TILS 1277

b&w-voorstel

GEMEENTE WEERT

Afdeling	: Concernstaf	B&W-voorstel: BW-009542
Naam opsteller voorstel	: Spreuwenberg, Liset (575 406)	Zaaknummer JOIN: Z/16/020396
Portefeuillehouder	: J. Heijmans	Publicatie: Openbaar

Onderwerp
Actieplan communicatie

Voorstel
- Akkoord gaan met de uitgangspunten en acties van het actieplan communicatie 2016-2018
- De raad informeren via de TILS-lijst

Inleiding
Communicatie is een belangrijk speerpunt voor de gemeente Weert. Dit is o.a. benoemd in het coalitieakkoord 2014-2018, in het visiedocument 'Kiezen met visie' en in de Begrotingsbehandeling van november 2015. Ook de gemeenteraad vraagt in een motie aandacht voor dit onderwerp.

In motie met nummer V.M.7 van 12 november 2015 komen een aantal zaken aan de orde:
- Actieplan Communicatie: In een consulterende informatiebijeenkomst op 2 februari 2016 met de gemeenteraad zijn de contouren van het bijgevoegde communicatieplan besproken. In dit B&W advies vragen we u akkoord te gaan met de definitieve versie van het Actieplan Communicatie.
- Inzicht in de uitgaven voor communicatie: dit wordt via een separaat B&W advies tegelijk met dit advies aangeboden. De gemeenteraad ontvangt hierover een Raadsinformatiebrief.
- Strategische uitgangspunten: Hierover is de raad geïnformeerd per brief dd. 24 maart 2016 (BW 9403).
- Citymarketing en stadspromotie: u stelt in de motie de vraag hoe een meer marketing gedreven communicatie kan worden opgezet en geïmplementeerd. Dit zijn we reeds aan het onderzoeken. We willen in het eerste kwartaal van 2017 een stand van zaken presenteren.

Weert, 22-11-2016	S		B	W HL	W FvE	W PS	W GG
De directeur,		akkoord					
		bespreken					
Soort besluit: Besluit college	Vergadering B&W van 29-11 2016						

In te vullen door het B&W secretariaat:

☐ Akkoord
☐ Akkoord met tekstuele aanpassing door portefeuillehouder
☐ Anders, nl.:

☐ Niet akkoord
☐ Gewijzigde versie

☐ A-stuk
☐ B-stuk
☐ C-stuk

Beslissing d.d.:

Akkoord met advies
29 NOV. 2016

Nummer: 3

De secretaris,

Totaal aantal pagina's: 3
Pagina 1

Beoogd effect/doel
Het doel van dit Actieplan is om de communicatie van de gehele organisatie te verbeteren. Als resultaat bereiken we hiermee een betere dienstverlening voor onze inwoners, werkgevers, werknemers en (potentiele) bezoekers.

Argumenten
De wens tot een Actieplan communicatie wordt ingegeven vanuit ontwikkelingen in de maatschappij en een andere rol voor de overheid, maar ook de huidige manier van communiceren speelt een rol. Het plan beschrijft daarom eerst de huidige situatie, ontwikkelingen en trends om rekening mee te houden. Daarna worden de nieuwe uitgangspunten voor de communicatie van de gemeente en de bijbehorende acties omschreven.

Kanttekeningen
Met dit plan zetten we een stip op de horizon en we bepalen een koers, maar in de aanpak blijven we flexibel omdat we incalculeren dat we rekening moeten houden met tussentijdse ontwikkelingen. Niet alleen verandering is een constante factor, vernieuwing is dat eveneens. Daarom zijn wendbaarheid, flexibiliteit en vernieuwing van doorslaggevende betekenis.

Een andere kanttekening is dat we nu nog geen harde consequenties verbinden aan dit plan als het gaat om personele capaciteit, competenties, de doorontwikkeling en de structuur. Die zaken nemen we immers mee in WinD.

Financiële, personele en juridische gevolgen
De acties uit dit plan vergen vooral inzet van de ambtelijke organisatie én een bepaalde expertise. Met name op het gebied van digitalisering. Ook zijn er opgaven op het gebied van structuur, hoe kunnen we zaken slimmer aanpakken? De denkrichtingen hiervoor nemen we als vraagstuk mee in het organisatie-ontwikkeltraject WinD. Voor de korte termijn gaan we op slimme wijze bepaalde expertise of capaciteit benutten. Te denken valt dan aan uitruil en samenwerking met collega gemeenten, werkervaringsplekken, mogelijkheden van arbeidsmobiliteit bezien etc.

Het moge duidelijk zijn dat realisatie van die actieplan niet of slechts gedeeltelijk mogelijk is wanneer er geen extra middelen voor worden vrijgemaakt (personele dan wel financiële capaciteit).

Uitvoering/evaluatie
De verschillende acties zoals in het plan omschreven, worden de komende jaren uitgevoerd. Sommige acties lopen zelfs al.

Communicatie/participatie
Voor de uitvoering van dit plan is een rol weggelegd voor team communicatie, HRM, dienstverlening alsook de leidinggevenden. Vanuit de doelstelling om de organisatie communicatiever te maken, raakt het de hele organisatie.

Overleg gevoerd met

Intern:
Rene Bladder, Jan Ploumen, Ieke de Pooter, Minke Weijers, Petra Bulk, Jeroen van Veen, Marc Knaapen, Oukje Reijnen, Sanne Schwarte, Bertus Brinkman, Maury Duret, Ella Croonenberg, Gerard van der Hoeven, Joyce van Someren Brand, College van B&W, gemeenteraad.

Extern:

De meest recente inzichten uit de Burgerpeiling, de notitie van het Petit comité Wijk- en dorpsraden 2015 en Kiezen met visie zijn meegenomen in dit traject. Verder zijn inwoners en medewerkers gevraagd naar hun mening en wensen t.o.v. communicatie thema's binnen de gemeente Weert. Denk bijv. aan een onderzoek naar het functioneren van onze website en de benchmark dienstverlening. Ook is er overleg geweest of input opgevraagd bij andere gemeenten.

Bijlagen -
Actieplan Communicatie 2016-2018

Actieplan Communicatie Gemeente Weert 2016-2018

Gemeente Weert, 22 november 2016

Bestuurlijk portefeuillehouder: J. Heijmans
Ambtelijk opdrachtgever: Marc Knaapen
Communicatieadviseur: Liset Spreuwenberg

Management samenvatting

Waar hebben we het over?
Er is een breed gedragen wens om als gemeente Weert op een andere manier te communiceren. Het doel van dit Actieplan is om de communicatie van de gehele organisatie te verbeteren.

Communicatie is een breed begrip en gaat zowel over communicatieadvies als communicatie instrumenten (fysiek, digitaal en live contacten). Communicatie kan zorgen voor wederzijds begrip tussen de medewerkers van de gemeente en de inwoners. Belangrijk is om doel en middel niet door elkaar te halen ('de kermis zorgt voor goede communicatie maar is op zichzelf geen communicatiemiddel maar een evenement'). Het promoten van de stad is heel iets anders dan het communiceren over beleid van de organisatie, en maakt daarom geen onderdeel uit van dit plan.

Een uitgangspunt in de communicatie van de gemeente Weert is dat goede communicatie een verantwoordelijkheid is van iedereen in de organisatie. Iedereen kan communiceren. Alleen, niet alle communicatie is even effectief. Voor bepaalde zaken is expertise en ervaring nodig, een centrale afdeling communicatie heb je daarvoor nodig. Andere zaken moet je vooral decentraal (blijven) doen. Immers, doel is om de communicatie van de gehele organisatie te verbeteren.

In dit plan is rekening gehouden met de huidige trends:
- De snel veranderende manier waarop mensen en organisaties met elkaar communiceren
- De veranderende rol van de overheid en de gevolgen voor de relatie van de gemeente met inwoners, maatschappelijke organisaties en ondernemers
- Nieuwe inzichten over gedragsverandering (gedragsverandering bereiken is ontzettend moeilijk, is niet te bereiken met sec communicatie en vergt inzet op meerdere disciplines).

Wat willen we gaan doen?
Op basis van de huidige situatie en de waargenomen trends, willen we inzetten op vier communicatie uitgangspunten. Vier lijnen met daarbij acties benoemd zodat direct op resultaten kan worden gestuurd.

Uitgangspunt 1: Persoonlijker communiceren
Uitgangspunt 2: Meer inzetten op digitale communicatie
Uitgangspunt 3: Communicatiever maken van de organisatie
Uitgangspunt 4: stimuleren van interne kennisdeling

Wat kost het?
De acties uit dit plan vergen vooral inzet van de ambtelijke organisatie én een bepaalde expertise. Met name op het gebied van digitalisering. Ook zijn er opgaven op het gebied van structuur, hoe kunnen we zaken slimmer aanpakken? De denkrichtingen hiervoor nemen we als vraagstuk mee in het organisatie-ontwikkeltraject WinD. Voor de korte termijn bekijken we of we met slimme manieren bepaalde expertise of capaciteit kunnen benutten. Te denken valt dan aan uitruil en samenwerking met collega gemeenten, werkervaringsplekken, mogelijkheden van arbeidsmobiliteit bezien etc.

Wat levert het op?
We zorgen ervoor dat inwoners meer zaken digitaal kunnen regelen met de gemeente Weert en meer informatie op maat kunnen krijgen. Daarmee wordt onze communicatie minder gericht op de massa en meer op het individu. De communicatie wordt, hoewel steeds meer digitaal, daarmee wel persoonlijker. Als resultaat bereiken we hiermee een betere dienstverlening en meer tevreden inwoners.

We zorgen ervoor dat alle medewerkers van de gemeente Weert getraind zijn in hun communicatieve vaardigheden (project klare taal), een communicatie toolkit ter beschikking hebben, instrumenten voor kennisdeling ter beschikking hebben en gebruiken (o.a. intranet) en een goed introductieprogramma krijgen met daarin opgenomen hoe we als gemeente Weert communiceren.

Na deze twee jaar, eind 2017, staat er ook een online visie die voldoet aan de ambities die de gemeente Weert heeft om digitaal volledig in te spelen op de wensen van onze inwoners *(ambitie Masterplan Informatiearchitectuur, december 2015).* Tussentijds wordt bekeken of de huidige capaciteit en inrichting van de organisatie passen bij datgene wat nodig is om structureel onze digitale communicatie en dienstverlening op orde te laten blijven.

Inleiding

Voor u ligt het Actieplan Communicatie van de gemeente Weert. Communicatie kan een bijdrage leveren aan het succes van de gemeentelijke organisatie en de dienstverlening richting onze inwoners. Het is de kunst om in deze snelle wereld daadkrachtig om te gaan met incidenten en tegelijk vast te houden aan de stip op de horizon.

Dit plan is de onderlegger voor het ontwikkelen van concrete communicatieacties en -middelen. Aan de hand van vier basis uitgangspunten geeft het richting aan de wijze waarop de gemeente Weert met haar omgeving wil communiceren.

Verantwoording

In een consulterende informatiebijeenkomst op 2 februari 2016 met de gemeenteraad zijn de contouren van dit communicatieplan besproken. Naar aanleiding van die bijeenkomst, is besloten dat een communicatiestrategie niet in dit plan aan de orde komt. De strategische uitganspunten komen namelijk aan bod in het organisatieontwikkeltraject WinD. De strategie wordt daarin vertaald naar de betekenis voor de organisatie (waaronder communicatie).

Verder wordt het door de raad gevraagde inzicht in de uitgaven voor communicatie, via een Raadsinformatiebrief aan de raad aangeboden.

Met de raad is ook besproken, dat stadspromotie geen onderdeel van dit plan uit maakt. De wijze waarop je als organisatie 'Gemeente Weert' communiceert is heel iets anders dan de manier waarop je als stad communiceert. Het eerste gaat veelal over beleid, over zaken die je als gemeente doet voor de inwoners van Weert. Stadspromotie door de gemeente gebeurt meestal samen met externe partijen en vaker nog dóór externe partijen. Inhoudelijk gaat het bovendien vaak over zaken waarbij je als gemeente niet aan het roer staat. Die verschillen maken dat stadspromotie een eigen traject verdient. Een traject waarbij we breed kijken naar de herijking van promotie o.a. op de onderdelen organisatiestructuur, huisvesting intern/extern, financiën, visie, ambitie en strategie.

Om tot dit plan te komen zijn diverse bronnen geraadpleegd. Enerzijds om de nieuwste inzichten uit het communicatievak mee te nemen, anderzijds om een plan te schrijven waarvoor draagvlak is binnen en buiten de gemeentelijke organisatie. Een plan dat aansluit bij de behoeften en de ontwikkelingen die spelen.

Specifiek is bij het schrijven van dit plan gebruik gemaakt van het Communicatie Frame.[1] Een methode waarbij je aan de hand van acht bouwstenen tot de beste keuzes komt. Deze bouwstenen zijn verwerkt in dit plan. Ook zijn leden van het college van B&W, raadsleden, diverse ambtenaren en inwoners gevraagd naar hun mening en wensen t.o.v. de communicatie van de gemeente Weert. Verder is er overleg geweest of input opgevraagd bij andere gemeenten (o.a. Horst aan de Maas, Venlo, Oirschot, Roermond, Heerlen en Gent). De meest recente inzichten uit de Burgerpeiling (2014), de notitie van het Petit comité Wijk- en dorpsraden 2015 en Kiezen met visie (2015) zijn uiteraard ook meegenomen in dit traject.

Tot slot is het belangrijk om te weten dat dit plan niet op zichzelf staat. Op dit moment is onze (digitale) dienstverlening in ontwikkeling, Anders Werken, overheids- en burgerparticipatie is een item dat volop aandacht vergt, een Masterplan voor de nieuwe organisatie is aanstaande en het Masterplan Informatiearchitectuur is recent vastgesteld. Allemaal ontwikkelingen die een relatie hebben met communicatie.

Leeswijzer

Dit plan beschrijft hoe we communiceren met onze inwoners, verenigingen, ondernemers en bedrijven. Vaak komt dit tot uiting in hoe de kwaliteit van onze dienstverlening wordt ervaren. Het plan beschrijft de huidige situatie, waar we naartoe willen als organisatie en hoe we daar gaan komen. Daarbij is er ook aandacht voor interne communicatie. Interne en externe communicatie kunnen niet los van elkaar worden gezien. Het zijn communicerende vaten die elkaar beïnvloeden.

Deel 1 beschrijft de huidige situatie, ontwikkelingen en trends om rekening mee te houden. In Deel 2 worden de Uitgangspunten voor de communicatie van de gemeente en de bijbehorende acties omschreven. En in Deel 3 de financiële consequenties.

---

[1] *Strategisch Communicatie Frame. Betteke van Ruler en Frank Körver, 2014, Adfo Groep.*

Met dit plan zetten we een stip op de horizon en we bepalen een koers, maar in de aanpak blijven we flexibel omdat we incalculeren dat we rekening moeten houden met tussentijdse ontwikkelingen. Niet alleen verandering is een constante factor, vernieuwing is dat eveneens. Daarom zijn wendbaarheid, flexibiliteit en vernieuwing van doorslaggevende betekenis.

Deel 1: Huidige situatie, ontwikkelingen en trends

1.1 De wens en noodzaak om op een andere manier te communiceren

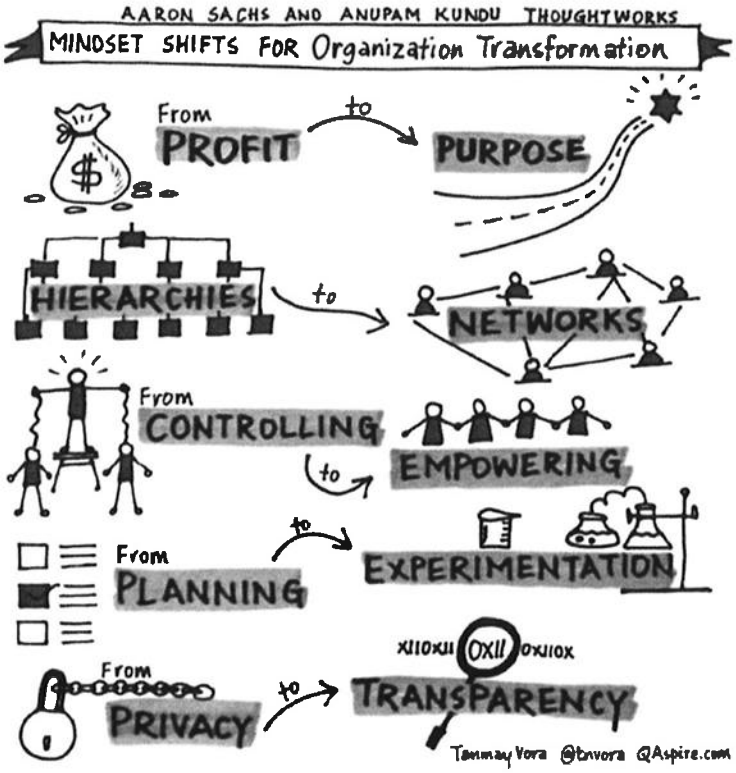
Het college van B&W en de gemeenteraad willen de communicatie van de gemeente Weert graag verder professionaliseren. In het coalitieakkoord 2014-2018 'Met iedereen aan boord...verder!' [2] wordt hierover gezegd:

"Om iedereen mee te laten doen is het noodzakelijk dat het bestuur en het bestuurlijk apparaat dichter bij de inwoners komen te staan. Dat betekent een andere manier van besturen en regelen, maar ook een andere manier van communiceren. Het wordt geen andere werkelijkheid, maar dezelfde werkelijkheid anders. Meer ondersteuning voor initiatieven van de inwoners zelf, met oog voor het sociale aspect en met durf om met minder meer te kunnen doen. We gaan als coalitie de komende vier jaar "met iedereen aan boord verder".

Deze richting wordt bevestigd in het visiedocument 'Kiezen met visie' van het college van B&W[3]:

"Voor ons staan innovatiekracht, daadkracht, en creativiteit van mensen centraal en de overheid sluit aan bij het maatschappelijke initiatief. Dat betekent dat we als gemeente samen met onze inwoners en maatschappelijke partners op zoek gaan naar een nieuw evenwicht. De rol die wij maar ook andere partners innemen, is niet altijd op voorhand duidelijk. De gemeente zal zich in haar contacten steeds af moeten vragen welke mate van overheidsparticipatie gewenst is. Vanuit een basishouding van vertrouwen wordt zo laag mogelijk op de trap ingestapt tenzij een hogere mate van ondersteuning, vanuit de verantwoordelijkheden van de gemeente, wenselijk geacht wordt. Daar waar mogelijk dereguleren we. De gemeente blijft betrokken bij de meeste maatschappelijke initiatieven en kiest daarbij positie op basis van de uitgangspunten van de overheidsparticipatietrap."

Onderstaande afbeelding illustreert de dynamiek zoals we die in 'Kiezen met visie' beschrijven:



[2] *http://www.weert.nl/bestuurlijkeinformatieweert/Raadsvergaderingen/Documenten/Raadsvergaderingen%202014/2014-05-08/10%20Coalitieprogramma%202014-2018.pdf*

[3] *Document van het college van Burgemeester en Wethouders voor de leden van de gemeenteraad van Weert, 20 mei 2015. http://www.weert.nl/Kiezen-met-visie.html?highlight=kiezen%2c%20met%2c%20visie*

In de Begrotingsbehandeling van november 2015 is eveneens via een Motie vastgesteld dat de gemeenteraad een communicatieplan voor de organisatie wenst.

Kortom: er is een wens tot anders communiceren.

Dit wordt ingegeven vanuit ontwikkelingen in de maatschappij en een andere rol voor de overheid, maar ook de huidige manier van communiceren speelt een rol. Volgens enkelen is er – al dan niet een terechte bewering - sprake van 'structureel stroeve communicatie met inwoners en belangengroepen[4].'

Navraag leert dat de verbeteringen die het college, de raad, inwoners en ondernemers graag willen zien op communicatiegebied, heel uiteenlopend zijn. Bovendien bestaat er een divers beeld over wat communicatie is.

Na het bestuderen van diverse documenten en het voeren van gesprekken (intern en extern), komen de volgende verbeterpunten als algemene delers naar boven:

- Inwoners en bestuur vinden het erg belangrijk dat de gemeente, meer dan nu het geval, haar afspraken nakomt of laat weten dat de gemeente de afspraken nakomt. 'Zeg wat je doet, doe wat je zegt.';
- De terugkoppeling op vragen/problemen van inwoners moet beter;
- De veranderde rol van de gemeentelijke overheid samen met noodzakelijke bezuinigingen, vragen om een kanteling;
- Huidige maatschappelijke ontwikkelingen vragen om een andere manier van dienstverlening en andere manier van werken;
- Er is een wens tot meer betrokkenheid van medewerkers;
- Communicatie is van iedereen maar wordt nog niet door iedereen zo ervaren;
- De interne communicatiemiddelen zijn aan een herziening toe;
- Zowel uit gesprekken als uit de Benchmark Publiekszaken komt naar voren dat de digitale dienstverlening naar een hoger plan getild kan worden. Communicatie speelt daarin een rol.

Vanwege de diversiteit aan wensen en uitgangspunten, beschrijven we in deze nota eerst heel goed het kader: waar hebben we het over? En wat zijn de belangrijkste interne en externe ontwikkelingen, waar we met communicatie op in moeten spelen?

1.2 Wat is communicatie?

De een vindt dat communicatie gaat over corporate uitingen richting allerlei media, de ander om ondersteuning van Publiekszaken, een derde om regie over de totale communicatie van/in de organisatie, de vierde om reputatie, de vijfde over de communicatie van leidinggevenden met medewerkers, de zesde om interactie met inwoners zoals telefoontjes, mails, brieven, baliecontact etc. Kortom, communicatie is een divers begrip. Duidelijk is wel dat iedere medewerker van de gemeente communiceert. Van een brief, telefoontje, mail tot baliecontact. Maar ook privé op een verjaardagsfeest of bij de sportvereniging.

In onze definitie van communicatie zijn alle bovenstaande genoemde begrippen, van communicatieadvies tot communicatie instrumenten, goed. Het zijn immers allen communicatiemiddelen (brief, telefoontje, advies, folder, gesprek etc.) om een bepaald doel te bereiken. In deze definitie is het van belang om doel en middel niet door elkaar te halen. Een voorbeeld:

De kermis wordt altijd enorm gewaardeerd en zorgt voor mooie, positieve communicatie over onze stad: positieve media-aandacht, mooie plaatjes etc. Echter daarmee is de kermis op zich geen communicatiemiddel. Het is een evenement met communicatie tot gevolg en waarover je wilt communiceren. Datzelfde geldt bijv. voor goede prestaties van sportclubs, bedrijven die uitmunten etc. Een gevolg daarvan is mooie PR voor de stad, maar in de basis zijn een sportclub of bedrijf natuurlijk geen communicatiemiddelen. Dat ze visitekaartjes kúnnen zijn voor je stad en je ze in dat kader kunt inzetten, is iets anders.

1.3 Wie is voor communicatie verantwoordelijk?

Iedereen kan communiceren. Alleen, niet alle communicatie is even sterk. De kwaliteit van communicatie is persoonsafhankelijk en afhankelijk van de middelen die je hebt. De communicatieafdeling -in Weert een team communicatie- is er met name voor om de organisatie te

[4] *art. 40 brief: communicatie met inwoners en belangengroepen, 10 december 2014*

helpen beter te communiceren. Door te ondersteunen met goede middelen, door te coachen, te redigeren, door de spelregels te formuleren, door een spiegel voor te houden, door samen te reflecteren en door te trainen. Dat betekent niet dat er geen uitvoering is in team communicatie. Allerminst. Dit vertaalt zich in het ontwerpen, beheren en inzetten van middelen zoals persberichten, Gemeentewijzer, website, intranet, een toolkit, participatie werkvormen etc. Maar het doel is dat de communicatieprofessionals anderen ondersteunen en adviseren op communicatiegebied.

1.4 Centraal of decentraal organiseren

Goede communicatie is een verantwoordelijkheid van ons allemaal. Een goede afdeling communicatie heeft vervolgens de expertise om te zorgen dat de boodschap de doelgroep niet alleen bereikt, maar ook daadwerkelijk tot ze doordringt en hen beïnvloedt. Een communicatie-expert helpt de ander om invloedrijker te communiceren. Om meer impact te bereiken, met hetzelfde (of minder) budget.[5]

Vanuit de doelstelling om de gehele organisatie communicatiever te maken, zou er een beeld kunnen ontstaan dat je 'de communicatie' niet meer centraal maar decentraal moet organiseren. Daar pleiten wij niet voor. Voor sommige zaken is wel degelijk specifieke expertise en ervaring nodig. Concreet denken we dan aan het ontwikkelen en adviseren over communicatie instrumenten zoals een website, folder, social media, advertentie, omgaan met de pers etc. Wanneer een instrument efficiënter en met meer effect door team Communicatie ontwikkeld kan worden, moet het op die afdeling landen. Een interne opdrachtverstrekking, met bijbehorende uren en budget, maakt daar dan onderdeel van uit. Hier dient strenger op gestuurd te worden.

1.5 Korte omschrijving van team communicatie

Team communicatie heeft 4,2 FTE. In de praktijk wordt dit ingevuld door 3 adviseurs, 1 medewerker communicatie en 1 medewerker nieuwe media. Team communicatie is een compact team in vergelijking met andere centrumgemeenten van dezelfde grootte. Dat blijkt uit een eigen rondgang langs andere gemeenten en een onderzoek van de gemeente Venray uit 2013. Ook in het BMC rapport uit 2015 over o.a. de overhead komt dit ter sprake:

> *"Voor de meeste van deze taken blijkt het minimumniveau in Weert lager te liggen dan dat van de gemeente uit de benchmark met de minste personele inzet op deze taken/activiteiten. Dit is concreet het geval bij P&O, ICT, JZ en Communicatie."*[6]

Sinds 2009 heeft team communicatie grote stappen gezet in haar eigen professionalisering. In oktober 2009 werd het Tappan onderzoek[7] afgerond dat een advies gaf over de positionering van (toen nog) team Voorlichting. Vele adviezen zijn opgepakt en geïmplementeerd. Zo heeft het team veel meer een adviesrol gekregen, het is kwantitatief en kwalitatief versterkt, het heeft een meer centrale positie in de organisatie gekregen, werkt planmatig en volgens een portefeuilleverdeling, de website is enorm verbeterd, er zijn stappen gezet op het gebied van social media, het netwerk van leveranciers, media, collega-adviseurs is uitgebreid, het klare taal project is in de organisatie uitgerold en stadspromotie is enorm versterkt. Maar de organisatie heeft ambitie, beseft dat de communicatie niet altijd goed verloopt en wil hierin blijven investeren.

Doel van dit communicatieplan is, in tegenstelling tot het Tappan rapport dat zich focuste op het team communicatie, om de communicatie van de gehele organisatie te verbeteren.

De eerste stappen om de organisatie communicatiever te maken zijn al gezet. Zo worden sinds 2010 alle medewerkers geschoold om brieven en e-mails in klare taal te schrijven (B1-taalniveau[8]). Ook wordt sinds juni 2015 het merendeel van de medewerkers getraind in het gebruiken van de Toolkit communicatie. De toolkit is een inspiratiebron vol tips, ideeën, checklists en een

---

5 http://www.frankwatching.com/archive/2014/04/03/de-communicatieafdeling-als-merk-hoe-keer-je-het-tij/

6 Keuzes voor een gewenst maatschappelijke rendement, BMC, 23 april 2015. Drs. A.H.M van Helden, H. Uffen MSc., T.E. Kinkel MSc.

7 Advies positionering team Voorlichting Gemeente Weert, Tappan Communicatie, 14 augustus 2009. Roelf Middel, Lieke van Mieghem.

8 Taalniveau B1 is eenvoudig Nederlands dat door 95% van de bevolking begrepen wordt. Het Klare taal project gaat behalve vereenvoudiging van het taalgebruik over een betere opbouw van brieven en e-mails en klantgericht schrijven.

verzameling van communicatiemiddelen. Het helpt medewerkers bij het voorbereiden van een persbericht, informatiebijeenkomst, intranetbericht, brainstormsessie etc. etc.

1.6 Uitgaven communicatie

We geven hieronder inzicht in wat er door de gemeentelijke organisatie wordt besteed aan centrale communicatie en voorlichting (begroting 2016). De centrale uitgaven zijn de uitgaven aan corporate communicatie die team Communicatie onder beheer heeft:

- Gemeentewijzer: 25.000
- Externe en interne communicatie: 9.450
- Officiële bekendmakingen: 15.000
- Foto's en illustraties: 2.500

Totaal: € 51.950,-

1.7 Trends en maatschappelijke ontwikkelingen

Er zijn diverse kaders en ontwikkelingen die richting geven aan 'de communicatie' van de gemeente Weert. Dat zijn inhoudelijke kaders, zoals het traject Kiezen met visie, Anders Werken en Digitalisering. Daarnaast zijn er organisatorische ontwikkelingen zoals het traject Samenwerken en uitbesteden Openbaar Gebied en de organisatieontwikkeling WinD. We gaan kantelen van een uitvoeringsorganisatie naar een organisatie die burgerinitiatieven faciliteert en zelf alleen haar kerntaken behoudt. En niet te vergeten, zijn er trends in (overheids)communicatie[9] en maatschappelijke ontwikkelingen. De belangrijkste trends op een rij:

1. De snel veranderende manier waarop mensen en organisaties met elkaar communiceren:
   - digitalisering van de samenleving, van offline naar online;
   - emotiemaatschappij: meer dan voorheen geven mensen hun mening over allerlei issues en wenst men collectief uiting te geven aan hun gevoel (denk aan de indrukwekkende uitingen van collectieve rouw na dramatische gebeurtenissen). Dit wordt onder andere gevoed en versterkt door de verdere opkomst van social media;
   - in een emotiemaatschappij waarin mensen heel snel via digitale media issues kunnen delen, is sensitiviteit, responsiviteit en reactiesnelheid gevraagd. Dat kan alleen als de hele organisatie communicatief vaardig is. Communicatie is al lang niet meer het domein van de communicatieprofessional;
   - glazen huis: alles wat je als gemeente doet is, mede door de vergaande digitalisering en social media snel zichtbaar. Niet doen wat je belooft wordt direct 'afgestraft';
   - nieuwe technologieën en toepassingen kunnen helpen gedrag te veranderen of inwoners te laten meedoen.

2. De veranderende rol van de overheid en de gevolgen voor de relatie van de gemeente met inwoners, maatschappelijke organisaties en ondernemers;
   - er is een afnemend vertrouwen in (overheids)organisaties. De overheid moet vertrouwen en legitimiteit verdienen;
   - tegelijk is er een toenemende behoefte aan co-creatie. Buiten de overheid om ontplooien mensen steeds meer initiatieven, zeker in de eigen buurt;
   - mensen krijgen meer eigen verantwoordelijkheid bij het oplossen van hun problemen. Dit vereist verwachtingenmanagement van de overheid: ze moet duidelijk maken waar ze wel en niet voor staat.

3. Nieuwe inzichten over gedragsverandering: De mens is een verre van rationeel wezen en zijn gedrag is veelal onbewust. Er wordt steeds meer onderzoek gedaan naar hoe de consument denkt, zoekt en handelt. Hierdoor krijgen organisaties steeds meer inzicht in de werking van het menselijk brein. Op basis van deze kennis kan ook de gemeente Weert effectiever communiceren met haar inwoners. Het betekent tevens dat de communicatieadviseur steeds meer over de grenzen van zijn vak heen adviseert.

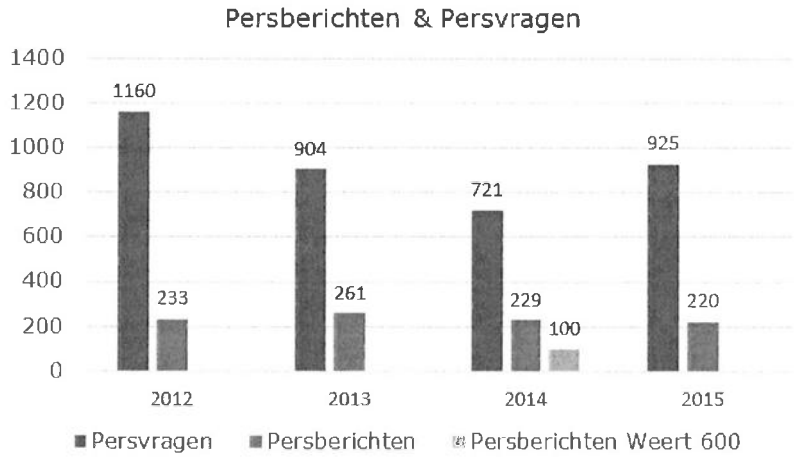
---

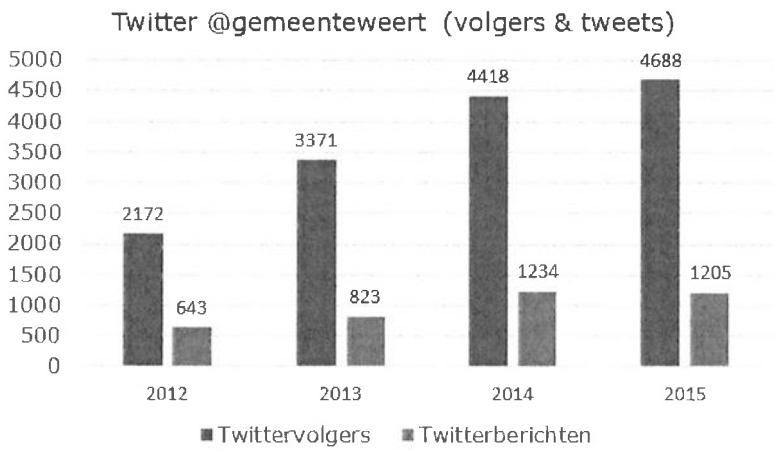
[9] *http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/rapporten/2013/06/27/deel-je-rijk-relevante-trends-voor-overheidscommunicatie.html*

1.8 Ontwikkelingen in het medialandschap van Weert

Het medialandschap is mede door de digitalisering behoorlijk in ontwikkeling. Dit geldt zowel voor social media als de klassieke pers. De cijfers die bij deze ontwikkelingen horen, ziet u in de tabel hieronder:

2012	2013	2014	2015
1160 persvragen	904 persvragen	721 persvragen	925 persvragen
233 persberichten	261 persberichten	229 persberichten (plus 100 berichten over Weert600jaar stad)	220 persberichten
Twitter @gemeenteweert 2172 volgers 643 tweets verzonden *Mate van interactie niet bekend.*	Twitter @gemeenteweert 3371 volgers 823 tweets verzonden *Mate van interactie niet bekend.*	Twitter @gemeenteweert 4118 volgers 1234 tweets verzonden *Mate van interactie: 25 tot 30 vragen per mnd.*	Twitter @gemeenteweert 4688 volgers 1205 tweets verzonden *Mate van interactie: 30 tot 35 vragen per mnd.*





Social media
De gemeentelijke berichtgeving op social media neemt toe. Hierbij is het goed om te weten dat behalve de officiële Gemeente Weert accounts, de gemeente ook (mede)beheerder is van een aantal andere accounts zoals MijnStraatJouwStraat, kermis Weert, MetOnsInWeert en het Erfgoedcluster.

Wanneer we focussen op de officiële accounts van de gemeente Weert, dan zien we dat sinds 2014 de gemeente veel actiever is geworden. Dat geldt zowel voor het aantal berichten dat we zelf versturen, de stijging van het aantal volgers én de mate van interactie. Aan de ene kant komt dit omdat de gemeente zelf veel actiever twittert, het komt ook doordat inwoners meer vragen stellen via dit kanaal.

Sinds 2014 verzendt de gemeente naast automatische tweets (bijv. gekoppeld aan een persbericht dat online wordt gezet) ook steeds meer handmatig actuele zaken. Het gaat dan om herinnering voor inwoners over bijv. een wegwerkzaamheden, gewijzigde ophaaldag voor huisvuil, koopzondag of een infoavond. Ook brengen we meer servicegerichte tweets, zoals info over een project (bijv. Waak voor inbraak en Burgernet). Verder twitteren we ook promotionele berichten over bijv. de grotere evenementen en de Winkelzondagen.

Gemiddeld komen er per maand zo'n 25 tot 30 vragen via Twitter bij de gemeente binnen. Zo'n vraag wordt soms met één reactie afgehandeld, maar vaak ontstaat er een dialoog (interactie) met de melder. Voor burgers is Twitter een extra dienstverleningskanaal om gemakkelijk in contact te komen met de gemeente, op een moment dat hem uitkomt en snel een antwoord op vragen te krijgen. De meeste tweets of vragen gaan over meldingen of klachten openbare ruimte, parkeren en parkeerbeleid of over verkeerszaken.

Ook via de Met ons. In Weert-app komen steeds meer meldingen of klachten over openbare ruimte binnen. De gemeente is hier blij mee want het is een laagdrempelige manier voor inwoners om snel hun melding kwijt te kunnen, desgewenst met foto erbij (ook weer handig voor de gemeente).

De gemeente monitort wat er op online media wordt gezegd over de gemeente (websites, blogs, social media). Daar waar nodig (onjuiste berichtgeving, agressieve uitingen etc.) worden berichten actief opgepakt. Behalve via Twitter, reageren we doorgaans niet publiekelijk via online kanalen. Een rectificatie of iemand aanspreken op online gedrag, gebeurt via individuele communicatie. De vraag of de gemeente zich (meer) dient te mengen in de online berichtgeving en via welke kanalen, lees je hierna in het onderdeel Uitgangspunten Communicatie.

Pers
De gemeente Weert kenmerkt zich door een servicegerichte houding richting de media. Team communicatie zorgt ervoor dat we aan de media op een snelle, tijdige, begrijpelijke en een zo volledig mogelijke manier uitleg geven over het bestuurlijke handelen van het college en het gemeentelijk beleid. Zowel tijdens als buiten kantooruren is de gemeente voor de media bereikbaar. De media krijgen altijd dezelfde dag een reactie. Team Communicatie begrijpt de deadlines van de pers en houdt daar zoveel mogelijk rekening mee. Eindverantwoordelijk voor de perscontacten is het college van burgemeester en wethouders.

Na een daling de afgelopen twee jaar, is het aantal vragen dat de pers dagelijks stelt in 2015 weer toegenomen tot 925 stuks. Een flinke stijging van zo'n 30%.
De oorzaak van de stijging is moeilijk te duiden. 'Slechts' 85 persvragen van de 200 extra persvragen zijn te herleiden tot de komst van het AZC. Dus dat is niet de oorzaak die mogelijk als eerste werd verwacht.

Op lokaal niveau zijn er ook flinke ontwikkelingen in het medialandschap. Het huidige medialandschap kenmerkt zich door dynamiek en beweging. Oude en nieuwe media staan naast elkaar. Er ontstaan voortdurend nieuwe vormen en mogelijkheden. Printmedia worden steeds schaarser en online komen er meer spelers op de markt. Er worden stappen gezet tot samenwerking tussen de publieke omroep en commerciële partijen. Voor de gemeente Weert is het zaak de ontwikkelingen te blijven volgen en een goede relatie met journalisten te blijven onderhouden.

Deel 2: Communicatie uitgangspunten en acties

In het vorige deel van dit plan, hebben we de ontwikkelingen beschreven die van belang zijn bij het kiezen van de juiste uitgangspunten. Om het goede te doen moet je weten waar je naartoe werkt, wat er speelt, waar je allemaal rekening mee moet houden. In dit onderdeel van het plan beschrijven we de richting die we kiezen. We benoemen vier uitgangspunten. Daarbij geven we meteen een aantal voorbeelden van concrete acties die passen bij de kaders. We hebben ervoor gekozen om mogelijke acties te noemen, in plaats van een uitgestippelde planning om zo onze flexibiliteit te behouden. We willen de deur open houden om mee te kunnen bewegen met actuele ontwikkelingen in onze omgeving.

Uitgangspunt 1: Persoonlijker communiceren

De gemeente Weert communiceert nu nog vaak via massamedia zoals persberichten, de Gemeentewijzer en grote mailings. We streven naar meer persoonsgerichte communicatie, zowel qua stijl als qua middelen. Dit past bij de wensen van onze inwoners en bovendien maken de digitale ontwikkelingen dit steeds eenvoudiger.

Actie: Meer inwoners aan het woord en in beeld

We willen gaan inzetten op een persoongerichte stijl van communiceren: Dit betekent dat we zoveel mogelijk een inwoner of ondernemer proberen een verhaal te laten vertellen in plaats van dat de gemeente uitleg geeft. Bij een 'saaie tekst' over (nieuw) beleid, is het juist de kunst om vanuit het perspectief van een inwoner uit te leggen wat het voordeel is voor hem of haar. Immers, beleid maken we doorgaans met de bedoeling dat iets beter of gemakkelijker wordt voor de inwoners. Concreet kun je denken aan een 18-jarige die aan leeftijdsgenoten vertelt hoe hij z'n rijbewijs heeft aangevraagd of een ondernemer die vertelt hoe het proces rond zijn omgevingsvergunning is verlopen. Mensen willen zich graag identificeren met andere mensen, daarom is deze stijl van communiceren aantoonbaar effectief. Het is tevens een manier om meer doelgroepgericht te schrijven, vanuit het perspectief van de inwoners.

Actie: Meer maatwerk en op basis van behoeften/interesse communiceren

In de veelheid aan informatie die mensen tegenwoordig tot zich nemen, is een persoonlijke boodschap belangrijk, wil onze communicatie effectief zijn. Zo is het van belang dat een boodschap opvalt, direct tot de kern komt en op het juiste moment bij de ontvanger landt. Een concreet idee is om nieuwsbrieven per wijk of per project te maken. Via onze website zouden mensen zich hiervoor kunnen aanmelden. Technisch is dit prima mogelijk, de uitdaging zit er voor de gemeente in om met enige regelmaat content te blijven aanbieden. We bieden als pilot voor Weert-West nu digitale nieuwsbrieven via email aan, en de reacties hierop zijn zeer positief.
Een ander concreet idee is om social media hiervoor in te zetten, zoals Facebook of LinkedIn. Via die media kun je (besloten) groepen maken om specifieke informatie over één onderwerp met elkaar te delen.
Nog een voorbeeld van persoonlijk maatwerk is mijn.overheid.nl. MijnOverheid biedt toegang tot post, persoonlijke gegevens en lopende zaken bij steeds meer overheidsdiensten, zoals de Belastingdienst, Kadaster, RDW, SVB, UWV en gemeenten. Zo kun je via MijnOverheid bijvoorbeeld een herinnering krijgen als het rijbewijs bijna is verlopen of de status van zaken/aanvragen/brieven volgen. De gemeente Weert wil voor steeds meer onderdelen ook bij MijnOverheid aansluiten (voor het onderdeel Bekendmakingen doen we dit al).

Actie: sluit aan bij het mediagedrag van inwoners

We willen met onze communicatiemiddelen meer aansluiten bij de middelen die onze doelgroepen gebruiken: 'fish where the fish are'[10]. Ofwel: gebruik de communicatiekanalen waarop de mensen zitten, in plaats van ze te dwingen naar jouw kanaal te komen. Het betekent dat als mensen graag digitaal met de gemeente in gesprek willen gaan, we daarin meegaan. Maar als iemand liever aan de balie wil komen of een brief wil schrijven kan dat ook.
Het betekent dat we actief willen worden op media die we nu nog niet actief gebruiken. Uit onderzoek van EenVandaag[11] blijkt dat de helft (52%) van de jongeren minimaal drie uur

---

[10] *Erik Qualman, Socialnomics, 2009 en Social Media Revolution 2015: https://www.youtube.com/watch?v=jottDMuLesU*

[11] *http://binnenland.eenvandaag.nl/tv-items/61257/veel_jongeren_minimaal_drie_uur_per_dag_op_social_media 15 augustus 2015*

per dag aan social media besteedt. In de leeftijdscategorie 25 tot 35 zit een derde (34%) minimaal drie uur per dag op social media en naarmate men ouder wordt neemt dit gestaag af. Facebook en WhatsApp zijn in dat kader breed geaccepteerde kanalen die verschillende andere gemeenten al gebruiken en die de gemeente Weert ook in overweging neemt.
Bij dit actiepunt hoort wel de kanttekening dat we niet met elke hype mee hoeven te gaan. Het moet een bewuste afweging zijn om wel of niet aan te sluiten bij een (nieuw) kanaal. Wanneer slechts 1% van onze inwoners actief is op een bepaald kanaal, loont het niet de moeite om daarbij aan te sluiten. Daarvoor zijn er genoeg alternatieven. Echter als veel inwoners gebruik maken van een bepaald kanaal, dient onderzocht te worden of we daar als gemeente bij kunnen en willen aanhaken. Daarbij dient meteen te worden meegenomen of andere kanalen waarop we aanwezig zijn, nog wel de juiste zijn (voldoende bereik, waardering, mogelijkheden).

Actie: onderzoeken van conversation management
Het loont de moeite onderzoek te doen naar het implementeren van conversation management in de organisatie. Conversation management[12] is actief de dialoog aangaan met burgers met als doel producten en diensten beter af te stemmen op hun wensen. Luisteren naar burgers staat centraal. Door te luisteren komt de gemeente Weert te weten wat burgers willen, wensen en waar zij behoefte aan hebben. Als de gemeente Weert conversation management toepast, maken zij het indienen van ideeën en initiatieven laagdrempeliger voor burgers. Op deze manier zullen burgers eerder geneigd zijn om ideeën aan te dragen, waardoor zij zich meer betrokken gaan voelen.
Een instrument om te luisteren naar je burgers is het Bewonerspanel. De gemeente heeft sinds mei 2015 een samenwerking met Wonen Limburg om hun Bewonerspanel in te zetten. Via dit panel kun je Weertenaren over allerlei onderwerpen bevragen. De uitkomsten hiervan vormen een goede indicatie van hoe burgers van Weert denken over de voorgelegde onderwerpen.
Ook het recente project 'Wat leeft er in de regio' dat partners hebben opgezet en waar we als gemeente bij aanhaken, is een instrument om te luisteren naar wat er leeft bij inwoners.
Natuurlijk zijn er ook eenvoudige, bestaande kanalen om te luisteren naar wat er leeft in een wijk. Denk dan bijv. aan de wijkkrantjes, nieuwsbrieven of facebookaccounts van wijken en dorpen. Op dit moment is nog niet centraal 'geregeld' dat deze kanalen worden gemonitord.

Uit onderzoek[13] is gebleken dat Weertenaren graag tijd vrij maken om hun ervaringen en meningen te delen over producten en diensten van de gemeente Weert. Ze vinden het prettig wanneer de gemeente een luisterend oor biedt. Deze openheid van burgers vormt een goede basis om conversation management in de gemeentelijke organisatie van Weert te implementeren. Omdat conversation management een behoorlijk raakvlak heeft met participatie, stellen we voor deze actie mee te nemen in de Bestuursopdracht overheids- en burgerparticipatie.

Verschillende gemeenten hebben al ervaring met conversation management. Zo is er in Koksijde een project waarbij alle alleenstaande 80-plussers vrijblijvend een bezoek van vrijwilligers krijgen. In dat gesprek worden de behoeften van de 80-plussers in kaart gebracht waar de gemeente dan weer op in kan spelen. Een ander voorbeeld is de stad Kortrijk die burgers wil aanmoedigen om buurtprojecten in te dienen: www.kortrijkdoetmee.be.

---

[12] *De Conversation Manager, Steven Van Belleghem, 2013.*
[13] *Scriptie Fontys Hogeschool Communicatie, 'Wie slim wil lijken, praat. Wie slim wil worden, luistert.' Gemeente Weert. Augustus 2015.*

Uitgangspunt 2: Meer inzetten op digitale communicatie
De landelijke overheid heeft als streven dat bedrijven en burgers uiterlijk in 2017 zaken die ze met de overheid doen digitaal kunnen afhandelen. Dus 's avonds na het werk makkelijk en snel vanaf de bank die gewenste parkeervergunning voor je (nieuwe) auto aanvragen of een terrasvergunning voor je café. En dan niet met een PDF formulier dat je moet printen, invullen en opsturen, maar met een digitaal formulier waarop persoonlijke gegevens het liefst al deels ingevuld zijn.

Ook op lokaal niveau streven we naar professionele digitale dienstverlening. Dat is ook de wens van de gemeenteraad: de digitale dienstverlening van de gemeente Weert verbeteren om zodoende de klanttevredenheid te vergroten. De doelststelling is om minimaal een 7,6 te scoren voor de klanttevredenheid bij digitale dienstverlening (Benchmark Publiekszaken). In het organisatieontwikkeltraject WinD wordt deze ambitie vertaald in acties.

Het is belangrijk dat we de bedoeling kennen om meer in te zetten op digitale communicatie. Digitalisering op zichzelf is namelijk géén doel maar een middel, het is de betere dienstverlening waar we het voor doen. We willen digitaal alles op orde hebben omdat we erin geloven dat dit de meest gemakkelijke, onbezorgde en snelle manier is om zaken te doen met de gemeente. Dat is de reden waarom we willen investeren in onze digitale dienstverlening en communicatie.

Actie: investeren in digitale communicatie-expertise
De gemeente dient haar expertise op het gebied van digitale dienstverlening en social media uit te breiden. Een tijdelijke professional kan strategisch en tactisch ondersteunen bij vraagstukken rond gebruikersvoorkeuren, kanaalsturing[14], toptakenwebsite, media-analyses, contentmanagement, conversatiemanagement[15], de processen rond digitale dienstverlening etc. Dat dit zijn vruchten afwerpt bewijst een gemeente als 's-Hertogenbosch[16]. Op social media steeg door een gedegen aanpak het aantal fans/volgers enorm. En belangrijker, het bereik en de betrokkenheid per bericht gingen flink omhoog. Social media hebben allang het 'lang leve de lol' gehalte ontstegen. Het is simpelweg een goed medium om vrij eenvoudig je doelgroep te bereiken.

Een voorbeeld van de gemeente 's-Hertogenbosch over het effect van hun aanwezigheid op social media:
"Toen deze kerstvakantie onze gladheidsbestrijders uitrukten, heb ik hen gevraagd me wakker te bellen. In de dagen erna schakelden we rechtstreeks via WhatsApp. Ik kon meldingen op Twitter direct doorzetten. Zo maakten we een huisartsenpost begaanbaar en kon ook de Rosmalense brandweer weer uitrukken. We zijn het gewoon gaan regelen. De goodwill die dit kweekt is onwaarschijnlijk. Waren onze 'strooimannen' een jaar eerder nog wel eens mikpunt van kritiek ('Ik zie ze nooit in mijn wijk!'), inmiddels zijn zij op Facebook helden van de organisatie die dag en nacht werken aan veiligheid. Dat waren ze voor ons altijd al, je moet het alleen wel zichtbaar maken. Dat besef begint steeds breder te landen, waarbij ik in gesprekken regelmatig refereer aan deze casus."

Uiteraard heb je behalve een strateeg ook operationele capaciteit nodig om het beleid uit te voeren: het schrijven/redigeren van content, aanpassen van je digitale processen, bouwen van koppelingen, aanpassen van je website etc.

Actie: vergroten van de online zichtbaarheid
Online wordt er heel veel gezegd en geschreven over de gemeente. Meer dan eens zitten daar bruikbare tips of ideeën bij. Hoewel deze tips vaak niet rechtstreeks worden gestuurd aan de gemeente maar bijv. gedeeld op een forum, is het zonde om deze 'gratis feedback' links te laten liggen. Een andere constatering is dat er online ook geregeld onjuistheden te lezen zijn. Als er sprake is van feitelijke onjuiste berichtgeving, dan is het zaak dit snel recht te zetten aangezien info online heel snel wordt gedeeld. Dit geldt eens te meer als de bron een 'betrouwbare bron' wordt geacht zoals een lokaal medium. Want al onze goede inspanningen én resultaten ten spijt, dit kan met één negatief bericht teniet worden gedaan. 'Vertrouwen komt te voet en gaat te paard.'

---

[14] *https://www.managementsite.nl/click-call-face-vaak-gruwel*
[15] *De converserende overheid, Eric Goubin, Julie Clément, Marc van Daele. Uitgeverij Lannoo. 2014.*
[16] *http://www.frankwatching.com/archive/2015/08/04/zo-werd-gemeente-s-hertogenbosch-populair-op-social-media-case*

Hoewel we monitoren wat er op online media wordt gezegd over de gemeente, worden zowel feedback als onjuiste berichtgeving niet altijd actief en publiekelijk opgepakt. Een antwoord of nuance geven bij een bericht, gebeurt doorgaans via individuele communicatie. Dat betekent dat er contact wordt opgenomen met de redactie van een medium of met het individu dat een reactie heeft geplaatst. Echter het grote publiek mist dan deze gemeentelijke reactie. We stellen voor dat de gemeente haar antwoord meer publiekelijk gaat geven en haar online zichtbaarheid gaat vergroten. Maar bovenal geldt: we gaan meer luisteren om de behoeften van onze inwoners beter te leren begrijpen.

Actie: Kwalitatieve meting van de website
De website speelt een belangrijke rol bij de (digitale) dienstverlening aan onze inwoners. Een goed beheer van de site is bovendien belangrijk bij het realiseren van de doelstellingen op het gebied van dienstverlening en het project Digitaal. De gemeente heeft kwantitatief een goed beeld van hoe de website 'scoort'. De uitkomsten daarvan zijn positief. Zo is de vormgeving van de site dit jaar aangepast naar een semi-toptaken website. Dat betekent dat onze top-15 van producten en diensten direct op de homepage bereikbaar is. Het aantal clicks geeft aan dat dit een goede verbetering is. Méér, betere en slimmere digitale formulieren kunnen de online dienstverlening nog klantvriendelijker maken en de afhandelingstermijnen en het werk in de backoffice verkorten.

Door behalve kwantitatief ook meer kwalitatief onderzoek te doen naar de website, krijgen we een beter beeld van de gebruiksvriendelijkheid en toegankelijkheid. Zo'n onderzoek willen we elk jaar uitvoeren.

Uitgangspunt 3: Communicatiever maken van de organisatie

Actie: Ieder projectvoorstel, college- of raadsvoorstel bevat een communicatie-/participatieparagraaf
In de communicatie-/participatieparagraaf staat beknopt beschreven hoe er gecommuniceerd wordt naar betrokkenen en of men kan meedenken of samenwerken. Helaas staat er nu nog vaak te lezen: 'niet van toepassing'. Hier dient strenger op gestuurd te worden. Afhankelijk van de zwaarte en het type voorstel bevat de communicatieparagraaf de volgende onderwerpen: doelgroepen en doelstellingen per doelgroep, in te zetten communicatiemiddelen, planning, budget.

Meestal voldoet een communicatieparagraaf voor het beschrijven van het communicatietraject. Maar wanneer een gemeentelijk project grote invloed heeft op een grote groep mensen of een omvangrijk communicatietraject behelst, stel je samen met de communicatieadviseurs een communicatieplan op. De ambtenaar verwijst vervolgens in de communicatieparagraaf naar dit communicatieplan in een bijlage.

Actie: Borgen van de toolkit communicatie
De Toolkit Communicatie is een inspiratiebron vol met veel tips en ideeën, en een verzameling van communicatiemiddelen. In juni 2015 hebben zo'n 160 collega's de workshop gevolgd waarin ze getraind zijn in het gebruiken van de toolkit. In 2015 en 2016 wordt het gebruikmaken van de toolkit geborgd door 'opfris workshops' te geven en er via intranet en teamoverleggen aandacht aan te schenken. De nadruk ligt hierbij op best practises, het delen van successen.

In de toolkit (programma op elke werkplek) kom je via een keuzemenu van doelgroep en doel in enkele muisklikken uit bij de communicatiemiddelen die het beste passen. Ook vinden medewerkers er de informatie om middelen te produceren of om een communicatie-initiatief in gang te zetten. Denk aan checklists, sjablonen, kosten, nieuwe ideeën (online) en goede voorbeelden. De soorten communicatiemiddelen variëren van persbericht, informatiebijeenkomst, intranetbericht en blog tot brainstormsessie en Twitterbericht en nog veel meer. Maar ook informatie over burgerparticipatie en interactief beleid staat er in.

Actie: Factor C trainingen
Factor C is een pakket van trainingen, bijeenkomsten, documentatie, modellen en tools. Het helpt overheidsprofessionals om beter samen te werken met de organisatie en in te spelen op wat leeft onder diverse doelgroepen. Met als doel: communicatie in het hart van beleid.
Via Factor C gaan we onze medewerkers coachen op het meenemen van communicatie en participatie in projectvoorstellen, college- en raadsvoorstellen. Deze training kun je zien als een inhoudelijke verdieping op de toolkit communicatie.

Actie: Pilots op participatie gebied
In het Kiezen met visie-traject is heel duidelijk te lezen dat de gemeente moet kantelen. *"Het college van B&W wil daar waar kan loslaten en belemmerende regels verminderen. De dienstverlening wordt ingericht volgens een 'Ja, mits'-principe. Een organisatie die meer inzet op burgerparticipatie, met een nieuw type ambtenaren dat durft los te laten en te vertrouwen."*
Ander gedrag krijg je niet door het maken van protocollen of schrijven van een beleidsnotitie. Wel door mensen te laten experimenteren met wat wel/niet werkt en ze de juiste tools te geven om aan de slag te gaan. We stellen daarom voor om in de organisatie aan te slag te gaan met pilots op het gebied van burger- en overheidsparticipatie. Dit kan meegenomen worden in de Bestuursopdracht overheids- en burgerparticipatie. Ook past het binnen het cultuurspoor van WinD.

Actie: Schrijven in klare taal
Sinds 2010 worden alle medewerkers geschoold om brieven en e-mails in klare taal te schrijven (B1-taalniveau). Ook ontwikkelden we een Schrijfwijzer en E-mailwijzer. Dit traject borgen we door regelmatig een training voor nieuwe medewerkers en/of opfriscursussen te geven (training door eigen medewerkers).
Het is nu tijd om de volgende stap te zetten en ook onze rapporten, nota's, DT-, B&W- en raadsvoorstellen te verbeteren. Dit voorstel gaat verder dan klare taal. Het gaat er ook om dat er een betere (uniforme en eenduidige) structuur komt in teksten, dat de argumentatielijn beter wordt en dat de opsteller leert te schrijven vanuit de ontvanger. In

het vierde kwartaal van 2015 startte dit project met trainingen en het leren schrijven in nieuwe formats.

Actie: invoeren Passend Contact
Bij 300 overheidsorganisaties zijn de afgelopen jaren pilots gestart onder de noemer 'Passend contact met de overheid.' In de praktijk betekent dit dat ambtenaren burgers die ergens bezwaar tegen maken, opbellen met de vraag wat er precies aan de hand is (in plaats van automatisch een procedure op te starten). In veel gevallen lukt het dan om samen tot een oplossing te komen. De methode passend contact betekent een andere manier van werken; een methode die perfect past bij de uitgangspunten van Kiezen met visie. Achter wat op het eerste gezicht een kleine verandering lijkt, gaat een grootscheepse organisatieverandering schuil. Een randvoorwaarde is bijv. dat medewerkers het vertrouwen krijgen om belemmerende interne procedures, ook die van andere afdelingen, op te sporen en uit de weg te ruimen. Passend Contact gaat erom dat je los van de standaardprocedures probeert tot oplossingen te komen. Dit sluit aan bij het boek 'Verdraaide Organisaties' van Wouter Hart waarbij werken vanuit 'De Bedoeling' centraal staat. Deze theorie is in het begin van 2016 toegelicht aan medewerkers en de gemeenteraad van Weert. Uit onderzoek van de Raad voor Openbaar Bestuur[17] blijkt dat hierdoor de waardering van burgers voor de procedure wordt vergroot (+40%) en de tevredenheid van medewerkers stijgt (+20%). Tegelijkertijd worden het aantal (-60%), de doorlooptijd (-23%) en dus de kosten van (-27%) van de procedures verlaagd. Zelfs als de uitkomst van een procedure voor mensen negatief is, hebben zij door Passend contact vaker begrip voor het besluit. We stellen voor deze methode als pilot bij één of meer afdelingen in te zetten.

Actie: we communiceren eerlijk en begrijpelijk
We zien het in de praktijk vaak: door een organisatie worden er ambitieuze doelstellingen geformuleerd die later te ambitieus blijken. Vanuit korte termijnperspectief is dit interessant. Je laat immers zien dat je ambitieus bent en de ontvangende partij is onder de indruk van wat je wilt realiseren. Op dat moment 'scoor' je als organisatie. Maar als het niet lukt om die beloftes waar te maken, kun je diep vallen. In adviestermen wordt dat ook wel overpromising of undelivering genoemd. Willen we als gemeente een betrouwbare partner zijn, dan is het zaak realistische verwachtingen te schetsen bij alles wat we doen. Denk aan de verwachtingen rond de oplevering van een project, de opbrengst van het een of ander ect. Eerlijk communiceren betekent ook dat je je bewust bent van je integriteit en bijzondere rol als ambtenaar.

---

[17] *http://www.rob-rfv.nl/rob/publicaties_rob/publicatie_rob/199/Hoe+hoort+het+eigenlijk%3F+Passend+contact+tussen+overheid+en+burger*

Uitgangspunt 4: stimuleren van interne kennisdeling
Herhaling en delen van kennis die ons eigen is gemaakt, kan de gemeente helpen de dienstverlening verder te verbeteren. Het bouwen aan sterk, trouw, goed geïnformeerd en betrokken personeel is belangrijk voor de gemeente. Leren van elkaar is een manier voor de overheid om geld te besparen en heeft bovendien nog meer positieve effecten, zoals het spontaan ontstaan van nieuwe kennisnetwerken, bevordering van flexibiliteit en mobiliteit en erkenning van de collega-trainer als expert op zijn of haar werkterrein. Het delen van successen en dilemma's is nu geen constante factor. Door reflecteren en evalueren een prominentere rol te geven in het dagelijkse werk, leren we samen onze dienstverlening naar een hoger plan te tillen. Goed geïnformeerde, betrokken medewerkers zullen zich bovendien eerder inzetten als ambassadeur van de gemeente Weert. Hierin is een rol weggelegd voor zowel communicatie, HRM als de leidinggevenden. [18]

Actie: professionalisering intranet
Weert heeft momenteel een sterk verouderd intranet. Het huidige intranet wordt naar verwachting 1 juli 2016 vervangen door een nieuw, sociaal intranet. Uit verschillende onderzoeken blijkt dat een sociaal intranet ervoor kan zorgen dat:

- medewerkers efficiënter werken,
- productiviteit wordt verhoogd (medewerkers zoeken minder lang naar informatie of collega's),
- de medewerkerstevredenheid wordt verhoogd.

Het nieuwe intranet moet medewerkers uitrusten met een 'tool' waarmee ze hun werk sneller en beter kunnen doen, kennis kunnen vergaren en vooral ook delen. Het moet medewerkers helpen om in minder tijd beter geïnformeerd aan de slag te gaan. Dit sluit uitstekend aan bij tijd- en plaatsonafhankelijk werken.

Actie: collegiaal leren
We willen een pilot doen om meer bewustwording te creëren voor alle kennis die we met elkaar in huis hebben. Voor specifieke thema's is er al een aantal van dergelijke projecten: Het project Klare Taal, Sociaal café en Expeditie Ruimte zijn al goede voorbeelden. Maar dit zou je gemeentebreed ook kunnen doen. Je kunt kennisvraag en -aanbod aan elkaar koppelen en als collega's van elkaar leren. Landelijk maar ook in onze regio (Leudal) zijn hier voorbeelden van zoals een 'Train je collega-week' of summercourses voor en door ambtenaren. In zo'n week kunnen collega's elkaar onderling workshops/trainingen geven over bijv. omgaan met social media, effectief vergaderen, het wetgevingsproces, projectmanagement of papierloos werken.
Ook zijn er projecten om reflectie en intervisie meer in te bedden in de organisatie. Het advies is om dit mee te nemen als één van de doelen in WinD om te komen tot een nieuwe organisatie.

Actie: eenduidige introductie van werknemers
Op dit moment is er geen uniforme introductie van nieuwe medewerkers. Daardoor zijn nieuwe medewerkers niet altijd goed op de hoogte van de afspraken die we met elkaar hebben gemaakt, o.a. over goede dienstverlening en communicatie. Ook ontbreekt het aan kennis over systemen, procedures en programma's (het bestaan ervan maar ook hoe maak je er gebruik van). Dat dingen niet altijd lopen zoals ze zouden moeten lopen, is dus zeker geen onkunde of onwil en vooral onwetendheid. Ook binnen HRM is dit een knelpunt waarvoor men aandacht heeft. De bedoeling is een uniforme introductie te realiseren zodat we onbewust onbekwaam gedrag zo veel mogelijk inperken.

---

[18] *http://krant.publiekeveranderaars.nl/niemand-kan-ons-zoveel-leren-als-wij-elkaar/*

Deel 3 Financiën

Dit plan richt zich op de periode 2016-2018. Een periode waarin we in twee jaar veel willen bereiken.

Wanneer we de communicatiemiddelen bekijken in hoofdstuk 2, dan zien we dat de acties vooral inzet van de ambtelijke organisatie kosten én een bepaalde expertise vragen. Met name op het gebied van digitalisering zijn uren en expertise gevraagd.

De zaken anders organiseren
In de lijn van een motie dd. 12 november 2015 denken we dat de aanpak van communicatie, publieksvoorlichting, promotie en pr slimmer kan.

Over de uitgaven:
Er is geen substantieel voordeel te halen door in de hele organisatie alle communicatie uitgaven over te hevelen naar één centraal budget communicatie. Dit zou vooral een administratieve wijziging zijn, geen inhoudelijke. Wel denken we op basis van slimmer en centraler inkopen (via raamcontracten) schaalvoordeel te kunnen behalen. Dit is een managementvraagstuk waarbij meer gestuurd kan worden op centrale inkoop met als groot voordeel dat 'meer met minder' wordt gedaan.

Daarnaast kunnen we communicatieopdrachten meer centraliseren zodat we meer één duidelijke boodschap uitdragen. Dit kan door via het management er op te sturen dat specialistische communicatieopdrachten door een communicatiespecialist van het team 'communicatie' worden gedaan. Bijvoorbeeld het bouwen en beheren van websites, maken van folders etc. door team communicatie te laten doen en niet meer door vakafdelingen zelf. Resultaat is een beter communicatie-product waarmee we vanuit één centraal verhaal, in één huisstijl (zowel vormgeving, kwaliteitsstandaard als toonzetting) communiceren. Door deze specialistische kennis goed in te zetten kan er bovendien efficiënter worden gewerkt en wellicht zaken worden gebundeld, zodat ook hiermee 'meer met minder' kan worden gedaan.

Verder zijn we in het kader van stadspromotie aan het onderzoeken of een meer marketing gedreven communicatie kan worden opgezet en geïmplementeerd.

Deze opgaven op het gebied van structuur, capaciteit, competenties en bedrijfsvoering, nemen we als vraagstuk mee in het organisatie-ontwikkeltraject WinD.

Consequenties op de korte termijn
Het is verstandig om deze constatering voor de lange termijn (structurele basis) mee te nemen in het organisatieontwikkeltraject WinD. Voor de korte termijn bekijken we of we met slimme manieren bepaalde expertise of capaciteit kunnen benutten. Te denken valt dan aan uitruil met collega gemeenten, werkervaringsplekken, mogelijkheden van arbeidsmobiliteit bezien etc.

Ook is het goed om samenwerking te blijven zoeken daar waar kan. Op verschillende gebieden gebeurt dat al. Zo werken de communicatieadviseurs uit de regiogemeenten in verschillende samenstellingen al samen aan bijv. de 3D's, het samenwerkingstraject rond Bedrijfsvoering en het project windenergie. Daarnaast is er een periodiek overleg met communicatieadviseurs van de buurgemeenten en met de grotere gemeenten van Limburg.