommunicatie is het meten van de klanttevredenheid ten aanzien van de gemeentelijke dienstverlening. Met ingang van 2007 is elke afdeling verplicht zelf jaarlijks in ieder geval één dienst te onderzoeken. Daarnaast wordt een aantal onderzoeken gemeentebreed uitgevoerd zoals bijvoorbeeld de tevredenheid van onze inwoners over de dienstverlening.

Middelen

- persberichten
- persconferenties
- weblog burgemeester
- burgerjaarverslag
- collegecolumn gemeentepagina's
- voorwoorden
- speeches

Verbeterpunten

Om de profilering van bestuurders te verbeteren worden diverse bestaande middelen actiever ingezet. Te denken valt hierbij aan de website. Daarnaast kunnen de gemeentepagina's gebruikt worden om het bestuur meer en beter te profileren. Door meer aandacht voor representatieve taken van het college onder de aandacht te brengen en bijvoorbeeld vaker interviews met wethouders over ontwikkelingen binnen hun portefeuille op te nemen.

Een ander belangrijk instrument voor de profilering van het bestuur zijn de contacten met de media. Onder persbeleid wordt hier verder op ingegaan.

Ook contacten met inwoners en relaties zijn van belang bij de profilering van het college. Dit gebeurt tijdens representatieve taken, tijdens vergaderingen, tijdens Winterswijk's Politiek Café, rondetafelgesprekken enzovoort. Al deze gelegenheden moeten worden aangegrepen om te luisteren wat er leeft onder de mensen. In het coalitieprogramma staat dat inwoners zoveel mogelijk betrokken moeten worden bij de besluitvorming en dat besluitvorming alleen mag plaats vinden als betrokken hun mening hebben gegeven. Om dit zo goed mogelijk vorm te kunnen geven wordt een nota interactief werken opgesteld. In deze nota wordt vastgelegd wanneer en in welke mate belanghebbenden betrokken worden in het beleidsproces. De principes uit deze nota worden verwerkt in toekomstige project- en communicatieplannen.

Het meten van de bekendheid van de burgemeester en wethouders kan meegenomen worden in de dienstverleningsmonitor. Naast de actieve profilering moet ook kritisch gekeken worden naar de middelen die het college heeft bij representatieve doeleinden. Zo beschikken we op dit moment niet over een algemene presentatie en promotiefilm over de gemeente en zijn onze folders en brochures verouderd. Het vernieuwen van de folders en brochures wordt meegenomen bij het ontwikkelen van de nieuwe huisstijl, ook wordt in dat verband gekeken naar de relatiegeschenken van het college. Het ontwikkelen van een promotiefilm wordt opgepakt in het kader van citymarketing. Deze film kan dan ook ingezet worden bij de ontvangst van externe gasten en representatiedoelstellingen van de gemeente.

Ten aanzien van het onderzoek naar de tevredenheid over gemeentebrede onderwerpen wordt voorgesteld om een internetpanel op te zetten. Dit panel bestaat uit een vaste groep (representatieve steekproef) Winterswijkse inwoners die zo'n twee tot drie keer per jaar gevraagd worden om online een enquête in te vullen. Een groot voordeel van een internetpanel is dat het onderzoek een kortere doorlooptijd heeft dan een schriftelijke of telefonische enquête en inwoners de enquête in kunnen vullen op een tijdstip dat hen het beste uitkomt. Voor het opzetten van een internetpanel wordt nog een nader voorstel uitgewerkt.

Verbeterpunt	Uitwerking	Kosten
opstellen nota interactief werken	team Communicatie, 1 ^e kwartaal 2009	geen
onderzoek bekendheid burgemeester en wethouders	bestuursadviseur, 1 ^e kwartaal 2008	regulier budget (communicatie)
opstellen plan van aanpak algemene presentatie en promotiefilm gemeente	team Communicatie, 2 ^e kwartaal 2009	PM
vernieuwen folders en brochures	in het kader van vernieuwing huisstijl, 1 ^e kwartaal 2009	budget huisstijl
voorstel en opzetten internetpanel	team Communicatie, 3 ^e kwartaal 2008, uitvoering in 2009	PM

Raad

Dit onderdeel heeft alleen betrekking op de communicatie vanuit de raad en de raadscommissies. Belangrijke onderdelen binnen de communicatie vanuit de raad zijn:

- het toelichten van genomen besluiten;
- het profileren van raadsleden;
- en burgerparticipatie.

Uit de dienstverleningsmonitor 2004 blijkt dat 52% van de inwoners geen enkel raadslid bij naam kent. Na de verkiezingen van 2006 is dit nog niet opnieuw gemeten. Er is in de afgelopen jaren een aantal nieuwe middelen ingezet om de profilering van de raad te verbeteren. Zo worden er VIPs uitgenodigd bij raadsvergaderingen, zijn er rondetafelgesprekken ingevoerd en wordt met enige regelmaat een

Winterswijk's Politiek Café georganiseerd. Op de website is sinds 2007 uitgebreide informatie te vinden over alles dat in de raads- en commissievergaderingen aan de orde komt. Er is een folder ontwikkeld met informatie over burgercheques en burgerinitiatieven. De folder Bestuur in Beeld is herzien en uitgebreid met praktische informatie. Onlangs is gestart met het opnemen van een terugblik op de raadsvergadering in de gemeentepagina's. Ook hier geldt dat een goede profilering van belang is. De nadruk ligt daarbij met name op de volksvertegenwoordigende rol van de raad. Inwoners moeten het gevoel hebben dat ze de juiste mensen afgevaardigd hebben en dat deze namens hen de juiste beslissingen nemen. Maar inwoners moeten daarnaast ook het gevoel krijgen dat ze met zaken terecht kunnen bij de raad. Ook hier geldt dat zichtbaarheid, de benaderbaarheid vergroot. Elke politieke partij heeft hierin zijn eigen verantwoordelijkheid. Aanvullend is er een aantal middelen die raadsbreed ingezet kunnen worden op het gebied van burgerparticipatie zoals rondetafelgesprekken, het Winterswijk's Politiek Café. Ook heeft de raad een aantal instrumenten die inwoners kunnen gebruiken om invloed uit te oefenen op de besluitvorming zoals burgercheque, burgerinitiatief, spreekrecht tijdens raads- en commissievergaderingen en het referendum. Het onder het onderdeel 'college' genoemde internetpanel en nota interactief werken dragen ook bij aan de volksvertegenwoordigende en kaderstellende rol van de raad.

Middelen

- persberichten
- folders/brochures
- website
- VIP-bijeenkomst
- Rondetafelgesprekken
- Winterswijk's Politiek Café

Verbeterpunten

Om de raad beter te profileren wordt voorgesteld een nieuwe rubriek op te nemen in de gemeentepagina's waarin met enige regelmaat een raads- of commissielid aan het woord wordt gelaten. In deze rubriek kunnen raads- en commissieleden zichzelf voorstellen, presenteren of iets aan de orde stellen wat hen bezighoudt.

Het programma voor de VIPS wordt geactualiseerd en verder geprofessionaliseerd door bijvoorbeeld een goede ondersteunende algemene PowerPoint presentatie te ontwikkelen.

Ook de rondetafelgesprekken en het Winterswijk's Politiek Café wordt geëvalueerd. Hierbij gaat het met name over de organisatorische kant. Er wordt bijvoorbeeld een standaard draaiboek ontwikkeld. Ook wordt gekeken of het mogelijk is om de onderwerpen en momenten waarop de verschillende bijeenkomsten georganiseerd worden zo goed mogelijk op elkaar af te stemmen. Dit om te voorkomen dat de bijeenkomsten te dicht bij elkaar plaats vinden, of dat er grote gaten vallen. Met het oog op de bekendheid en herkenbaarheid van de middelen is het voor inwoners prettig als er een bepaalde regelmaat zit in de bijeenkomsten. De bestuurlijke termijnagenda vormt hierbij het uitgangspunt.

Om raadsvergaderingen toegankelijker en laagdrempeliger te maken wordt onderzoek gedaan naar het plaatsen van video en audiofragmenten op de website en het uitzenden van de raads- en commissievergaderingen via internet. Op basis van de uitkomsten van dit onderzoek wordt te zijner tijd een aanvullend voorstel gedaan. Aanbevolen wordt om een onderzoek naar de bekendheid van de raadsleden mee te nemen in de dienstverleningsmonitor.

Om de deelname van inwoners aan de besluitvorming te vergroten wordt één keer per jaar een interactieve opiniepeiling georganiseerd. Dit betekent dat alle inwoners de mogelijkheid wordt geboden om via internet of SMS-dienst hun mening te geven over een actueel onderwerp.

Verbeterpunt	Uitwerking	Kosten
rubriek raad gemeentepagina's	team Communicatie, 2 ^e kwartaal 2008	regulier budget (communicatie)
actualiseren programma VIP's, ontwikkelen ondersteunende PowerPoint	team Communicatie i.s.m. griffie, 3 ^e kwartaal 2008	geen
evalueren organisatie	team Communicatie i.s.m griffie, 2 ^e kwartaal 2008	geen extra kosten,

rondetafelgesprekken		regulier budget (griffie)
evalueren organisatie Winterswijk's Café	team Communicatie i.s.m. raadswerkgroep, 2 ^e kwartaal 2008	geen extra kosten, regulier budget (griffie)
onderzoek naar mogelijkheid tot live uitzenden raads- en commissievergaderingen	griffie i.s.m. team Communicatie, 2 ^e kwartaal 2008	PM
onderzoek bekendheid raads- en commissieleden	bestuursadviseur, 1 ^e kwartaal 2008	regulier budget (communicatie)
interactieve opiniepeiling	griffie i.s.m. team Communicatie, 2 ^e kwartaal 2009	PM

7.1.2 Persbeleid

Goede contacten met de media worden steeds belangrijker en worden de komende jaren pro-actief opgepakt. Met name de lokale en regionale media (krant, radio en televisie) en waar mogelijk ook doelgroepgerichte vakbladen worden actief benaderd als intermediair naar inwoners en relaties. Met het oog op de toegenomen interesse van mensen voor hun eigen omgeving ligt een belangrijk accent op de lokale projecten van de gemeente. Daarnaast moeten er regelmatig persberichten gemaakt worden over besluiten, ontwikkelingen en overige activiteiten van de gemeente. Hierbij wordt het aspect profilering van bestuur en raad in de toekomst nadrukkelijker meegenomen. Voorwaarde voor deze actieve media benadering is dat het team Communicatie voortdurend intern worden gevoed met relevante (beleids)informatie en ontwikkelingen. Hier is een belangrijke rol weggelegd voor het college, management en medewerkers. Het is daarnaast ook belangrijk dat de medewerkers van het team Communicatie toegang hebben tot relevante overlegorganen en/of tijdig inzicht krijgen in de betreffende vergaderstukken.

Rol bestuurders

Bij het opereren in netwerken door bestuurders hoort ook dat zij met de media praten. Als portefeuillehouders en democratisch gekozen volksvertegenwoordigers kunnen en moeten zij zelf pro-actief verwoorden waar het om gaat. Hierin worden zij gesteund door het team Communicatie.

Rol communicatie

Alle contacten met de media verlopen direct of indirect via het team Communicatie. Ook als de pers rechtstreeks contact opneemt met een bestuurder of medewerker van de gemeente moet de vraag in samenwerking met het team Communicatie worden opgepakt. De rol van het team Communicatie is daarin coördinerend, initiërend, organiserend, controlerend. Voor woordvoering in het algemeen, dus niet over een specifiek geval maar meer over 'het merk' gemeente Winterswijk, moet de gemeente herkenbaar zijn met één gezicht, i.c. de burgemeester. Daar waar het gaat om bestuurlijke onderwerpen wordt de woordvoering in principe gedaan door de burgemeester of de verantwoordelijk wethouder die het betreffende onderwerp in portefeuille heeft. Betreft het onderwerp de gemeenteraad dan wordt de woordvoering gedaan door een van de fractievoorzitters, commissievoorzitters of zelfs individuele raadsleden. Betreft het de gemeentelijke organisatie dan ligt de woordvoering bij de algemeen directeur/gemeentesecretaris. Betreft het projecten van de gemeente dan vindt woordvoering zoveel mogelijk plaats door de projectleider. Eenvoudige vragen worden zoveel mogelijk afgehandeld door het team Communicatie. De beantwoording van persvragen gebeurt snel en niet defensief, maar open en met oog voor de schaal van het probleem.

Middelen

- persberichten
- achtergrondartikelen
- interviews
- persbijeenkomsten

Verbeterpunten

In de toekomst willen we met name de kwaliteit van de informatie die naar buiten gaat verbeteren. Dit betreft de inhoud van de persberichten, maar ook de wens om bestuurders beter te profileren. Dit kunnen we bereiken door samen met de portefeuillehouders te kijken op welke momenten het mogelijk is een bepaalde ontwikkeling/project nader toe te lichten in een persoonlijk interview.

Om de contacten met de media te verbeteren, hun betrokkenheid bij en hun kennis van onze organisatie te verhogen wordt twee keer per jaar een persbijeenkomst georganiseerd. Bij deze bijeenkomsten is het voltallige college, de algemeen directeur/gemeentesecretaris, de bestuursadviseur en het team Communicatie aanwezig. De bijeenkomsten zijn bedoeld om het gevoerde persbeleid te bespreken en om bij te praten over belangrijke onderwerpen en grote projecten.

Daarnaast wordt de pers actiever uitgenodigd voor werkbezoeken, wijkbezoeken en themabijeenkomsten. Maar we organiseren ook persexcursies naar projecten die in uitvoering zijn (gemeentekantoor, Brede School, Driemark, PPS-locaties, enzovoort). Om de kwaliteit van de mediacontacten verder te verbeteren wordt tweejaarlijks een mediatraining georganiseerd voor het college, de algemeen directeur/gemeentesecretaris, de bestuursadviseur en het team Communicatie.

Verbeterpunt	Uitwerking	Kosten
het verhogen van het aantal interviews, verbeteren van de kwaliteit van de informatie	team Communicatie, doorlopend	geen
het invoeren van persbijeenkomsten	team Communicatie, 3 ^e kwartaal 2008	geen
pers actiever uitnodigen	team Communicatie, doorlopend	geen
mediatraining	team Communicatie, 1 ^e kwartaal 2009	opleidingsbudget

7.1.3 Citymarketing

Als gemeente willen we Winterswijk beter op de kaart zetten. Deze ambitie komt voort uit de toekomstvisie. Met citymarketing willen we Winterswijk promoten om de naamsbekendheid te vergroten en de plaats aantrekkelijker te maken. We willen ons daarbij vooral richten op draagkrachtige senioren en gezinnen met jonge kinderen. Om dit te bereiken wordt een marketingcommunicatiestrategie en een imagocampagne ontwikkeld. Belanghebbende partijen worden hier nauw bij betrokken. Het streven is om in de zomer van 2008 te starten met een imagocampagne. In de toekomst willen we citymarketing onderbrengen in een samenwerkingsverband, waarin naast de gemeente ook externe partijen zitting hebben.

Verbeterpunt	Uitwerking	Kosten
Ontwikkelen positionering, marketingcommunicatiestrategie en imagocampagne	team Communicatie, 1 ^e , 2 ^e en 3 ^e kwartaal 2008	regulier budget (communicatie)

7.1.4 Huisstijl

Binnen de gemeente bestaat al enige tijd de wens een nieuwe huisstijl te ontwikkelen en in te voeren. Doel van deze nieuwe huisstijl is het verbeteren van de dienstverlening en vergroten van de herkenbaarheid van de gemeente richting inwoners en relaties. Het huidige logo van de gemeente Winterswijk bestaat uit het gemeentewapen (beeldmerk) en de toevoeging 'gemeente Winterswijk' (woordmerk). Het gebruik van het logo wordt in de praktijk echter niet altijd consequent toegepast. Ook is het logo niet doorvertaald naar een complete huisstijl. Dit heeft tot gevolg dat de gemeente geen eenduidige en consequente uitstraling heeft richting inwoners en relaties. Daarbij komt dat het huidige logo niet past bij de nieuwe organisatiestructuur en cultuur. Huisstijl is meer dan alleen de visualisering van de identiteit van onze organisatie. Ook onze houding en gedrag maken onderdeel uit van de huisstijl. In ons dienstverleningsconcept staat beschreven hoe we onze dienstverlening in willen richten en welke houding en gedrag daarbij horen. De manier waarop we onze brieven schrijven, onze telefoon beantwoorden of hoe we tijdens een verjaardag over onze organisatie praten. Dit alles draagt bij aan het beeld dat de inwoners van Winterswijk of onze relaties van ons hebben. De nieuwe huisstijl wordt ingevoerd met de verhuizing naar het nieuwe gemeentekantoor.

Verbeterpunt	Uitwerking	Kosten
Ontwikkelen nieuwe huisstijl	team Communicatie, 2 ^e kwartaal 2008	regulier budget (huisstijl)

7.1.5 Rampen- en crisiscommunicatie

Als zich in een gemeente een calamiteit, een zwaar ongeval of een ramp voordoet gaat communicatie een rol spelen. De gemeenteraad heeft hiervoor een rampenplan vastgesteld. Hierin is de organisatie ten tijde van een ramp en de taken en bevoegdheden van verschillende functionarissen vastgelegd.

Jaarlijks wordt geoefend en de medewerkers van het team Communicatie volgen met enige regelmaat opleidingen gericht op hun specifieke taak in het proces. Een apart onderdeel van rampencommunicatie is risicocommunicatie. De gemeente is wettelijk verplicht om inwoners te informeren over de mogelijke risico's die zij lopen. Dit onderwerp wordt waarschijnlijk opgepakt binnen de Veiligheidsregio Noord-Oost Gelderland. Naar verwachting moet hier vanuit het team Communicatie de komende jaren aandacht aan geschonken worden.

Verbeterpunt	Uitwerking	Kosten
Aandacht voor rampen en risicocommunicatie	team Communicatie, 2 ^e kwartaal 2009	geen

7.1.6 Arbeidsmarktcommunicatie

Ondanks diverse landelijke campagnes die het werken bij de overheid of de gemeente stimuleren worstelt de overheid nog steeds met een imago probleem. Dit in combinatie met een aantrekkelijke arbeidsmarkt zorgt ervoor dat we ervoor moeten zorgen dat we ons richting toekomstige medewerkers goed profileren als een aantrekkelijke werkgever. In algemene zin doen we dit natuurlijk al in onze dagelijkse communicatie naar buiten toe. Specifiek doen we dit in onze personeelsadvertenties. In 2007 is de tekst en de vormgeving van onze personeelsadvertentie vernieuwd. In het kader van de nieuwe huisstijl moet hiervoor een nieuw concept ontwikkeld worden dat past bij ons huidige personeelsbeleid.

Het opstellen van het personeelsbeleid en de doelen die we met arbeidsmarktcommunicatie willen behalen is een taak voor het team Personeel en Organisatie. Het team Communicatie kan hen adviseren en ondersteunen bij de uitvoering van het arbeidsmarktcommunicatiebeleid en het ontwikkelen van de bijbehorende middelen. In het kader van arbeidsmarktcommunicatiebeleid moet niet alleen gekeken worden naar het aantrekken van nieuwe medewerkers, maar ook naar het aantrekken van werkstudenten, stagiaires en afstudeerders.

Verbeterpunt	Uitwerking	Kosten
vernieuwen opzet personeelsadvertentie	team Communicatie i.s.m. team P&O, 1 ^e kwartaal 2009	geen
Ondersteuning bij uitvoering arbeidsmarktcommunicatiebeleid en bijbehorende middelen	team Communicatie, doorlopend	geen

7.2 Externe communicatie

De externe communicatie van de gemeente omvat alle communicatie met inwoners, belangenorganisaties, verenigingen, instellingen, bedrijven, relaties, andere overheden, bezoekers, toeristen, toekomstige inwoners en forensen. Bij externe communicatie draait alles om het juist en tijdig informeren van externe doelgroepen over genomen besluiten en toekomstige projecten en beleid van de gemeente. Externe communicatie valt verder uiteen in:

- projectcommunicatie
- publiekscommunicatie

7.2.1 Projectcommunicatie

Als gemeente voeren we op jaarbasis vele grote en kleine projecten uit. Bij de uitvoering van deze projecten merken we steeds vaker het belang van een goede samenwerking met organisaties, overheden, belanghebbenden en inwoners. Het is dan ook belangrijk dat al die groepen ons zien als en klantgerichte organisatie, die pro-actief inspeelt op vragen, die constructief is, die open is, die de dialoog aandurft, die partners zoekt en deskundig is. Wij moeten er dan ook voor zorgen dat we in een zo vroeg mogelijk stadium partijen betrekken bij projecten. Dit om te kunnen inventariseren wat andere partners op hun agenda hebben staan en om onze eigen rol en prioriteiten naar voren te kunnen brengen. Binnen hun netwerken moeten zij ervoor zorgen dat er bij onze partners een positief beeld ontstaat en dat duidelijk is wat er op onze agenda staat. Goede communicatie tijdens een project is dan ook van essentieel belang. Dit omdat vroegtijdige en open communicatie weerstand tegen plannen kan verminderen en mogelijk zelfs voorkomen. Alhoewel een aantal zaken omtrent communicatie zijn vastgelegd betekent dit niet dat alleen de medewerkers van het team Communicatie zich hiermee bezighouden. Gedurende de looptijd van een project zijn er ook communicatiemomenten die door de projectleiders van de betrokken afdeling afgehandeld kunnen

worden. Directe contacten van projectleiders met de belanghebbenden zijn van wezenlijk belang voor het opvangen van signalen. Voorbeelden van dergelijke communicatiemomenten zijn informatiebijeenkomsten, inspraakbijeenkomsten en projectvergaderingen. In lijn met de gekozen strategie 'de mens centraal' wordt de rol van de projectleider in de toekomst dus steeds belangrijker. Nu wordt nog te veel op medewerkers van het team Communicatie geleund en wordt ervan uitgegaan dat de uitvoering bij het team Communicatie ligt. Willen we de gemeente echter beter profileren en meer gezicht geven dan moet de projectleider zijn rol actiever oppakken. Deze nieuwe insteek vraagt veel van onze projectleiders. We moeten ons wel realiseren dat het enige tijd duurt voordat deze nieuwe werkwijze helemaal uitgekristalliseerd is. De medewerkers van het team Communicatie kunnen de projectleiders ondersteunen in dit proces.

Rol projectleiders

Projectleiders zijn eindverantwoordelijk voor de communicatie rondom hun project. Dit betekent dat zij belanghebbenden tijdig betrekken bij hun projecten en informeren over de rol en deskundigheid van de gemeente en de voortgang van het proces. De verantwoordelijk portefeuillehouder wordt hierbij nadrukkelijk betrokken. Projectcommunicatie gaat vooral over de inhoudelijke voorlichting rond een project, maar geeft tevens een beeld over de gemeentelijke organisatie als geheel. Een goed lopend project is dus tevens van belang voor een positief imago van de gemeente.

Kort samengevat betekent dit dat de projectleider verantwoordelijk is voor:

- opstellen van communicatieparagraaf (opnemen in projectplan);
- aanvragen van uren bij team Communicatie t.b.v. projectondersteuning (opnemen in jaarplan);
- reserveren van budget voor communicatie (deel projectbudget);
- aanleveren conceptteksten t.b.v. persberichten, nieuwsbrieven, artikelen gemeentenieuws, website;
- contacten met de pers (in overleg/samenwerking met het team Communicatie)
- organiseren van informatie/inspraakbijeenkomsten, open huis;
- organisatie van een officiële start, oplevering, open dag.

Rol communicatie

De rol van Communicatie bij projecten is adviserend en ondersteunend. Bij grote/belangrijke projecten stelt het team Communicatie altijd een communicatieplan op. Dit betekent echter niet dat zij automatisch alles uitvoeren dat in het communicatieplan staat opgenomen. Wel bewaakt het team Communicatie de voortgang van het proces door regelmatig met de projectleider af te stemmen of een bepaalde stap uit het communicatieplan moet worden uitgevoerd. Daarnaast kan de projectleider terecht voor advies gedurende het project. Naarmate de zwaarte/belang van een project toeneemt wordt de inzet van het team Communicatie groter. Het gaat hierbij met name om projecten die extra publiciteit genereren en een goede gelegenheid biedt voor netwerken door bestuurders van betrokken organisaties. Kort samengevat betekent dit dat Communicatie verantwoordelijk is voor:

- opstellen van communicatieplan;
- eindredactie en productie van persberichten, nieuwsbrieven, artikelen gemeentenieuws, website;
- advisering en ondersteuning bij perscontacten (bemiddeling, begeleiding)
- advisering en ondersteuning bij organisatie van informatie/inspraakbijeenkomsten, open huis (bemiddeling, begeleiding)
- advisering en ondersteuning bij organisatie van een officiële start, oplevering, open dag (bemiddeling, begeleiding).

Middelen

Rondom de meeste projecten van de gemeente worden de volgende communicatiemiddelen ingezet:

- nieuws/informatiebrief;
- inspraak/ informatiebijeenkomst;
- persbericht;
- website;
- artikel(en) in gemeentenieuws;
- open huis voor belanghebbenden.

Grotere projecten kennen daarnaast nog een:

- officiële starthandeling;
- officiële oplevering/opening;
- open dag voor alle inwoners.

Verbeterpunten

Communicatie hoort thuis in het hart van het beleid. Om er zeker van te zijn dat alle relevante communicatieaspecten zijn afgewogen moeten alle projectvoorstellen en beleidsnota's die ter bespreking/ vaststelling aan het management en/of college worden voorgelegd, worden voorzien van een aparte communicatieparagraaf. Hiervoor wordt een format ontwikkeld. Bij zeer grote/belangrijke projecten wordt standaard een communicatieplan opgenomen. Dit wordt door het team Communicatie gedaan. Ook hiervoor wordt een format ontwikkeld.

De kosten die verbonden zijn aan de specifieke communicatie bij een project moeten in de begrotingspost(en) van het betreffende project worden meegenomen. Het reguliere budget van het team Communicatie is alleen bedoeld voor de uitvoering van centrale taken. Als vuistregel kan worden gehanteerd dat (afhankelijk van de absolute bedragen) 3 - 5 % van het projectbudget voor communicatie wordt gereserveerd. Bij hele grote projecten - waarvoor de capaciteit van het team Communicatie onvoldoende toereikend is - kan eventueel een deel van dit budget gebruikt worden voor de inhuur van vervangingscapaciteit.

Regelmatig komt het voor dat het team Communicatie geconfronteerd wordt met een project waarin in het jaarplan geen rekening is gehouden. Afdelingen moeten bij het opstellen van hun jaarplan inventariseren welke projecten er in het daarop volgende jaar spelen en welke inzet zij hierbij van de medewerkers van het team Communicatie verwachten. Op deze manier kunnen in overleg en op basis van de beschikbare uren afspraken gemaakt worden over de inzet. Deze uren worden dan vervolgens opgenomen in het jaarplan van het team Communicatie. Projecten die gedurende het jaar worden gemeld worden individueel beoordeeld op basis van beschikbare capaciteit en tijd. Het is mogelijk dat hierdoor een verschuiving van prioriteiten plaats moet vinden.

Om projectleiders hun nieuwe rol goed uit te kunnen laten voeren is het van belang dat zij een goed communicatiegevoel ontwikkelen. Hun sensitiviteit op het gebied van communicatie kan verder worden verbeterd zodat zij goed kunnen inschatten wanneer iets nieuwswaarde heeft of niet. Ook moeten ze meer aandacht krijgen voor de communicatie over het proces. Om projectleiders hun rol zo goed mogelijk te kunnen laten vervullen krijgen ze een mediatraining en worden ze getraind op hun communicatieve vaardigheden, zowel schriftelijk (schrijven van concept persberichten, brieven en artikelen) als mondeling (presenteren, bijeenkomsten voorzitten).

Daarnaast wordt voorgesteld om te onderzoeken of het mogelijk is een secretariaat projectenbureau op te zetten dat de projectleider kan ontlasten van taken als vergaderlocaties reserveren, notuleren, catering regelen en het voorbereiden van informatieavonden en bijeenkomsten.

Verbeterpunt	Uitwerking	Kosten
invoeren communicatieparagraaf	Management, 2 ^e kwartaal 2008	geen
invoeren budget projectcommunicatie	Management, 2 ^e kwartaal 2008	geen
aanvragen van uren bij team Communicatie	Management, 3 ^e kwartaal 2008	geen
verhogen sensitiviteit, trainen vaardigheden projectleiders	team Communicatie, 3 ^e en 4 ^e kwartaal 2008	opleidingsbudget
onderzoek naar opzetten secretariaat projectenbureau	Management i.s.m. team Communicatie, 3 ^e kwartaal 2008	geen

7.2.2 Publiekscommunicatie

Als gemeente hebben we de taak om het algemene publiek te informeren over onze wettelijke taken, genomen besluiten, de voortgang van projecten, nieuw beleid, aanwezige procedures en verordeningen, verleende vergunningen, enzovoort. Bij publieksinformatie gaat het dus vooral om informatie met een algemeen voorlichtend karakter dat wordt verspreid aan een grote groep tegelijk, waarbij het niet noodzakelijk is dat iedereen de informatie ook echt inhoudelijk kent. Deze informatie wordt voornamelijk via massamediale middelen verspreid zoals bijvoorbeeld persberichten, berichten op de website, de gemeentepagina's, folders, brochures en de gemeentegids. Het ontwikkelen, beheren en het produceren van deze massamediale middelen behoort tot één van de kerntaken van het team Communicatie.

Middelen

- persberichten
- website
- gemeentepagina's
- folders/brochures
- gemeentegids

Verbeterpunten

Alle persberichten die verstuurd worden aan de media worden ook op de website geplaatst. De vormgeving en de structuur van de huidige website is eind 2007 ingrijpend veranderd. Dit is gebeurd binnen de mogelijkheden van het huidige content managementsysteem en vanuit de wetenschap dat in de loop van 2008 een nieuw content managementsysteem ingevoerd wordt. Begin 2008 is de website in het kader van het Programma Dienstverlening uitgebreid met een digitaal loket. Binnen dit loket kan een tiental producten digitaal worden afgehandeld. De komende jaren worden zowel het aantal producten als ook de afhandeling ervan verder uitgebreid. In dit kader wordt ook de inhoud en opzet van website in zijn geheel vernieuwd. Hiervoor wordt een apart plan van aanpak opgesteld. De vormgeving van de website wordt meegenomen in het project huisstijl en het project Andez 3.

Persberichten of genomen besluiten met een algemeen voorlichtend karakter worden vaak opgenomen als achtergrondartikel in de gemeentepagina's. In de toekomst wordt bij dit soort berichten gezocht naar een mogelijkheid om de gemeente beter te profileren door bijvoorbeeld de betrokken wethouder of de projectleider aan het woord te laten.

De gemeentepagina's zijn in de afgelopen jaren zowel inhoudelijk als qua vormgeving al aanzienlijk verbeterd. De tevredenheid over de gemeentepagina's wordt meegenomen in de dienstverleningsmonitor. Hierbij is het belangrijk te onderzoeken over welke onderwerpen inwoners meer willen lezen. Op basis van de uitkomsten van het onderzoek wordt een nieuwe opzet ontwikkeld voor de gemeentepagina's. Hierbij wordt ook kritisch gekeken naar de begrijpelijkheid van het taalgebruik van het onderdeel 'officiële bekendmakingen'.

Op dit moment heeft de gemeente weinig algemene folders en brochures. Datgene dat er is, is vaak verouderd en niet meer actueel. Er zit geen eenduidig herkenbare lijn in. In het kader van het project huisstijl wordt een inventarisatie gedaan welke folders er nu zijn en welke daarvan opnieuw ontwikkeld moeten worden. Er wordt gekeken of er nog nieuwe folders ontwikkeld moeten worden. Te zijner tijd wordt een voorstel gedaan over hoe bepaalde folders worden aangeboden en verspreid (digitaal, folio of een combinatie) en hoe omgegaan wordt met folders van externe partijen. Op basis van de openingstijden van het nieuwe gemeentekantoor moet bekeken worden of het gemeentehuis de enige plek is waar dergelijke folders verspreid worden of dat er voor meerdere locaties gekozen wordt (bibliotheek, VVV, enzovoort).

We onderzoeken daarnaast de mogelijkheden om in het nieuwe gemeentekantoor narrowcasting in te zetten. Narrowcasting is een medium waarmee audiovisuele boodschappen op een aantrekkelijke en interactieve manier kunnen worden gecommuniceerd naar een specifieke doelgroep. Bijvoorbeeld via met elkaar verbonden beeldschermen, geïnstalleerd op één of meerdere locaties. De inhoud kan centraal worden aangestuurd en beïnvloed. Op deze manier kunnen bezoekers op dynamische wijze kennis nemen van advertenties, beelden, video, multimedia, en dergelijke op digitale schermen of kiosken. Wellicht dat hierin een combinatie mogelijk is in het kader van citymarketing.

Om het algemene publiek meer te betrekken bij de gemeentelijke communicatie en om te toetsen of de gemeentelijke communicatie zijn doel bereikt kan een burgerpanel worden ingezet. Hiermee wordt een vaste groep inwoners bedoeld die bijvoorbeeld voorafgaand aan de publicatie van een folder, deze toetsen op duidelijkheid en leesbaarheid. Maar ook kan gedacht worden aan het testen van de nieuwe website, het beoordelen van taalgebruik in brieven of advertenties, enzovoort. Voorgesteld wordt om dit onderdeel mee te nemen in de dienstverleningsmonitor. Hierin kan worden gevraagd of inwoners dit zien als een toegevoegde waarde en of zij eventueel zelf deel willen nemen in een dergelijk panel. Op basis van de uitkomsten van het onderzoek wordt eventueel een nader voorstel uitgewerkt.

Verbeterpunt	Uitwerking	Kosten
plan van aanpak website	team Communicatie, 3 ^e kwartaal 2008	geen
onderzoek tevredenheid gemeentepagina's	team Communicatie, 1 ^e kwartaal 2008	regulier budget (communicatie)
ontwikkelen nieuwe opzet	team Communicatie, 3 ^e kwartaal 2008	PM

gemeentepagina's		
herzien folders en brochures, inclusief voorstel verspreiding	team Communicatie, 1 ^e kwartaal 2009	budget huisstijl
onderzoek mogelijkheden narrowcasting	team Communicatie, 3 ^e kwartaal 2008	geen
onderzoek instellen burgerpanel	team Communicatie, 1 ^e kwartaal 2008	regulier budget (communicatie)

7.3 Interne Communicatie

Interne communicatie is het aanbieden van boodschappen van zenders aan ontvangers die deel uitmaken van dezelfde organisatie, met het oogmerk organisatorische doelen en/of individuele doelen te verwezenlijken (Interne communicatie als managementinstrument, H. Koeleman, 1992).

Onder interne communicatie valt dus alle communicatie die binnen onze organisatie voorkomt: tussen medewerkers van dezelfde afdeling, tussen medewerkers van verschillende afdelingen, tussen medewerkers en management, tussen medewerkers en bestuurders, tussen management en bestuurders, tussen medewerkers en de ondernemingsraad en tussen management en de ondernemingsraad. In al deze varianten gaat het om tweerichtingsverkeer.

Interne communicatie krijgt steeds meer aandacht binnen onze organisatie. Als gemeente Winterswijk hebben we een strategie, een missie, om uit te voeren en uit te dragen waarin bestuurders en medewerkers een belangrijke rol spelen. Optimaal functioneren van een organisatie heeft dus alles te maken met goede interne communicatie en het uitdragen van de gewenste cultuur. Daarbij komt dat medewerkers steeds mondiger zijn geworden. Ze vragen om meer informatie en onderbouwing; de behoefte aan inspraak en betrokkenheid bij de ontwikkeling van de organisatie is groot. Interne communicatie speelt een grote rol bij gemotiveerd zijn en blijven van medewerkers. De gemeente heeft een hoog ambitieniveau waarbij de komende jaren hard aan de uitvoering moet worden gewerkt. Dat betekent dat bestuur en medewerkers op de hoogte moeten zijn van ontwikkelingen via zo efficiënt en optimaal mogelijk lopende informatiestromen. Interne communicatie is primair een verantwoordelijkheid van het management, waarbij het team Communicatie ondersteunt met adviseren en inzetten van een aantal middelen. Dit vraagt een helicopterview, dat vroegtijdig en volledig geïnformeerd zijn over ontwikkelingen als voorwaarde heeft. De rol van het team Communicatie bestaat vooral uit het monitoren van informatie uit de diverse stromen, het inrichten en benutten van de juiste interne informatiekkanalen en intermediair zijn tussen medewerkers, management en bestuur.

Interne communicatie is van groot belang voor elke organisatie. Echter, vaak wordt meer tijd en aandacht besteed aan externe communicatie. Dit komt omdat de toegevoegde waarde van externe communicatie duidelijker zichtbaar is. Een positief imago, een groot marktaandeel, hoge winstcijfers, minder bezwaren, minder klachten, enzovoort. Maar interne communicatie kan indirect een bijdrage leveren aan deze externe aspecten. Goed geïnformeerde, gemotiveerde en betrokken medewerkers stralen met hun houding en gedrag een positief beeld uit richting buitenwereld. Dit vind zijn weerslag in de manier waarop de buitenwereld ons ziet: ons imago. Daarnaast staan goed geïnformeerde, gemotiveerde en betrokken medewerkers meer open voor veranderingen en innovatie en zullen zij ook meer eigen initiatief tonen. De komende jaren wordt interne communicatie meer en meer ingezet als managementinstrument. Op deze manier levert interne communicatie een bijdrage aan het realiseren van de organisatiedoelen.

De gemeente Winterswijk zit midden in een verandering van zowel de organisatiestructuur als de organisatiecultuur. Om voldoende in te kunnen spelen op toekomstige verwachtingen en verplichtingen zijn deze veranderingen noodzakelijk. Tijdens dit soort veranderingstrajecten is interne communicatie erg belangrijk. Het kan helpen om de veranderingsbereidheid te vergroten en weerstand weg te nemen. Voorwaarde hiervoor is dat in een zo vroeg mogelijk stadium wordt gecommuniceerd over het waarom van de verandering. Ook erg belangrijk is dat medewerkers betrokken worden bij de veranderingen. Nog een stap verder is het om medewerkers er bij te betrekken via inspraak en medezeggenschap. Hierin zijn verschillende varianten mogelijk. Belangrijk is in ieder geval dat interne communicatie een kritische succesfactor is voor het doorvoeren van veranderingen waarbij met name timing, inhoud en de mate van participatie van belang is.

Rol management

Het management is eindverantwoordelijk voor de interne communicatie. Dit betekent dat zij ervoor moeten zorgen dat informatie die belangrijk is voor de medewerkers daadwerkelijk bij hen terecht komt. Het gaat hierbij niet alleen om taakinformatie, maar ook beheerinformatie, beleidsinformatie en motiverende informatie. Al deze soorten informatie heeft een medewerker nodig om zijn werk goed te kunnen doen. Het management heeft hiervoor een aantal middelen ter beschikking zoals het werkoverleg, de interne nieuwsbrief, het personeelsblad, intranet en personeelsbijeenkomsten.

Rol communicatie

De medewerkers van het team Communicatie zijn verantwoordelijk voor de ontwikkeling en het beheer van de interne communicatiemiddelen. Om een goede interne communicatie te bewerkstelligen moeten al deze middelen goed op elkaar afgestemd worden. Medewerkers van het team Communicatie zijn niet verantwoordelijk voor de inhoud. De primaire taak ligt bij het management. Zowel het management als medewerkers hebben een brengplicht als het gaat om informatie die intern moet worden verspreid. Het team Communicatie heeft een adviserende en ondersteunende rol richting het management.

Middelen

- Werkoverleg
- Interne nieuwsbrieven
- Personeelsblad
- Intranet
- E-mail
- Personeelsbijeenkomsten
- Introductie nieuwe medewerkers
- Teambuilding

Verbeterpunten

Uit intern communicatieonderzoek blijkt dat de informatievoorziening vanuit het management en de onderlinge communicatie tussen de afdelingen beter kan. Het werkoverleg is een belangrijk instrument als het gaat om interne communicatie. Er is echter geen vaste agenda voor het werkoverleg. Dit is wenselijk. Ook is communicatie geen vast agendapunt. Voorgesteld wordt om communicatie vast op de agenda van ieder werkoverleg te zetten. Dit punt kan dan gebruikt worden om te bepalen welke onderwerpen geschikt zijn om te communiceren richting management of richting de rest van de organisatie. Voorgesteld wordt om deze punten na het werkoverleg aan te leveren bij het team Communicatie. Zij bepalen dan op welke manier deze punten gecommuniceerd worden, via de interne nieuwsbrief, via intranet of via het personeelsblad. Alhoewel de managers de informatie vanuit het MT terugkoppelen via een wekelijks overleg met de medewerkers wordt voorgesteld eenzelfde aanpak ook toe te passen op het overleg van het managementteam. Op deze manier worden de belangrijkste boodschappen nog eens herhaald en krijgt iedereen de informatie op uniforme wijze en op hetzelfde tijdstip aangeboden. Op deze manier voorkom je ook verschillen in interpretatie.

De inhoud van de interne nieuwsbrieven wordt verbeterd. Op dit moment zijn geen duidelijke richtlijnen vastgesteld hoe bepaald nieuws wordt gecommuniceerd. Het is goed om de inhoud van de diverse communicatiemiddelen goed op elkaar af te stemmen. Er worden richtlijnen opgesteld welke informatie via welk communicatiemiddel wordt verspreid. Hierbij gaat het met name om berichten die we nu ontvangen via de interne nieuwsbrief, het personeelsblad, intranet en e-mail.

In het afgelopen jaar is de inhoud van het personeelsblad al op een aantal punten aangepast. Het personeelsblad wordt nog te weinig als managementinstrument ingezet. Er moet meer aandacht komen voor informatie over de organisatie, cultuur en sociale communicatie. Daarbij moet gekeken worden naar de invalshoek waarin de artikelen worden geschreven. Nu worden artikelen vaak nog te veel eenzijdig belicht, er is geen ruimte voor meerdere zienswijzen of een kritische noot. Ook wordt nog teveel geschreven wat men kwijt wil, in plaats van te schrijven wat de lezer wil weten. Er wordt een nieuwe bladformule opgesteld met een goede verhouding tussen organisatie, cultuur en sociale informatie. Uiteraard wordt hierbij rekening gehouden met de eerder genoemde richtlijnen. De redactie gaat een cursus schrijven voor het personeelsblad volgen.

Intranet is een aantal jaren geleden geïntroduceerd en niet verder doorontwikkeld. Het huidige intranet is niet afgestemd op de wensen en behoeften van de gebruikers. Intranet wordt daardoor beperkt gebruikt, het heeft voor de medewerkers onvoldoende toegevoegde waarde. Het gevolg hiervan is dat veel informatie dat feitelijk op intranet zou moeten staan via de mail verspreid wordt. Op dit moment wordt gewerkt aan het verbeteren van de structuur van intranet. Het verdient aanbeveling om Intranet in zijn geheel te herzien, zowel de vorm als de inhoud. Hiervoor wordt een plan van aanpak opgesteld. Medewerkers worden hierbij zoveel mogelijk betrokken. In het kader van dit plan moet ook gekeken worden naar de mogelijkheden voor interne narrowcasting. De daadwerkelijke aanpassing van intranet moet afgestemd worden op de planning van het Programma Dienstverlening in verband met de keuze van een nieuw content managementsysteem. E-mail wordt door veel medewerkers beschouwd als een belangrijk middel om informatie te krijgen. Daar staat tegenover dat veel

medewerkers klagen dat ze teveel mail krijgen waarvan het merendeel ook nog eens niet voor hen is bestemd. Met het opstellen van heldere richtlijnen wordt de e-mail stroom teruggebracht tot alleen de noodzakelijke mail.

Ieder jaar worden minimaal twee personeelsbijeenkomsten georganiseerd. De verantwoordelijkheid hiervoor ligt bij het management. Het team Communicatie ondersteunt hen hierbij. De personeelsbijeenkomsten hebben een gedeeltelijk informatief en een gedeeltelijk informeel karakter. Het informatieve gedeelte kan nog meer ingezet worden als managementinstrument. Het is een goede gelegenheid om kort en bondig de stand van zaken weer te geven vanuit het managementperspectief.

De introductie van nieuwe medewerkers in de organisatie behoeft aandacht. Er is al wel een programma ontwikkeld maar in de praktijk wordt dit programma niet altijd compleet uitgevoerd. Er moet nog eens kritisch gekeken worden naar de inhoud van het programma. De verantwoordelijkheid hiervoor ligt in bij het team Personeel & Organisatie omdat het onderdeel uitmaakt van het HRM-beleidsplan. Het team Communicatie kan hen ondersteunen en adviseren bij het opzetten van een nieuw introductieprogramma voor nieuwe medewerkers.

Teambuilding is een goede methode om collega's op een andere manier te leren kennen. Teambuilding kan op twee manieren ingezet worden. Het kan gericht zijn op het elkaar beter leren kennen in de werksfeer. Daarnaast is het ook goed voor de onderlinge verhoudingen om collega's in een andere setting goed te leren kennen. Bijvoorbeeld tijdens een barbecue, een workshop, een activiteit of een avondje uit. Het management moet beide vormen van teambuilding stimuleren en faciliteren. Binnen het afdelingsplan/jaarplan moet standaard ruimte gereserveerd worden voor teambuilding.

Verbeterpunt	Uitwerking	Kosten
Opstellen richtlijnen verspreiden interne berichten	team Communicatie, 2 ^e kwartaal 2008	geen
Opstellen bladformule personeelsblad	team Communicatie, 3 ^e kwartaal 2008	geen
Cursus schrijven voor het personeelsblad voor de redactie	team Communicatie, 3 ^e kwartaal 2008	opleidingsbudget
Opstellen plan van aanpak intranet	team communicatie, 3 ^e kwartaal 2008	geen
Ondersteunen introductieprogramma nieuwe medewerkers	team Personeel & Organisatie i.s.m. team Communicatie	geen
Teambuilding in afdelingsplan	managementteam, 2 ^e kwartaal 2008	geen

Hoofdstuk 8 Organisatie van de communicatie

Tot mei 2007 was er sprake van twee afzonderlijke communicatieafdelingen: Bestuurscommunicatie en Publiekscommunicatie. Vooruitlopend op de verandering van de organisatiestructuur is besloten deze twee afdelingen alvast samen te voegen tot één team. In de nieuwe organisatiestructuur maakt het team Communicatie onderdeel uit van de afdeling Publiekszaken. Deze nieuwe plek zorgt er niet alleen voor dat de samenwerking wordt verbeterd, maar ook dat er meer kwaliteit kan worden geleverd. Bovendien wordt het team beter zichtbaar in de organisatie, dus beter toegankelijk.

Taken

Hieronder is schematisch weergegeven hoe het team Communicatie is opgebouwd en hoe de taken zijn verdeeld.

Functie	Taken	Uren
Senior communicatieadviseur	bestuurscommunicatie, raadscommunicatie, rampen en crisiscommunicatie, huisstijl, citymarketing, mediacontacten	32
Communicatie adviseur	projectcommunicatie	30
Communicatiemedewerker	projectcommunicatie, gemeentegids, gemeentepagina's, ontwikkelen van website	20
Communicatiemedewerker	organisatieontwikkeling/cultuurtraject, interne informatievoorziening (Klepper, Formail, intranet), ondersteuning bij voorbereidingen personeelsbijeenkomsten, ontwikkelen intranet	32
Communicatiemedewerker (in opleiding)	projectcommunicatie, gemeentegids, gemeentepagina's, ontwikkelen van website	18
Webbeheerder	technisch beheer, onderhoud en ontwikkeling intranet en internet	36
Webbeheerder	technisch beheer, onderhoud en ontwikkeling intranet en internet	25

Het team Communicatie vervult een aantal rollen:

- Beleidsrol
- Actierol
- Interactierol

Welke taken hierbij horen wordt hieronder uitgelegd.

Beleidsrol

- opstellen van communicatiebeleidsplan
- strategisch adviseren van bestuur en management over communicatie
- bewaken van het imago
- signaleren van trends, ontwikkelingen, kansen en bedreigingen
- onderhouden van contacten, opbouwen van netwerken
- adviseren algemeen/opstellen communicatieplannen
- ontwikkelen van internet en intranet

Actierol

- redigeren van schriftelijke media
- inhoudelijk beheren van internet en intranet
- woordvoering/mediacontacten
- ondersteunen bij projecten

Interactierol

- ondersteunen en coachen van bestuur, management en medewerkers
- faciliteren van groepsbijeenkomsten
- procesontwerper bij beleids/veranderprocessen

Nieuwe werkwijze

Het team Communicatie legt zich toe op de beleidsrol en de interactierol. Daarmee vindt dus een verschuiving plaats in de uitvoerende taken (actierol). Dit betekent niet dat het team Communicatie geen uitvoerende taken meer doet, maar dat een deel van deze taken doorschuift naar beleidsmedewerkers en projectleiders. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan het voorbereiden van persberichten, artikelen en nieuwsbrieven. Het team Communicatie houdt hierbij hun rol als eindredacteur. Beleidsmedewerkers en projectleiders zijn eindverantwoordelijk voor de communicatie rond hun project of beleidsnota. Het team Communicatie adviseert en ondersteunt hen hier actief bij. Van beleidsmedewerkers en projectleiders wordt een pro-actieve rol verwacht in het informeren van

het team Communicatie. Voorwaarde voor deze nieuwe werkwijze is dat de medewerkers van het team Communicatie zo vroeg mogelijk in het beleidsproces of het project ingeschakeld worden. Op die manier kan vroegtijdig en pro-actief nagedacht worden over zaken als strategie, participatie en de inzet van middelen.

De rolverdeling tussen beleidsmedewerkers/projectleiders en de medewerkers van het team Communicatie staat zoveel mogelijk beschreven bij de verschillende onderdelen in dit communicatiebeleid. Hieronder ter verduidelijking een aantal voorbeelden van taken die beleidsmedewerkers/projectleiders voortaan zelf op moeten pakken:

- medewerkers leveren bij een B&W advies standaard een conceptpersbericht en conceptartikel voor de gemeentepagina's aan;
- bij het opstellen van een projectplan wordt standaard een communicatieparagraaf ingevuld, er wordt overlegd over de inzet van het aantal uren van het team Communicatie, er wordt budget gereserveerd voor communicatie. Als ook een communicatieplan noodzakelijk is dan wordt Communicatie hierbij ingeschakeld;
- bij het organiseren van informatieavonden, workshops, rondetafelgesprekken, Winterswijk's Café, evenementen en officiële ontvangsten wordt het team Communicatie tijdig ingeschakeld om de opzet/het programma te bespreken, de daadwerkelijke uitvoering ligt bij de inhoudelijk verantwoordelijke afdeling;
- bij grote mailings van algemene aard of standaardbrieven adviseert het team Communicatie over de tekst, verzending en verspreiding is de verantwoordelijkheid voor inhoudelijk verantwoordelijke afdeling;
- bij interactieve processen vindt vooraf overleg plaats met het team Communicatie.

Deze nieuwe werkwijze is niet van vandaag op morgen gerealiseerd. De organisatie, maar ook de medewerkers van het team Communicatie moeten wennen aan deze nieuwe situatie. Daarbij komt dat er ook een opleidingstraject aan vast zit, waardoor het enige tijd duurt voordat mensen de gewenste vaardigheden bezitten om deze werkwijze goed toe te kunnen passen. Met enige regelmaat wordt binnen het team Communicatie geëvalueerd hoe het gaat met de nieuwe werkwijze. In het voorjaar van 2009 wordt de nieuwe werkwijze in bredere zin geëvalueerd om te kunnen beoordelen of er bijsturing nodig is.

Verbeterpunten

De nieuwe werkwijze is nog niet bekend binnen de organisatie. Voorgesteld wordt dat het team Communicatie een ronde maakt langs de werkoverleggen van de afdelingen om het beleidsplan en de nieuwe werkwijze toe te lichten.

Omdat het team Communicatie zich gaat toeleggen op een adviserende en coachende rol, worden in het komende jaar diverse handleidingen, checklists, draaiboeken en formats ontwikkeld. Deze worden samengevat in een communicatiehandboek.

Verbeterpunt	Uitwerking	Kosten
Ronde langs het werkoverleg van de afdelingen	team Communicatie, 2 ^e kwartaal 2008	geen
Opstellen handboek communicatie (incl. schrijfwijzer)	team Communicatie, 4 ^e kwartaal 2008	geen

Hoofdstuk 9 Evaluatie

Om een goed beeld te krijgen of datgene dat we beogen met onze communicatie ook effect heeft moet er gemeten worden. Dit geldt zowel voor activiteiten maar ook voor de algemene tevredenheid over communicatie. In 2007 is voorstel aangenomen waarin staat dat alle afdelingen op jaarbasis minimaal één dienst moet onderzoeken. Dit geldt dus ook voor het team Communicatie. Voorgesteld wordt om in 2008 een onderzoek te doen naar de tevredenheid over de gemeentepagina's van de gemeente. In 2009 kan dan een onderzoek gedaan worden naar de interne communicatie. Daarnaast worden voor diverse bijeenkomsten en activiteiten evaluatieformulieren ontwikkeld.

Verbeterpunt	Uitwerking	Kosten
Onderzoek gemeentepagina's	team Communicatie, 1 ^e kwartaal 2008	regulier budget (communicatie)
Onderzoek interne communicatie	team Communicatie, 3 ^e kwartaal 2009	geen, afstudeerder/werkstudent
Ontwikkelen evaluatieformulieren	team Communicatie, 4 ^e kwartaal 2008	geen