

RICHTING GEVEN AAN RELATIES

Communicatiebeleid 2012-2016

Zowel in- als extern hebben verschillende actoren dagelijks te maken met de gemeente. Eijsden-Margraten heeft 25.000 klanten, professionele partners (andere gemeenten, instellingen, bedrijven), het college, de ambtelijke organisatie en natuurlijk de raad. Al deze in- en externe groepen dienen tijdig, duidelijk en correct geïnformeerd te worden over voor hen belangrijke onderwerpen. Daarnaast kan effectieve communicatie duurzame relaties tot stand brengen, voor begrip en acceptatie helpen zorgen, en in het algemeen bestuur, organisatie en buitenwereld met elkaar verbinden.

De begin 2011 gefuseerde gemeente Eijsden-Margraten erkent dat er behoefte is aan kaders en keuzes rond de inzet van communicatie. Die erkenning wordt gevoeld vanuit het gemeentebestuur, verschillende afdelingen en het cluster communicatie. Deze beleidsnota geeft een overzicht op hoofdlijnen van het gewenste in- en externe communicatiebeleid van de gemeente Eijsden-Margraten. Deze nota wordt in het voorjaar van 2012 aangeboden aan B&W en vervolgens aan de gemeenteraad.

Eijsden-Margraten, februari 2012

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting	2
1. Visie op communicatie	5
1.1. Doelen	
1.2. Geïntegreerde communicatie	
2. Inkadering	7
2.1. Het organisatiebeleid van de gemeente Eijsden-Margraten	
2.2. Maatschappelijke ontwikkelingen	
2.3. Wettelijk kader en rijksbeleid	
3. Communicatiestrategie Eijsden-Margraten	10
3.1. Gemeenschappelijke vertrekpunten	
3.2. Richting geven aan relaties	
3.3. Uitwerking naar deelgebieden op hoofdlijnen	
3.3.1 corporate communicatie	
3.3.2 beleidscommunicatie	
3.3.3 interne communicatie	
4. Actoren en communicatiemiddelen	14
4.1. Actoren	
4.2. De gemeenteraad	
4.3. Communicatiemiddelen	
4.3.1. Internet	
4.3.2. Gemeentepagina	
4.3.3. Social media	
4.3.4. Intranet/interne nieuwsbrief	
4.3.5. Gemeentelijke stukken	
4.3.6. Menukaart communicatie	
4.3.7. Nieuwe/incidentele uitingen	
5. De organisatie van de communicatie	20
5.1. Cluster communicatie	
5.2. Het college	
5.3. De afdelingen	
5.4. Wat medewerkers moeten weten	
6. Besluitvorming en implementatie	25
6.1. Besluitvorming	
6.1.1. Gemeentepagina	
6.1.2. Helderheid over visie en (beleids)doelen	
6.1.3. Herinrichten cluster communicatie	
6.1.4. Communicatie integreren in de beleidscyclus	
6.1.5. Organisatie faciliteren in haar verantwoordelijkheid	
6.1.6. Digitale communicatie versterken	
6.1.7. Vervolg/doorontwikkeling communicatiebeleid	
6.2. Implementatie	
6.3. Evaluatie en monitoring	

Managementsamenvatting

Communicatie in Eijsden-Margraten heeft tot en met 2011 een voornamelijk voorlichtende, uitvoerende functie. Tegelijkertijd zijn er grote, en veel, ambities vanuit het bestuur en de organisatie neergelegd. Er zijn echter geen duidelijke afspraken over wie voor welke communicatie verantwoordelijk is. In de praktijk voelt het cluster communicatie zich verantwoordelijk voor *alle* gemeentelijke communicatie. Dit leidt ertoe dat er een grote discrepantie is tussen de realiteit en de gewenste situatie. Communicatie is onvoldoende in staat om bestuur en organisatie effectief te ondersteunen in het realiseren van de gemeentelijke doelen en ambities. Zo wordt aan corporate communicatie (gemeenteoverkoepelende communicatie, waaronder persbeleid) onvoldoende aandacht besteed, evenals aan interne communicatie. Dit is zeer ongewenst voor een jonge gemeente die nog geen duidelijk profiel heeft (extern) en grote verandering ondergaat (intern). De aandacht gaat, zij het zeer versnipperd, ad hoc en in een vaak laat stadium uit naar met name beleidscommunicatie, in een deels adviserende maar vooral uitvoerende rol. Dit draagt bij aan de structurele overbelasting van het cluster.

Wat gaan we doen?

Allereerst is een duidelijk profiel gewenst (consistentie, helderheid), dat méér omvat dan huisstijl en slogan en volledig is gestoeld op en verankerd in visie en beleid van de gemeente. Een goede relatie met burgers, partners en andere actoren – inclusief medewerkers – hoort hierbij (responsief, omgevingsgericht). En in het kader van verantwoording afleggen wordt communicatie kostenbewust en planmatig ingericht en opgevolgd (efficiënt, effectiviteit).

In de nota gaan we uit van 'geïntegreerde communicatie' ofwel communicatie die zowel intern als extern volgens dezelfde uitgangspunten en strategie wordt ingezet. Via geïntegreerd communicatiebeleid willen we een eenduidig beeld scheppen over de gemeentelijke organisatie naar de binnen- en buitenwereld, ter ondersteuning van de doelen die bestuur en organisatie zich hebben gesteld.

De gemeenschappelijke vertrekpunten voor communicatie zijn:

- I. De organisatie communiceert proactief (en reactief) over haar beleid, projecten en producten, op basis van een duidelijke richting en focus in de gemeentelijke visie en beleid.
- II. De organisatie communiceert op professionele en klantgerichte wijze.
- III. Zij brengt de belangrijkste informatie naar de doelgroep (op hoofdlijnen), en maakt aanvullende informatie voor belangstellenden/betrokkenen toegankelijk.
- IV. Zij betreft de omgeving waar dat mogelijk en zinvol is.
- V. Zij brengt signalen uit de omgeving de organisatie binnen, er is een sterkere externe oriëntatie.
- VI. Zij kiest voor een combinatie van traditionele media (print) en digitale media, waarbij digitale media vanuit actualiteit, volledigheid en kostenbewustzijn het voortouw nemen.

Gerelateerd naar deelgebieden van communicatie moet meer aandacht uitgaan naar corporate communicatie (profilering van de gemeente en bestuur, persbeleid,..) en naar ondersteuning van de interne (lijn)communicatie.

Hoe gaan we dit realiseren?

Om dit mogelijk te maken, is een andere 'organisatie van de communicatie' noodzakelijk. De belangrijkste stappen zijn deze:

- communicatie gaat 'bestuursgericht' werken en wordt integraal onderdeel van de beleidscyclus
- de afdelingen zijn zelf verantwoordelijk voor 'hun' beleids- en interne communicatie;
- er moet worden geïnvesteerd in het vergroten van de communicatiekracht van de organisatie, in het bijzonder van beleidsmakers en leidinggevenden, via hulpmiddelen en training (deels in eigen huis);
- het cluster communicatie richt zich allereerst op de gemeenteoverkoepelende communicatie en advies/ondersteuning aan bestuur en afdelingen/organisatie;
- onderdeel daarvan is communicatieve ondersteuning van het 'visietraject' om mét de bevolking te komen tot een aangescherpte gemeentelijke visie (een vorm van burgerparticipatie);
- uiteraard worden de inhoud van het communicatiebeleid en verantwoordelijkheden gedeeld en verankerd in de organisatie.
- om dit alles te realiseren is in ieder geval voor de komende drie jaar meer menskracht (+ 1 fte) nodig op communicatie beleidsniveau (met nagenoeg gelijkblijvende fte op ondersteunersniveau).

Richting geven aan relaties

Het mag duidelijk zijn dat het bovenstaande niet allemaal in een korte periode te realiseren is. Dat geldt zowel voor de interne veranderingen (die overigens wel met prioriteit om actie vragen) als de externe. Zo zijn de communicatieambities – concreet de raadsnotie over social media en de wens om tot een nota burgerparticipatie te komen – niet á la minute te realiseren. Wel geven ze haarscherp de richting aan: van een eenzijdig proces gericht op informatie en voorlichting, naar een dynamisch proces waarin de relatie tussen actoren een centrale plek inneemt. En waarin communicatie een integraal onderdeel is van de beleidscyclus.

Informatievoorziening over beleid en dienstverlening blijft natuurlijk de basis. Maar anno 2012 staat communicatie ook en vooral voor **verbinding**. Waarbij het uitgangspunt is dat dialoog en wisselwerking daadwerkelijk ondersteunend zijn aan de beleidsdoelen van de gemeente in dienst van de gemeenschap. Kortom: we willen beter en slimmer gebruikmaken van de toegevoegde waarde van communicatie als 'verbindend element', binnen realistische begrenzungen. We willen richting geven aan relaties.

Leeswijzer

hoofdstuk

- 1 de visie op gemeentelijke communicatie
- 2 de kaders voor communicatie, zoals beleidsdoelen en externe ontwikkelingen
- 3 de communicatiestrategie, uitgewerkt in onder meer gemeenschappelijke vertrekpunten, en op hoofdlijnen uitgewerkt voor de verschillende deelgebieden van communicatie
- 4 belangrijkste actoren en middelen
- 5 de organisatie van de communicatie
- 6 besluitvorming en implementatie van communicatiebeleid, met actiepunten en uitgangspunten voor evaluatie en bijsturing

1.

Visie op communicatie

Elke medewerker van de gemeente Eijsden-Margraten communiceert dagelijks. Communicatie is het verzenden en/of ontvangen van boodschappen door hetgeen je zegt én door hetgeen je doet (of nalaat).

Communicatie is dan ook méér dan het takenpakket van een handjevol mensen. Communicatie is bijvoorbeeld ook de manier waarop een inwoner te woord wordt gestaan door KCC-medewerkers, of de wijze waarop een brief over de aanvraag van een vergunning is geschreven. Communicatie is óók het onderhouden van relaties met bedrijven en instellingen. Communicatie is het ondersteunen van interactieve beleidsvorming. Communicatie is het consequent uitdragen van de identiteit van de organisatie zodat bij de buitenwereld een eenduidig beeld van de gemeente ontstaat. Communicatie is ook luisteren. Het is uitleggen, het is begrip vragen voor keuzes die we maken. Uit het rapport van de commissie-Wallage (2005): *'Communicatie moet worden beschouwd als de bloedsomloop van de democratie in de complexe driehoek van overheid - media - burgers.'*

Het is ook goed om oog te hebben voor wat communicatie *niet* is. Zo valt bijvoorbeeld de aansturing binnen de lijn niet onder communicatie, maar onder leiderschap, processen en/of structuur. Het is absoluut waar dat een goed project door slechte communicatie kan mislukken; andersom is het ook waar dat een slecht project met de beste communicatie niet kan worden gered. Een veelgehoord misverstand is tot slot dat communicatie gedrag zou kunnen veranderen. Dat is een illusie. Kennisoverdracht, verandering van houding, en *beïnvloeding* van gedrag: dat is in grote lijnen de reikwijdte van communicatie. Maar, zoals hierboven aangegeven, is dat – indien goed toegepast – heel wat.

1.1. Doelen

Zoals in de bestuursopdracht vastgesteld, is het hoofddoel van deze beleidsnota **om de communicatiefunctie gemeentebreed te ontwikkelen en via capaciteit, mandaat en middelen zodanig in positie te brengen dat, binnen een periode van vijf jaar (2012 tot en met 2016), onderstaande doelen worden bereikt.**

Duidelijkheid:

- communicatie draagt actief bij aan een helder profiel (lokaal en (eu)regionaal);
- het gemeentelijk beleid is zichtbaar in alle uitingen van de gemeente.

Omgevingsgerichtheid:

- communicatie draagt actief bij aan het ontwikkelen van duurzame relaties tussen de gemeente en haar stakeholders (waaronder proactief persbeleid);
- social media zijn - conform de raadsnotie d.d. 10.11.11 - onderdeel van de gemeentelijke communicatiekanalen;
- in 2012 is er een vastgestelde nota burgerparticipatie¹; vanaf 2013 gaan we werken aan de hand van die nota.

Consistentie:

- projecten, programma's, dienstverlening hebben een herkenbare uitstraling: één gemeente, één identiteit;
- communicatie is integraal onderdeel van de beleidscyclus;
- er is samenhang tussen interne en externe uitingen.

Responsiviteit:

- er is beter zicht op externe ontwikkelingen en issues (mede via monitoring van media en het benutten van interne signalen);
- *uit te werken via de nota burgerparticipatie*: belanghebbenden worden betrokken bij toekomstvisies; waar mogelijk en van toegevoegde waarde wordt beleid interactief ingericht.

Effectiviteit en efficiency:

- communicatie wordt gemeentebreed planmatig en kostenbewust ingezet;
- er is monitoring en toetsing van communicatie-inzet;
- communicatie legt verantwoording af over onder meer bestede middelen, inzet van capaciteit, en prioriteiten.

¹ Voor doelen die betrekking hebben op burgerparticipatie geldt de daar genoemde planning.

Wat willen we bereiken?

Uiteindelijk moet de inzet van communicatie, via bovenstaande doelen, bijdragen aan het realiseren van de doelen en ambities die de gemeente zich stelt. De effecten die het communicatiebeleid moet opleveren zijn grotendeels ook in de doelen zelf verwoord: denk aan een helder, herkenbaar en onderscheidend profiel, zichtbaarheid van gemeentelijk beleid en een duurzame relatie tussen gemeente en haar omgeving. De aard van het vakgebied communicatie maakt het echter lastig om de bijdrage van communicatie aan het (wel of niet) bereiken van doelen meetbaar te onderscheiden van de inhoud van beleid.

Communicatiekwaliteit is daarom met name te toetsen via de bovengenoemde doelen (de wijze waarop dit kan plaatsvinden is onder 6.3 opgenomen).

1.2. Geïntegreerde communicatie

Communicatie(beleid) is geen doel op zich. Het is een instrument dat bijdraagt aan het realiseren van beleidsdoelstellingen van de gemeente. Daarvoor is het nodig dat:

- de beleidsdoelen en prioriteiten helder zijn
- communicatie bestuursgericht gaat werken
- communicatie structureel wordt ingepast in processen, projecten en organisatieveranderingen
- de strategische communicatie 'leeft' bij het college en de ambtelijke organisatie
- communicatie integraal onderdeel wordt van het gemeentelijk handelen.

In deze nota spreken we van 'geïntegreerde communicatie'. Dit is het overkoepelende communicatiebeleid dat kaders schept voor alle vormen van communicatie binnen de gemeente:

- corporate communicatie (gemeenteoverkoepelend, denk aan profilering, persbeleid, representatie bestuur, crisiscommunicatie,...)
- beleidscommunicatie (communicatie van en binnen beleid, projectcommunicatie, communicatie rondom dienstverlening) en
- interne communicatie.

Verbinding tussen intern en extern

Geïntegreerde communicatie legt dus de verbinding tussen in- en externe communicatie van een organisatie. Via geïntegreerd communicatiebeleid willen we een eenduidig beeld scheppen over de gemeentelijke organisatie naar de binnen- en buitenwereld, ter ondersteuning van de doelen die bestuur en organisatie zich hebben gesteld.

Een eenduidig beeld scheppen kan alleen als je weet wie je bent (= identiteit) en als je weet hoe je gezien wilt worden (= imago). Bij geïntegreerde communicatie proberen we hierin een balans te vinden. Anders gezegd: we proberen de kernboodschappen van de organisatie op consistente, eenduidige wijze naar buiten te brengen én signalen uit de omgeving (intern en extern) op structurele wijze de organisatie binnen te brengen. Vanzelfsprekend is het vormgeven en implementeren van communicatiebeleid een complex en continu proces. Niet voor niets heeft deze nota een looptijd van vijf jaar.

2. Inkadering

In dit hoofdstuk staan de kaders en richtinggevende ontwikkelingen voor het communicatiebeleid. Zowel vanuit de organisatie zelf als vanuit de samenleving.

2.1. Organisatiebeleid

Strategische visie/missie (2009)

De gemeente Eijsden-Margraten is 1 januari 2011 van start gegaan als een “middelgrote, aantrekkelijke plattelandsgemeente met een kleinschalige en gevarieerde structuur”. In de strategische visie (2009) staan drie richtinggevende principes centraal en worden genoemd als strategische kaders voor beleid:

- kwaliteit in verscheidenheid
- duurzaamheid
- maatwerk in voorzieningen.

De visie geeft aan dat de kwaliteit waarmee deze beleidskaders worden ingevuld, en de combinatie van de drie principes, samen zorgen voor een herkenbaar profiel van een “zich ontwikkelende plattelandsgemeente met een aantrekkelijk woon-, werk- en leefklimaat die in staat is om zich actief aan te passen aan veranderende omstandigheden en voorkeuren van de consument:

- een aantrekkelijk landschap met Maasdal en Heuvelland dat uniek is in Nederland;
- een woon- en leefklimaat met een passend voorzieningenniveau;
- een bruisend cultureel klimaat dat maatschappelijke en economische initiatieven van burgers, verenigingen en bedrijven stimuleert;
- een gemeentebestuur dat zich bewust is van haar verantwoordelijkheid in het netwerk van burgers, maatschappelijke partners en bedrijven.”

De strategische visie geeft met name voor communicatie aan, dat er een grote wens is naar een sterke externe profilering en verantwoording, en dat verdere ontwikkeling vooral in samenspraak met burgers en andere belanghebbenden dient te gebeuren.

Coalitieprogramma 2011-2014

Het coalitieprogramma kent als titel ‘Vitaal en duurzaam’. Naast de noodzakelijke integratie van de twee voormalige gemeenten én het positioneren van de nieuwe gemeente, richt het coalitieprogramma zich vooral op het realiseren van een fors aantal projecten, waaronder (onvolledig):

- ver- en nieuwbouw van het gemeentehuis aan het Amerikaplein, inclusief (tijdelijke) verhuizing
- herinrichting Amerikaplein
- realisatie MFA Margraten
- uitvoering van het Centrumplan Eijsden
- realisatie van een brede school in Gronsveld.

Deze en andere projecten hebben impact op de (leef- en werk-)omgeving van grote groepen inwoners. Alleen al vanwege het benodigde draagvlak is communicatieve begeleiding gewenst.

Dienstverleningsconcept 2011-2014 (2010)

Het uitgangspunt voor de dienstverlening (en de langjarige ontwikkeling van het KlantContactCentrum) is een snelle en goede dienstverlening die voldoet aan de verwachtingen van de burger, met als motto: ‘help de klant zoals je zelf geholpen wilt worden’. Bepalend zijn onder meer de landelijke richtlijnen voor e-dienstverlening. Het dagelijks contact van mensen met de gemeente (digitaal, telefonisch en persoonlijk) is in sterke mate bepalend voor de gemeentelijke beeldvorming.

Bezuinigen met beleid (2011-2012)

In het voorjaar van 2012 wordt tot structurele bezuinigingen besloten in nauwe samenspraak met de gemeenteraad. Dit heeft mogelijk gevolgen voor de inzet van communicatie, zowel wat betreft bemensing als budget. NB: vooralsnog heeft communicatie géén eigen budget, uitgezonderd voor de publicatie van de gemeentepagina in twee huis-aan-huisbladen (besluitvorming medio 2012). Alle overige investeringen worden decentraal (vanuit afdelingen cq. projecten) gedaan.

2.2. Maatschappelijke ontwikkelingen

Het actief rekening houden met maatschappelijke trends (kortdurend) en ontwikkelingen (langer durend) is een randvoorwaarde voor een succesvol communicatiebeleid. Structurele ontwikkelingen zijn onder meer:

<i>Ontwikkelingen</i>	<i>Gevolgen/impact voor communicatie</i>
Verdergaande digitalisering (zie ook 2.3 richtlijnen voor overheidscommunicatie)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ online communicatie is cruciaal voor interactie en transactie van / met de gemeente ▪ tweerichtingsverkeer ofwel social media: zenden én ontvangen (wie monitort online nieuws/discussies uit de gemeenschap?) ▪ internet blijft een 'haal'-middel; soms heeft 'brengen' de voorkeur ▪ via online technieken zijn <i>sommige</i> vormen van onderzoek en burgerparticipatie eenvoudiger en minder kostbaar
Krimp en vergrijzing	<ul style="list-style-type: none"> ▪ traditionele media blijven belangrijk voor (onder meer) oudere doelgroepen ▪ alert blijven op het niet 'verliezen' van minder vertegenwoordigde cq. zichtbare groepen, zoals jongeren.
Dalend vertrouwen in de overheid	<ul style="list-style-type: none"> ▪ besluiten en keuzes beargumenteren cq. verantwoordelijkheid nemen/verantwoording afleggen ▪ wat niet goed gaat, is altijd aanleiding tot negatief nieuws. Wat wél goed gaat, mag je ook laten zien. <i>Be good and tell it!</i> ▪ goed relatiebeheer met alle doelgroepen op alle niveaus (politiek en ambtelijk) is van essentieel belang.
Deregulering/ verantwoordelijkheid naar de burger	<ul style="list-style-type: none"> ▪ wijzigingen in regelgeving en bezuinigingsoperaties dwingt de gemeente om (nog) meer aandacht aan voorlichting te geven over wijzigingen ▪ een kans om burgers meer te betrekken bij inrichting van hun eigen omgeving.
Rijksbeleid: de gemeente als 'eerste overheid'	<ul style="list-style-type: none"> ▪ gemeente is/wordt steeds meer voorpost voor alle dienstverlening vanuit de overheid – en daarmee ook overheidscommunicatie.
Individualisering	<ul style="list-style-type: none"> ▪ in de 'informatie-overload' staan mensen alleen open voor informatie die specifiek en relevant is voor hen. Communicatie moet optimaal zijn afgestemd op de persoon/groep die het betreft. ▪ to-the-point zijn is belangrijker dan (over)volledig zijn.
De mondige burger/medewerker	<ul style="list-style-type: none"> ▪ interactief beleid cq. draagvlak zoeken krijgt meer vorm, met name in ruimtelijke ontwikkeling en leefbaarheidsdossiers ▪ niet alles leent zich voor participatie; de gemeente moet hierin duidelijke kaders bieden ▪ participatie is ook relevant <i>binnen organisaties</i>; medewerkers willen en kunnen op veel vlakken meepraten.

Trends en issues zijn kortdurender dan ontwikkelingen, maar evengoed bevatten ze belangrijke indicatoren van effectiviteit van communicatie. Zo kunnen issues iets voorspellen over hoe bijvoorbeeld nieuw beleid zal worden geaccepteerd. Het is aan communicatie (en beleidsmedewerkers) om hierop te anticiperen. De meest recente trendrapportage is die van het SCP², waarin onder meer deze trends zijn vermeld:

- zorgen over de economie
- somberheid over eigen financiële toekomst
- bezuinigingen noodzakelijk, maar bezorgdheid over invulling
- sterke punten van Nederland: samenleven, vrijheden, sociale stelsel.

Dit is een onvolledige selectie van actuele issues eind 2011/begin 2012.

² Burgerperspectieven 2011|4, Sociaal en Cultureel Planbureau, Den Haag, januari 2012, ISBN 978 90 377 05935.

2.3. Het wettelijk kader en rijksbeleid

Hoofddoel van de overheidscommunicatie is te voldoen aan het recht van de burger op informatie van de overheid. Hierdoor kunnen burgers het beleid van de overheid beoordelen en beïnvloeden. Deze informatieplicht is vastgelegd in de Grondwet en de Wet Openbaarheid van bestuur (WOB). Het voldoen aan het recht op informatie is de meest smalle opvatting van overheidscommunicatie. Met de ontwikkeling van het vakgebied hebben zich meerdere commissies gebogen over een bredere invulling. De meeste daarvan zijn gericht op de ontwikkeling van de digitale overheid.

De belangrijkste publicaties zijn:

Commissie-Wallage, *In dienst van de democratie* (2001)

Doel van het onderzoek was de effectiviteit van overheidscommunicatie te vergroten en de overheidsinformatie toegankelijker te maken. De commissie concludeerde onder meer:

- communicatie door de overheid is een recht van de burger;
- de overheid moet proactief met burgers communiceren en moet voorkomen dat burgers onnodig vaak dezelfde informatie moeten verstrekken;
- internet moet een prominente plaats innemen in de overheidscommunicatie.

Een van de reacties hierop was het actieprogramma 'De andere overheid' (2004), gericht op digitalisering.

Commissie-Wolffensperger, *50 aanbevelingen voor communicatie* (2005)

De commissie adviseerde onder meer:

- meer contact met de samenleving door werkbezoeken door politici en ambtenaren;
- meer kennis over en contact met de samenleving door enquêtes, consultatie en expertmeetings;
- 'townhall meetings' waarbij beleidsmakers in gesprek kunnen met burgers en maatschappelijke organisaties;
- expliciet aandacht voor eenheid in overheidsbeleid.

In augustus 2005 reageerde het kabinet met een implementatieplan. In dit plan onderschrijft het kabinet de noodzaak om communicatie een plek in het hart van het beleid te geven.

NB actuelere onderzoeken en richtlijnen hebben met name betrekking op communicatie van Rijksbeleid en bijvoorbeeld landelijke campagnes (postbus 51).

3. Communicatiestrategie Eijsden-Margraten

Het inzetten van communicatie moet bijdragen aan het (beter) bereiken van de gemeentelijke doelstellingen en gewenste profilering. Communicatie moet bijdragen aan een betere dialoog met de interne en externe omgeving én zorgen dat processen, zoals van beleids- en besluitvorming beter verlopen. Communicatie is en blijft hierbij een instrument, geen tovermiddel of doel op zich.

3.1 Gemeenschappelijke vertrekpunten

We spreken in deze nota van geïntegreerde communicatie: dat wil zeggen dat we uitgaan van dezelfde uitgangspunten voor corporate communicatie, beleidscommunicatie en interne communicatie.

Eijsden-Margraten:

- I. communiceert proactief (en reactief) over haar beleid, projecten en producten
- II. communiceert op professionele en klantgerichte wijze
- III. brengt de belangrijkste informatie naar de doelgroep (op hoofdlijnen), en maakt aanvullende informatie voor belangstellenden/betrokkenen toegankelijk.
- IV. betreft de omgeving waar dat mogelijk en zinvol is
- V. brengt signalen uit de omgeving de organisatie binnen
- VI. kiest voor een combinatie van traditionele media (print) en digitale media, waarbij digitale media vanuit actualiteit, volledigheid en kostenbewustzijn het voortouw nemen.

I. De gemeente Eijsden-Margraten communiceert proactief

Eijsden-Margraten wil transparant en eerlijk communiceren met haar externe doelgroepen. Dat doen we door vlot over onderwerpen te communiceren – als dat op inhoud niet mogelijk is, in ieder geval op procesniveau. Bij beleidsvorming worden de primaire betrokkenen in een zo vroeg mogelijk stadium betrokken, afhankelijk van de invloedsmogelijkheden. Vastgesteld beleid is altijd actueel en vindbaar voor iedereen.

De gemeente Eijsden-Margraten communiceert nadrukkelijk over de dingen die ze goed doet in plaats van (alleen) te reageren op prikkels uit de omgeving (*'be good and tell it'*). De gemeente Eijsden-Margraten communiceert actief haar eigen visie en beleid en draagt dit consequent en continu uit. Hiervoor is het onder meer nodig dat kernboodschappen worden geformuleerd, op basis van onder meer de (aangescherpte) strategische visie en bestuurlijke prioriteiten.

Proactieve communicatie is met name ook richting pers van belang. De pers wordt goed en snel bediend bij het beantwoorden van persvragen via de communicatieadviseur. Er is een duidelijk en in de organisatie bekend persprotocol. Aan het beantwoorden van persvragen wordt binnen de afdelingen altijd voorrang gegeven.

II. De gemeente communiceert professioneel en klantgericht

De gemeente Eijsden-Margraten communiceert haar boodschap transparant. Alle schriftelijke/digitale communicatie-uitingen zijn herkenbaar en voldoen aan de huisstijl. Mondelinge communicatie is doelgroepgericht en klantvriendelijk. Niet de organisatie staat in de communicatie centraal, maar de ontvanger. Dit is een verantwoordelijkheid van iedereen die contact met doelgroepen heeft. Het taalgebruik, mondeling en schriftelijk, is afgestemd op de doelgroep. In elke uiting – van collegenota tot presentatie – wordt onduidelijk taalgebruik vermeden. Jargon mag, mits het wordt uitgelegd.

III. Communicatie blijft halen en brengen

Internet is voornamelijk een 'haalmiddel': een inwoner moet zelf op zoek gaan naar de informatie die hij/zij nodig heeft. Een brief of een huisbezoek is een 'brengmiddel': de boodschap is niet te missen, wordt (letterlijk) tot aan de keukentafel gebracht. In communicatie moet doorlopend de afweging tussen breng- en haalmiddelen (*push* en *pull*) worden gemaakt. Een voorbeeld:

- de hoofdlijnen van een besluit worden breed bekendgemaakt via de gemeentepagina en/of een huis-aan-huis-brief (*push*),
- wie meer informatie of achtergronden wenst, of voor wie het besluit ingrijpende gevolgen heeft, kan op internet terecht of bellen met het KCC (*pull*).

IV. Burger en gemeente dichter bij elkaar

In Eijsden-Margraten bestaan – zij het niet onder die naam – al diverse vormen van burgerparticipatie: voorbeelden zijn de wmo-raad die nauw betrokken wordt bij de besluitvorming rondom de ‘wmo-kanteling’, of het samen met de carnavalsverenigingen inrichten van de sleuteloverdracht. Het is de wens van de gemeenteraad om burgerparticipatie nadrukkelijker (en wellicht zichtbaarder) in te zetten. Dit kan onder meer via klankbordgroepen, bewonerscomités of andere gremia. Ook digitale middelen zijn voorhanden, denk aan internetpeilingen of een online burgerpanel. Voorwaarde is dat per situatie moet worden beoordeeld welke mate en vorm van inspraak nodig en wenselijk is. Niet elk onderwerp leent zich voor burgerparticipatie, en evenmin wil elke inwoner betrokken worden. Ook is er een groot verschil tussen (bijvoorbeeld) meepraten en meebeslissen. Stelregel hierbij is: zorgen voor duidelijke spelregels en wederzijdse verwachtingen. Een nota burgerparticipatie, die concreter op de mogelijkheden en consequenties hiervan ingaat, volgt na vaststelling van deze nota communicatiebeleid.

Wat voor de burger geldt, geldt ook voor de medewerker: participatie is om dezelfde redenen en met dezelfde spelregels ook intern zinvol en van meerwaarde.

V. Communicatie van binnen naar buiten én van buiten naar binnen

Méér voorlichting leidt niet per se tot een betere relatie met de omgeving. Meer interactie en gerichte communicatie zorgt daar wel voor. Naast de belangrijkste massamediale communicatiemiddelen (gemeentepagina en internet) zijn doelgroepgerichte middelen een kans om signalen uit de omgeving op te pikken. Denk aan een presentatie die gevolgd wordt door discussie in een gemeenschapshuis. Naarmate de invloed en het belang van een actor op beleid of project groter is, kiezen we voor meer persoonlijke vormen van communicatie. Communicatie wordt hierdoor meer maatwerk.

VI. Digitale communicatie als speerpunt

Traditionele (gedrukte) media blijven voorlopig naast digitale media bestaan, hoewel een stijgende groep mensen de voorkeur geeft aan nieuwsvoorziening vanaf het grote of kleine scherm. Ook heeft drukwerk als ‘brenng-middel’ soms de voorkeur boven online communicatie. Maar die laatste is wél eenvoudiger en sneller te actualiseren, minder kostbaar, en geeft de ruimte voor bijvoorbeeld film en feedback-mogelijkheden en koppelingen naar activiteiten die door de gemeenschap zélf worden geïnitieerd. Daarom neemt digitale communicatie een centrale plek in, met bijbehorende ontwikkeling/versterking. Het versterken van de e-dienstverlening is een ander belangrijk punt.

Maatwerk

Bij de gemeenschappelijke vertrekpunten is het goed om aan te geven dat er per project, beleidsprogramma, issue of situatie altijd een afweging wordt gemaakt in communicatieaanpak. Naast de inhoud spelen risico's en kansen, de mate van gewenste interactie, en uiteraard de kaders van geld en tijd een rol. De genoemde gemeenschappelijke vertrekpunten, maar ook vastgestelde kernboodschappen op hoofdlijnen van beleid, geven hierbij richting: ze zorgen ervoor dat die inhoudelijke boodschap in een breder en consequent kader wordt geplaatst.

3.2. Richting geven aan relaties

Samengevat vormen deze vertrekpunten een communicatiestrategie die doelmatig is in het zorgvuldig informeren van de juiste (groep) mensen én die ruimte geeft aan interactie waar dat meerwaarde levert. Gezamenlijk geven de communicatie-inspanningen een duidelijk en samenhangend beeld van waar de gemeente voor staat, onder meer in contact met de omgeving. (Immers, wat is communicatie, anders dan gestructureerd en doelgericht contact?)

Ofwel: communicatie van en met de gemeente Eijsden-Margraten **geeft richting aan relaties**.

De gevolgen hiervan zijn dat we in alle communicatie aandacht hebben voor een duurzame relatie met de omgeving, dat we **verbinding** maken; met zowel medewerkers als inwoners, met ondernemers en samenwerkingspartners. Ofwel: we stellen ons bij elke uiting deze vraag:

- *Waarom doen we dit?* (verbinding met het gemeentelijk beleid, de richting)
- *Wat betekent het voor de ontvanger?* (van afstandelijk naar concreet)
- *Hoe kan ik contact faciliteren?* (toegankelijk binnen duidelijke kaders: van rechtstreeks telefoonnummer tot website).

Hiermee communiceert de gemeente in lijn met hoe ze is en wil zijn: **professioneel, toegankelijk, to-the-point** (en persoonlijk wanneer dat haalbaar is), **niet te 'gelikt', klantgericht en liefst boven verwachting**.

Daarbij is het van belang om zoveel mogelijk **samenwerking en initiatieven vanuit de gemeenschap** te benoemen: positieve initiatieven en acties van inwoners, van ondernemers en van partners (gemeenten, instanties). Dan draagt communicatie daadwerkelijk bij aan het gevoel van trots, aan het samen bouwen aan de toekomst, aan leefbaarheid en duurzaamheid van kernen en omgeving. Alleen als er consequent volgens één lijn wordt gecommuniceerd, zullen mensen zich echt gaan herkennen en kan dat gevoel van trots een plaats krijgen.

Ofwel: **Richting geven aan relaties**

door:

- helder te zijn over beleid en besluiten
- beleid proactief uit te dragen, met concrete voorbeelden en projecten
- goed bereikbaar én toegankelijk te zijn, intern en extern
- duidelijk en zo concreet mogelijk te zijn: 'wat betekent dit voor u'?
- realistische verwachtingen te scheppen bij burgers en ze na te komen
- uit te gaan van hun leefwereld en hierop met je boodschap aan te sluiten
- mensen (waar het zinvol is) te betrekken in beleidsvorming (participatie)
- partijen waar mogelijk samen te brengen en krachten te bundelen.

3.3. Uitwerking voor de verschillende deelgebieden van communicatie op hoofdlijnen

Bovenstaande uitgangspunten gelden voor alle vormen van communicatie. In onderstaand schema is weergegeven wat enkele uitwerkingen daarvan zijn per deelgebied van communicatie.

3.3.1. **Corporate communicatie**

Corporate communicatie omvat alle externe, gemeenteoverkoepelende communicatie. Van profilering van het bestuur / organisatie en van de gemeenschap, tot persbeleid en huisstijlbewaking. Dit deelgebied verdient méér aandacht dan het nu krijgt.

Proactief communiceren	De identiteit van de gemeentelijke organisatie wordt eenduidig uitgedragen: géén discrepanties tussen hetgeen het bestuur zegt, hetgeen in de gemeentepagina wordt aangekondigd, en bijvoorbeeld het contact aan het loket. Dit reikt ook tot bijvoorbeeld de wijze waarop nieuwe medewerkers worden geworven en in de organisatie worden geïntroduceerd (arbeidsmarktcommunicatie).
Professioneel en klantgericht	Eén visuele identiteit; huisstijl is verplicht voor alle externe uitingen (uitgezonderd samenwerkingsverbanden die de gemeentegrenzen overstijgen). Perscontact is proactief, professioneel én gecentraliseerd (via de communicatie-adviseurs). Beantwoording van persvragen krijgt voorrang in de organisatie. Er is een duidelijk en breed gedeeld persprotocol. Indien gewenst wordt in mediatraining voorzien voor bestuurders. Representatie van het bestuur staat ten dienste van de profilering van de gemeente, gemeenschap en het gemeentelijk beleid. Crisiscommunicatie: centrale, eenduidige communicatie volgens protocollen (is er).
Halen en brengen	Hoofdlijnen via gemeentepagina; achtergronden en verdieping via online communicatie – inclusief social media.
Burger en gemeente dicht bij elkaar	Profilering van de gemeenschap als geheel hoort hier ook bij. Die ontleent haar kracht aan haar diversiteit (kernen, cultuur, landschap, traditie,...) Communicatie levert een bijdrage aan het imago van de gemeenschap en aan het versterken van relaties met onder meer bezoekers, overheden, en partners. Zoveel mogelijk wordt hierbij de inbreng van de gemeenschap zelf gevraagd. Visueel en in middelen moet die diversiteit en authenticiteit van kernen en landschap tot uiting en tot leven komen. Bijvoorbeeld via beelden, kaartmateriaal (een mooie downloadbare plattegrond voor alle inwoners bijvoorbeeld). En - hierbij komt ook de verbinding met de gemeenschap zelf tot uiting - de ontwikkeling van een digitale evenementenkalender.
Buiten binnen brengen, binnen buiten brengen	Via social media en burgerparticipatie – startend bij een visietraject – worden signalen de organisatie binnengebracht. Tevens monitoring van (pers)publiciteit.
Digitale communicatie als speerpunt	Internet is hoofdmedium, versterking én koppelingen aan sites van kernen en gemeenschappen. Introductie van online evenementenkalender.

3.3.2. **Beleidscommunicatie**

Beleidscommunicatie omvat zowel beleidsontwikkeling, beleidsuitvoering, projectcommunicatie en communicatie rondom dienstverlening.

Proactief communiceren	Beschikbaarheid van stukken: beleids- en visiestukken zijn altijd actueel en toegankelijk voor ieder die daar belangstelling voor heeft (online, haalinformatie).
Professioneel en klantgericht	Helderheid van teksten: interne en externe stukken, waaronder collegenota's en raadsvoorstellen, worden to-the-point en voor de ontvanger begrijpelijk geschreven. Er wordt in 2012 een schrijfwijzer verstrekt als hulpmiddel voor medewerkers. Communicatie rondom dienstverlening: communicatie is gericht op het informeren over (ingrijpende veranderingen in de) dienstverlening en interne ondersteuning daaromheen. Informatievoorziening over (levering van) producten en transacties gebeurt via het KCC.
Halen en brengen	Beleidsuitvoering: nieuw of gewijzigd beleid krijgt voorrang in de gemeentepagina's en op internet. Daarbij wordt de beleidslijn direct toegelicht met gevolgen ervan voor direct betrokkenen. Ook wordt duidelijk gemaakt op welke wijze het beleid tot stand is gekomen en wat de samenhang is met ander beleid. Waar het gaat om handhaving, communiceert de gemeente (vooraf) met haar doelgroepen over wetten en regels.
Burger en gemeente dicht bij elkaar	Beleidsontwikkeling: communicatie is integraal onderdeel van elk beleidsplan. Draagvlak bij externe actoren is van essentieel belang. Communicatie gaat met name over het begeleiden van dit proces. Bijvoorbeeld bij de herontwikkeling van een kern, of harmonisatieprocessen.
Buiten binnen brengen, binnen buiten brengen	Projectcommunicatie: projecten met grote impact op de gemeenschap krijgen extra aandacht, met name in de vorm van procesbegeleiding. Waar mogelijk worden vormen van participatie ingezet, waarbij verwachtingen en kaders voor ieder vooraf helder zijn. We kiezen voor regionale samenwerking waar dat praktisch en zinvol is, wel met 'lokale' invulling.
Digitale communicatie als speerpunt	Versterking van e-dienstverlening. Sterker uitbouw van online beleids- en projectinformatie. Gebruikmakend van social media en/of websites en online kanalen van partners.

3.3.3. **Interne communicatie**

Interne communicatie omvat zowel de lijncommunicatie (MT-teamleiders en interne overlegstructuur) als de communicatie via middelen (zoals intranet, interne bijeenkomsten, et cetera).

Proactief communiceren	Alle medewerkers dienen de belangrijkste beleidslijnen (via kernboodschappen) te kennen en de prioritering per (bestuurs)periode.
Professioneel en klantgericht	Eindverantwoordelijk voor de interne communicatie is de lijn (MT – teamleiders). Aandacht voor introductie nieuwe medewerkers (kennismaken met de organisatie), vanuit HRM/afdelingen.
Halen en brengen	Afdelingen zijn zélf verantwoordelijk voor het tijdig en zorgvuldig Informeren van de organisatie over 'hun' nieuws (decentraal).
Medewerker en gemeente dicht bij elkaar	Communicatieadviseurs hebben een adviserende rol richting MT. Daarnaast krijgen ingrijpende interne veranderingen ondersteuning vanuit communicatie zoals dat ook bij majeure / geprioriteerde 'externe' projecten gebeurt.
Top-down en bottom-up	'Teambuilding' is in de jonge fusieorganisatie nog een onderwerp; daarnaast is er behoefte aan het delen van informatie, overleg, discussie en participatie. Hiervoor is een vast intern communicatiemoment gewenst (buiten nieuwsbrief/intranet). In 2012 zijn er onder meer de sessies rondom de fruitteeltmetafoor.
Digitale communicatie als speerpunt	Het intranet is het belangrijkste middel voor nieuws dat niet via de lijn wordt verspreid. Dit wordt versterkt. De (digitale) nieuwsbrief blijft als 'brengmiddel' hierbij ondersteunen.

Uit bovenstaande overzichten is hier en daar al een verdeling in verantwoordelijkheden aangegeven. Duidelijk wordt, dat communicatie uiteindelijk een verantwoordelijkheid is van veel medewerkers en niet het exclusieve domein van het cluster communicatie. In hoofdstuk 5 is een rolverdeling op hoofdlijnen weergegeven. Bijlage 1 bevat een uitgebreid overzicht van invulling en verantwoordelijkheden per communicatiemiddel.

4.

Actoren en communicatiemiddelen

De belangrijkste externe doelgroep van de gemeente is ongetwijfeld 'de inwoner'. Maar dé inwoner bestaat niet. Bovendien zijn er meer doelgroepen die voor de gemeente Eijsden-Margraten belangrijk zijn. De uitdaging is steeds, hoe deze doelgroepen - of liever actoren, we zenden immers niet alleen maar willen ook ontvangen - worden benaderd. Ofwel: met welke middelen(mix) benader je hen?

4.1. Actoren

Inwoners

De gemeente Eijsden-Margraten heeft circa 25.000 inwoners. Dé inwoner bestaat niet, elke inwoner is een individu met eigen interesses en informatiebehoeften. Communicatie vindt nu grotendeels via massamedia, dus niet gesegmenteerd plaats. Denk hierbij aan met name de gemeentepagina en de website. Daarnaast is er wel gesegmenteerde communicatie (afgestemd op een specifieke doelgroep): bijvoorbeeld over het onderwerp Wmo, of gericht op inwoners van één kern.

Kijkend naar de omvang van de huidige organisatie, ontwikkelingen (digitalisering, individualisering), dan het zinvol om vaker te kiezen voor gesegmenteerde communicatie. Bijvoorbeeld op:

Kern/buurt:	rangschik informatie per deelgebied, kern of buurt
Leeftijd:	uitingen speciaal voor kinderen, (jong)volwassenen en senioren
Interesses/leefstijl:	mensen die actief zijn in verenigingsverband (in verschillende sectoren)
Doelgroep:	bedrijven, toeristen, mensen met een uitkering, toekomstige bewoners, gehandicapten, forenzen, scholieren/studenten,....

Verenigingen en belangengroepen

Het is de moeite waard om de in de gemeente actieve belangengroepen te kennen: hun betrokkenheid bij ontwikkelingen kan immers groot zijn. Goed relatiebeheer is van belang voor begrip en draagvlak. Het kan hier om belangengroepen gaan vanuit een buurt, of bijvoorbeeld een brancheorganisatie. Daarnaast is het goed om juist in deze gemeente – met haar grote hoeveelheid én sterk betrokken vrijetijdsverenigingen (van sport en harmonie tot carnaval) – de verenigingen soms als aparte doelgroep te beschouwen.

Bedrijven en instellingen

In Eijsden-Margraten zijn vele bedrijven gevestigd die aan even zovele mensen werk bieden. We kunnen ervan uitgaan dat een groot deel van deze werknemers ook in de gemeente woont. Bedrijven zijn belangrijk voor de gemeente. Ze stimuleren werkgelegenheid en economische groei. De agrarische en toeristisch/recreatieve sector is in Eijsden-Margraten in het bijzonder van belang, vanwege de invloed (wederzijds) op het landschap(sbeleving).

Bezoekers en toeristen

Bezoekers uit de (eu)regio en toeristen komen naar Eijsden-Margraten om te genieten van het prachtige, gevarieerde landschap: van plateau tot Maasdal. Bezoekers en toeristen stimuleren economische groei, en daarmee welvaart in de gemeente. Hierbij kijken we nadrukkelijk ook naar het aangrenzende buitenland.

Andere overheden en (zakelijke) relaties

De gemeente Eijsden-Margraten werkt in veel projecten nauw samen met andere (semi)overheden zoals buurgemeenten, provincie, waterschappen, nutsbedrijven, politie, GGD, woningbouwcorporaties, evenementenorganisatoren, enzovoort. Ook besteedt de gemeente werk uit aan 'derden', zoals aannemers of ingenieursbureaus. Voor een goede samenwerking is een goede relatie onontbeerlijk: in het gunstigste geval zijn deze partijen enthousiaste ambassadeurs.

Toekomstige inwoners

Uit de gemeente Eijsden-Margraten zullen altijd inwoners vertrekken en nieuwe inwoners bijkomen. Een stabiel inwonersaantal en een evenwichtige demografie (in het licht van verdere vergrijzing/ontgroening) zijn van belang, want ze zijn nodig voor het behouden en versterken van vitale kernen. Het imago van de gemeente kan mede bepalen welk soort nieuwe inwoners zich aangesproken voelt, om zich hier (weer) te vestigen. De regiobranding Zuid-Limburg geeft hierin de toon aan.

(Lokale) media

De lokale, regionale en landelijke pers (kranten, lokale en regionale radio en tv en nieuwssites) zijn geen doelgroep op zich. Zij vormen wel een waardevolle intermediair om bovengenoemde doelgroepen te bereiken. De relatie met de pers is een bijzondere: aan de ene kant is de gemeente afhankelijk van hen (informatieoverdracht), aan de andere kant is de pers ook afhankelijk van de gemeente voor haar informatievoorziening over hetgeen zich in Eijsden-Margraten afspeelt. De inzet is een duurzame, goede relatie met voor de gemeente belangrijkste mediavertegenwoordigers. Daarbij kunnen overigens ook semi-professionele media horen, zoals contentmanagers/schrijvers voor lokale nieuwssites en blogs.

Medewerkers

Medewerkers (waaronder ook leidinggevend worden verstaan) zijn – in het beste geval – ambassadeurs van de gemeente. Zij zijn, zeker in Eijsden-Margraten, vaak ook zelf ‘doelgroep’ zoals inwoner, of lid van verenigingen. Uiteraard mag hierbij van medewerkers een scheiding van belangen en rollen worden verwacht. Hoe dan ook is een duidelijk gemeentelijk profiel prettig voor medewerkers: in hun werk én daarbuiten. Of men het er nu mee eens is of niet (want dat kan natuurlijk), een helder profiel schept in ieder geval duidelijkheid.

4.2. De gemeenteraad, een bijzondere actor

De gemeenteraad is de ‘baas’ van de gemeente. De gemeenteraad bepaalt het beleid en controleert, het college voert uit. Sinds invoering van het dualisme staan beide organen op iets meer afstand van elkaar. Dat geldt ook voor communicatie vanuit beide organen: vaak is er ook vanuit beide een behoefte om zich te profileren. In externe communicatie is het van belang de verschillen tussen het college en de gemeenteraad duidelijk te maken. Tegelijkertijd moeten we beseffen dat beide organen voor de buitenwereld ‘de gemeente Eijsden-Margraten’ vertegenwoordigen.

De gemeenteraad deelt met bestuur en organisatie dezelfde hogere doelen, ten dienste van de burger. Toch kan de boodschap van de raad afwijken van die van het college. Om die reden, en vanwege het principe van dualisme, beschouwen we de gemeenteraad als een externe actor. Dat vergemakkelijkt ook specifieke aandacht voor communicatie *naar* de raad. Denk hierbij bijvoorbeeld aan samenvattingen van complexe beleidsstukken of aan het maken/voorbereiden van presentaties. Dit valt onder de verantwoordelijkheid van beleidsmakers. Het communicatiedoel van de gemeente richting de raad is: via professionele en klantgerichte communicatie bijdragen aan de wijze waarop de organisatie haar opdracht van de raad invult én hierover verantwoordelijkheid aflegt.

Griffie

De griffie is verantwoordelijk voor de *informatievoorziening* vanuit en naar de raad. Dat geldt voor de correspondentie met en voor de raad, het voorzien van agenda’s en verslagen van raads- en commissievergaderingen, het ‘vullen’ van het extranet, en het informeren van de gemeenschap óver de raad. Hierbij kan natuurlijk gebruik worden gemaakt van de bestaande structuren: zo is het goed om (bijvoorbeeld maandelijks) nieuwtjes over de raad en aankondigingen van vergaderingen op de gemeentepagina te plaatsen – mits hier ruimte voor is. Dergelijke teksten worden door de griffie aangeleverd maar staan onder eindredactie van het cluster communicatie.

Vanuit haar deskundigheid op het gebied van communicatie kunnen communicatieadviseurs desgevraagd de griffie adviseren bij profilering van de gemeenteraad als geheel. (Specifieke ondersteuning aan fracties of het bieden van een politiek platform valt hier *niet* onder.) Let wel, de communicatieadviseur kan hierdoor in een spagaat terechtkomen tussen gemeenteraad en college: wanneer alle partijen hiervoor willen waken, hoeft dit geen belemmering te zijn.

Overigens: uiteraard beslist uiteindelijk de gemeenteraad zelf over haar eigen communicatiebeleid.

4.3. Communicatiemiddelen

In het volgende overzicht staan per groep actoren de belangrijkste communicatiemiddelen. Dit zijn niet altijd middelen die op dit moment worden ingezet, evenmin is het overzicht volledig. Een klein aantal hiervan - de belangrijkste (massa)communicatiemiddelen en enkele interne middelen - wordt hierna toegelicht.

Actor	Middelen
Raad	Raads- en commissievergaderingen (inclusief stukken), extranet, perspubliciteit, burgerjaarverslag, gemeentepagina,...
Inwoners	Internet, KCC, gemeentepagina, perspubliciteit, gemeentegids, burgerjaarverslag, bebording, bewonersbrieven, burgerpanel, info- en inspraakavonden, folders, internetpeilingen, wijkbijeenkomst, presentaties/speeches, advertenties...
Verenigingen en belangengroepen	Internet, gemeentepagina, gemeentegids, brieven, digitale nieuwsbrieven, openingen en ontvangsten,... (zie bij inwoners)
Bedrijven en instellingen	Internet, KCC, gemeentepagina, brieven, digitale nieuwsbrieven, internetpeilingen, advertenties, bedrijfsbezoeken,... (zie bij inwoners)
Bezoekers/toeristen	Internet, bebording, (VVV Zuid-Limburg), advertenties, app's, evenementenkalender
Overheden/zakelijke relaties	Overlegstructuren, persoonlijk contact, ontvangsten, brieven,...
Pers	Persgesprek, persberichten, internet, gemeentelijke stukken, nieuwsbrieven, twitter (social media),...
Medewerkers	Intranet, gemeentelijke stukken, nieuwsbrieven, vieringen, themasessies, lijncommunicatie (overleggen), projectoverleg, portefeuilleoverleg, introductieprogramma,...

4.3.1. Internet: hogere prioriteit

De website is het belangrijkste communicatiemiddel van de gemeente Eijsden-Margraten: het is altijd beschikbaar en hoort altijd actueel te zijn. Als aangegeven is dit een 'haal-middel': mensen zoeken er gericht en vaak specifieke informatie. Tegelijkertijd kan de gemeente hier zelf onderwerpen en informatie aanbieden die van waarde is maar die mogelijk niet actief wordt gezocht. Bijvoorbeeld: iemand zoekt informatie over de tijdelijke rijrichting bij het Amerikaplein en vindt naast die antwoorden ook een 3D-filmpje van de toekomstige situatie waarin duidelijk wordt dat de raadszaal een multifunctioneel gebruik krijgt. De website is gericht op informatiewaarde (vindt men wat wordt gezocht, en liefst méér), interactiewaarde (men kiest zelf informatie en kan reageren/vragen stellen) en transactiewaarde (producten en diensten).

De website biedt tal van mogelijkheden voor (door)ontwikkeling: van de koppeling naar een online evenementenkalender die door de gemeenschap wordt gevuld, tot een 'feed' waarbij mensen zich abonneren op alle bekendmakingen binnen een straal van 5 of 10 kilometer van hun woning of bedrijf. Veel van deze mogelijkheden blijven nu nog onbenut. Daarnaast is duidelijk dat de webstructuur, na een jaar 'in de lucht', gaten laat vallen. Er is aandacht nodig voor een goede vindbaarheid en structurering van informatie. ICT laat weten dat in 2012 een goed moment zou kunnen zijn voor het verbeteren van de hoofdstructuur van de website. Verdere besluitvorming hierover volgt via ICT.

Inhoudelijk is de website een middel dat **decentraal** moet worden gevuld. Door de afdelingen zelf. Dit is eerder (in het MT) besloten en dient nu verder invulling te krijgen. Per afdeling is één medewerker (of meer, conform wensen van de afdeling) bevoegd én verantwoordelijk voor het plaatsen van actuele en volledige 'content'. Hiervoor kunnen de benodigde instructietrainingen bij de websitelieferancier worden ingekocht. De afdeling is dus verantwoordelijk voor inhoud van content die:

- actueel is en past binnen vastgestelde beleidskaders
- tekstueel correct is en toegespitst op de ontvanger
- in een uniforme lay-out wordt geplaatst
- logisch vindbaar is.

Gemeentebreed kunnen deze afdelingsverantwoordelijken deelnemen in een redactieoverleg dat periodiek zaken bespreekt: ervaringen deelt, zaken aan de orde stelt, afspraken maakt over uniformiteit et cetera. Het cluster communicatie neemt hieraan deel vanuit haar expertise en bewaking van de huisstijl, kernboodschappen, en

dergelijke. Overigens valt 'gemeentebrede' content (zoals representatie bestuurders, corporate communicatie e.d.) nog altijd onder de verantwoordelijkheid van het cluster communicatie.

4.3.2. De gemeentepagina: voor de hoofdlijnen

Op dit moment verschijnt de 'gemeente-informatie' inclusief bekendmakingen in gedrukte versie wekelijks in Heuvelland Actueel en De Etalage (en uiteraard op internet). Het is het belangrijkste niet-digitale communicatiemiddel van de gemeente.

Op deze gemeentepagina's is op dit moment ruimte voor (in volgorde) deze onderwerpen:

1. Officiële bekendmakingen
2. Beleidszaken (nieuw/veranderend beleid)
3. Concrete acties/aankondigingen van zaken die door of met de gemeente worden gerealiseerd
4. Raadsinformatie
5. Representatie (voorrang voor zaken die link hebben met profilering conform visie/beleid).

De afdelingen zijn zelf verantwoordelijk voor tijdige, volledig en actuele aanlevering van teksten voor de gemeentepagina (beleidscommunicatie). Het cluster communicatie is verantwoordelijk voor de selectie van artikelen, de eindredactie en de gemeentebrede communicatie. Representatie bestuur wordt nu door communicatie ingevuld vanwege de niet ingevulde positie van kabinetschef. Vanzelfsprekend adviseert het cluster communicatie gevraagd én ongevroegd over boodschappen, timing (planning) van berichtgeving en formulering. (Zie ook bij 5. Organisatie van de communicatie.)

In toenemende mate worden op de gemeentepagina de *hoofdlijnen* van nieuw beleid weergegeven, waarbij voor achtergronden/uitweidingen en dergelijke wordt verwezen naar de website van Eijsden-Margraten. Op deze manier kunnen meer inhoudelijke onderwerpen op de gemeentepagina aan bod komen én wordt het gebruik van de website actief gestimuleerd.

Besluitvorming

De gemeentelijke informatiepagina verschijnt momenteel via twee huis-aan-huisbladen. Het is nodig om vóór de zomer 2012 een besluit te nemen over de plaatsing van deze gemeentelijke informatie in De Etalage, als aanvulling op die in Heuvelland Actueel. De discussie hierover is sterk politiek, emotioneel en commercieel geladen. Voor alle duidelijkheid: het gaat hier niet om het belang van uitgaven als Heuvelland Actueel of De Etalage an sich. De afweging moet gaan om *plaatsing van de gemeente-informatie* in die bladen. Wanneer een blad niet levensvatbaar is zonder opdracht van de gemeente, en de opdracht *om die reden* verstrekt moet worden, dan is dit verkapte subsidie.

Concreet betekent de plaatsing van gemeente-informatie in twee bladen een extra investering van € 32.448,- per jaar (meer dan verdubbeling van de kosten voor één blad) en tot 200 uren per jaar (plus 50% van de tijd die aan één uitgave wordt besteed). Deze extra kosten worden nu gedekt uit de zogenoemde gewenningsbijdrage die de gemeente in de eerste jaren na de fusie ontvangt.

Naar verhouding zou één medium voldoende moeten zijn voor een gemeente van 25.000 inwoners, zolang het verspreidingsgebied dekkend is en de bezorging op orde. (Overigens: mensen die een huis-aan-huis blad niet ontvangen via een 'nee-nee' sticker, kiezen daar zelf voor. De 'nee-ja' sticker lost eventuele bezwaren hiertegen op.) Aan de andere kant is het pas een jaar geleden dat de gemeenten Eijsden en Margraten fuseerden: ook inwoners mogen wennen aan de nieuwe gemeente. Bovendien is zonder onderzoek niet aan te geven hoeveel mensen de gemeente-informatie lezen via welk blad (en/of zij ook gebruikmaken van www.eijsden-margraten.nl of van externe media zoals bijvoorbeeld www.eijsden.nu).

Vanwege de keuze om inwoners op hoofdlijnen via de gemeentepagina te informeren over beleid (met verdieping en achtergronden via internet) en de gewinning van inwoners aan de gefuseerde gemeente, ligt het voor de hand om te kiezen om de gemeentelijke informatiepagina te plaatsen in twee huis-aan-huis bladen. Echter, dit zorgt voor meerkosten die niet gewenst zijn in het kader van bezuinigingen. Het voorstel is daarom:

- tot 2014 plaatsing gemeente-info in twee bladen
- dit betreft wel de helft van het huidige aantal pagina's in beide bladen: concreet gaan we naar 2 pagina's A4 in De Etalage en 1 pagina A3 in Heuvelland Actueel
- er is dan ruimte voor de officiële bekendmakingen (in een kleiner lettertype) en voor uitsluitend de hoofdlijnen van beleid
- daarnaast wordt budget gereserveerd voor incidentele uitbreiding van het aantal pagina's.

4.3.3. *Beginnen met social media*

De inzet van social media is alleen zinvol als het, net als andere middelen, met een concreet doel wordt ingezet. In algemene zin is te stellen dat het een middel is om de interactie met de burger te faciliteren. Maar waar moet die interactie over gaan? Wie zendt, wie ontvangt, wie monitort en verwerkt inkomende vragen, suggesties, klachten? En wie geeft welk antwoord? Zonder uitgewerkt plan is het inrichten van enkele accounts alleen 'window dressing'. Toch is het zinvol om wel al te proeven van de mogelijkheden. Om social media vooralsnog stapsgewijs en op pragmatische wijze in te zetten. Bijvoorbeeld door:

- een persoonlijk twitteraccount van burgemeester Akkermans, eventueel ook andere bestuurders
- een algemeen twitteraccount van de gemeente (gevuld vanuit cluster communicatie)
- vindbaarheid en toegankelijkheid van de gemeente op Facebook, specifiek rond een project (denk aan jongeren/brede school/mfa-ontwikkelingen), gevuld door de betreffende afdeling
- vindbaarheid en toegankelijkheid van de gemeente op LinkedIn (gevuld door HRM, gericht op profilering van de gemeente als werkgever).

Strikt gezien geen social medium, maar wel in het rijtje thuishorend is ook het inzetten van een *app* (als proef) voor gebruik door bezoekers en toeristen (voor wandel- en fietsroutes, monumenten, ..).

Via het langzaam verder uitbouwen van social media kanalen kan de organisatie hier gaandeweg expertise in opbouwen en de digitale interactie met de buitenwereld versterken. Wanneer enige ervaring is opgebouwd, kunnen de betrokken medewerkers hier - in nauw overleg met ICT en communicatie - meer structurele afspraken over vastleggen.

4.3.4. *Intranet/interne nieuwsbrief*

Het belangrijkste interne communicatiemiddel (anders dan overlegstructuren vanuit de lijn en projectgroepen) is het intranet. In 2011 is een (digitale) nieuwsbrief gestart, onder meer als antwoord op de vele ongewenste mailberichten aan 'iedereen'. Voor deze nieuwsbrief wordt maandelijks informatie aangeleverd door de verschillende afdelingen en geredigeerd/verzonden door het cluster communicatie. Nadeel is dat de nieuwsbrief nu niet altijd actueel is. En dat terwijl er een medium voorhanden is waar altijd relevante, sociale en actuele informatie kan worden geplaatst: het intranet.

Op dit moment is het intranet niet erg gebruiksvriendelijk ingericht. Wijzigingen zijn dus nodig om dit zodanig in te vullen dat het een 'niet te missen' medium wordt. Dit kan op de volgende manier:

- **automatisch openen** van intranet bij opstarten pc's
- op de **homepage** veel ruimte voor actueel nieuws én voor 'sociale' informatie (zoals verjaardagen, personalia en dergelijke)
- een duidelijke **structuur**, met logische indeling naar benodigdheden
 - *nodig om je werk goed te kunnen doen*: praktische informatie (zoals ruimtes reserveren, personengids,...) en beleidsinformatie/ projectinformatie/ MT-verslagen, besluitenlijsten,...
 - *nodig als werknemer*: HRM / arbeidsvoorwaarden, OR-pagina, vacatures, ...
 - *nodig als collega*: PV-pagina, 'sociale' informatie (verjaardagen, personalia, prikbord), nieuwe medewerkers stellen zich voor.

Het vullen en actueel houden van het intranet is een verantwoordelijkheid van degene die de informatie heeft: op afdelingsniveau, conform de afspraken rond de externe website.

Voor alle duidelijkheid: mailberichten aan iedereen in de organisatie, horen in principe niet via de mail te worden verzonden! Al deze berichten kunnen op het intranet worden geplaatst. Het is aan afdelingshoofden en teamleiders om medewerkers hierop te attenderen en het goede voorbeeld te geven.

Interne nieuwsbrief

Interne informatie dient voor alle medewerkers toegankelijk te zijn. Een voorbeeld: het is aan HRM om te zorgen dat besluiten of nieuwe afspraken over arbeidsvoorwaarden overal goed terecht komen. Dus ook bij een buitendienst die (nu nog) verminderde toegang heeft tot internet/intranet.

Zeker wanneer intranet als belangrijker, want altijd actueel, medium wordt ingezet, is die toegankelijkheid overal in de organisatie nodig. Op plaatsen waar mensen geen eigen pc hebben, kan dit via een pc op een centrale plek (overlegplek of kantine). Afdelingshoofden en teamleiders hebben tevens de taak om medewerkers erop te attenderen dit medium ook te gebruiken.

Zelfs met deze wijzigingen moet de interne nieuwsbrief overigens niet vervallen. Als eerder aangegeven is intranet een 'haal-middel'. Het is voorlopig en wellicht blijvend de moeite waard om bijvoorbeeld wekelijks een beknopt

bericht uit te zenden waarin aandacht wordt gevraagd voor de belangrijkste zaken. Bijvoorbeeld: 'Deze week staat het bezoek van de gouverneur op de agenda, start de voorverkoop van kaartjes voor het LVK, is medewerker x zolang in dienst, is in project y besloten tot ...,' en zo verder. Hierbij wordt dan uiteraard verwezen naar intranet voor verdere informatie.

4.3.5. Gemeentelijke stukken

Gemeentelijke stukken zoals projectplannen en collegebesluiten hebben verplicht een (nu nog zelden goed ingevulde) 'communicatieparagraaf'. Voor **collegebesluiten** geldt dat de communicatieparagraaf minimaal de volgende onderwerpen moet bevatten:

- a. besluit om wel/niet te communiceren mét argumentatie
- b. doel, actoren en middelen
- c. persaanpak: beoordeel of een agendapunt (dus niet enkel bij een collegebesluit) een kans, danwel risico in de publiciteit (lees: publieke opinie) kan zijn
- d. de verantwoordelijke persoon/functie voor de *inhoud* van de communicatie (dus op afdelingsniveau).

Bij 'zwaardere' projecten is een communicatieadviseur hierover in een tijdig stadium ingeschakeld door de projectleider en heeft in deze geadviseerd cq. de communicatieparagraaf opgesteld. De paragraaf voor **projectplannen** moet minimaal de volgende onderdelen bevatten:

- a. doel van communicatie (informereren, bewustwording, gedragsbeïnvloeding)
- b. belangrijkste doelgroepen/actoren (ook partners/uitvoerders et cetera)
- c. wijze van contact: informeren, inspraak/participatie, campagne, social media,...
- d. verloop van de interne informatievoorziening en van verantwoordelijkheden
- e. voorstel voor communicatieaanpak (bijvoorbeeld instellen klankbordgroep, regulier overleg, informatieavond, rondleidingen, et cetera)
- f. budgetteringsvoorstel communicatieactiviteiten en inschatting benodigde mensuren.

Met name budgettering laat in de communicatieparagraaf te wensen over: als vuistregel kan worden gehanteerd dat communicatie 1-5% van het projectbudget moet omvatten. Uiteraard afhankelijk van onder meer wensen en ambities, impact van het project, looptijd, mate van participatie én beschikbare interne capaciteit (denk aan uitbesteden).

4.3.6. Menukaart communicatie

De menukaart communicatie gaat over de interne afspraken. Hierin staat precies wat de interne afdelingen van de gemeente kunnen verwachten van het cluster communicatie én vice versa. Het geeft op hoofdlijnen de wederzijdse verwachtingen aan. Als een medewerker bijvoorbeeld een persbericht wil, geeft de menukaart duidelijkheid over wat de medewerker zelf (moet) doet(n) en wat het cluster communicatie rond het persbericht zal bijdragen. Het geeft dus een beschrijving van de communicatiemiddelen en -diensten van de gemeente Eijsden-Margraten en het gebruik ervan. De inhoud van de menukaart communicatie is gebaseerd op de uitgangspunten in dit communicatiebeleid en bijlage 1 (de uitgangspunten en verantwoordelijkheden per communicatiemiddel).

4.3.7. Nieuwe / incidentele (corporate) communicatiemiddelen

Aangezien het cluster communicatie geen budget heeft (uitgezonderd de gemeentepagina) is er geen ruimte om nieuwe of incidentele corporate uitingen te realiseren. Zo kan bijvoorbeeld alleen via internet en de gemeentepagina een burgerjaarverslag worden uitgezet. Evenmin is er budget gereserveerd voor bijvoorbeeld:

- online evenementenkalender
- een (grotere) publicatie rond het bezuinigingstraject (of jaarlijks bij de begroting)
- inrichten burgerpanel (al dan niet online)
- onderzoek naar effectiviteit van middelen, enquête
- advertenties, postercampagne materiaal, ter ondersteuning van evenementen, beurzen, et cetera.

Het is wenselijk om hier budget voor vrij te maken. Uiteraard is er gezien bezuinigingen, niet veel ruimte. Voorrang binnen bovenstaande zou in ieder geval moeten uitgaan naar zaken die een grote meerwaarde hebben voor de gemeenschap én langere tijd gebruikt kunnen worden (die voornamelijk opstartkosten vereisen): dat zijn met name een online evenementenkalender en online enquête/burgerpanel-mogelijkheden.

5. Organisatie van de communicatie

Kern van de opdracht van deze nota is het in positie brengen – via mensen, middelen en mandaat – van de communicatiefunctie, zodanig dat de gestelde doelen kunnen worden bereikt. In de voorgaande hoofdstukken zijn de ambities, doelen, en strategie erheen toegelicht, het 'wat'. Dit alles is alleen te verwezenlijken met forse veranderingen in de organisatie van de communicatie. Zo is alleen door uitbreiding van de adviescapaciteit op communicatie effectieve ondersteuning mogelijk van afdelingen en bestuur.

De impact is voelbaar voor het cluster communicatie, het college, en medewerkers/ leidinggevendenden op de afdelingen. Al deze medewerkers en bestuurders dienen zich bewust te zijn van hun rol in de communicatiefunctie (en taken) van de gemeente, om daar effectief invulling aan te geven. Het spreekt wellicht voor zich dat dit wederzijdse gewenning, en onderling begrip bij alle betrokkenen, vereist.

5.1. Cluster³ communicatie

Taken

1. Corporate communicatie

Het deelgebied corporate communicatie (alle 'gemeentebrede' communicatie), waaronder perscontacten, representatie bestuur, inkoop van communicatiemiddelen of –advies, en de ontwikkeling en handhaving van de huisstijl, zijn en blijven het domein van het cluster communicatie. Tevens draagt het cluster zorg voor het 'binnenbrengen' van de buitenwereld: de externe oriëntatie.

2. Positionering bestuur

De communicatieadviseur ondersteunt de collegeleden in hun communicatie met raad en inwoners. Op deze wijze ondersteunt de communicatieadviseur het functioneren van de drie klokken (raad/college/ambtelijke organisatie). Goede afstemming met de gemeentesecretaris hoort hier dus bij. De adviseurs hebben ook de taak om de individuele collegeleden, als onderdeel van het collegiale bestuur, te positioneren en te faciliteren.

3. Advisering organisatie

Het cluster communicatie bepaalt samen met het bestuur en management aan welke uitgangspunten de communicatie van de gemeente Eijsden-Margraten moet voldoen. Vervolgens adviseert het cluster communicatie het bestuur, managers en medewerkers wanneer en hoe zij het beste met doelgroepen kunnen communiceren. Het cluster communicatie is niet inhoudelijk verantwoordelijk voor communicatiemiddelen, maar adviseert over het proces van communicatie, de te vertellen boodschap, het tijdstip van communicatie, het te kiezen communicatiemiddel en de vormgeving (huisstijl, opmaak, leesbaarheid).

In deze taakverdeling dient het cluster communicatie te zorgen voor duidelijke kaders en hulpmiddelen voor medewerkers (waaronder een schrijfwijzer, checklisten, menukaart communicatie etc). Ofwel: in plaats van verantwoordelijkheden overnemen gaat het cluster kennis overdragen en structuur bieden.

4. Samenhang van communicatie-uitingen

Sommige uitvoerende communicatietaken kan de gemeente uitbesteden, meer dan nu het geval is. Denk aan bijvoorbeeld het schrijven van teksten voor nieuwsbrieven of folders. In projectbegrotingen is het goed om hier rekening mee te houden. Wat betreft samenwerking met derden (communicatie- en marketingadviseurs, vormgevers, fotografen, tekstschrijvers, et cetera) geldt dat:

- Het cluster communicatie dient altijd op de hoogte te worden gebracht (via collegestukken en/of portefeuilleoverleg) van aankomende inkoop van communicatie- en marketingadvies, communicatie- en marketinguitvoering (waaronder vormgeving) en de productie van communicatiemiddelen.

³ Omdat communicatie niet het exclusieve domein is van het cluster communicatie is het woord 'cluster' eigenlijk niet passend. Clustering wil immers zeggen dat de communicatiefunctie zich alleen dáár concentreert. Voor de duidelijkheid houden we deze naam echter aan in deze nota.

- Op basis van advies van het cluster communicatie volgt inkoop rechtstreeks vanuit de interne afdeling cq. budgethouder. Cluster communicatie heeft hierin een adviserende én (waar nodig) toetsende rol op het eindproduct - vanwege bewaking van de gemeentebrede profilering/huisstijl.
- Bij grote communicatieve (aanbestedings)trajecten of bij het inschakelen van een nieuwe leverancier is altijd een communicatieadviseur betrokken bij de inkoop, bureauselectie en briefing.

Voor wat betreft de vormgeving en de huisstijl van de gemeente Eijsden-Margraten bepaalt het cluster communicatie (bij verschil van mening hierover tussen de interne klant en het cluster communicatie) hoe de vormgeving en huisstijl uiteindelijk zal worden toegepast. Het huisstijlhandboek wordt hiervoor als uitgangspunt genomen.

Capaciteit en rolverdeling

Op dit moment is er één **communicatieadviseur** (ofwel beleidsmedewerker communicatie) die per 2012 parttime werkt (contractueel echter fulltime). Dit is onvoldoende voor een college van zes bestuurders (exclusief gemeentesecretaris), forse ambities en 15 kernen⁴. Met het gewenste takenpakket is een extra beleidsadviseur nodig: een (senior) adviseur met uiteraard benodigde opleiding en ervaring. Deze beleidsadviseurs worden elk aan 3 bestuurders gekoppeld. (Overigens zouden deze adviseurs ook 'consulenten' kunnen worden genoemd, analoog aan de rol die financiële consulenten hebben.)

Vanwege de omvang van werkzaamheden (een overzicht/urenplanning voor 2012 laat een substantiële en structurele overbelasting aan werk zien) is er blijvende behoefte aan **ondersteuning** in de vorm van 1 fte exclusief webmaster.

	Huidig	Nodig
beleidsadviseur communicatie	1 fte (feitelijk 0,8 fte)	0,8 fte
beleidsadviseur communicatie	-	1 fte
webmaster	-	0,5 fte (op termijn)
ondersteuning (door 2 personen)	1,83 fte	1 fte

Deze nieuwe beleidsadviseur is – conform functieboek - een Beleidsmatig Vakspecialist A. Het in het functieboek omschreven doel van de functie is "Ontwikkeling van en advisering over beleid op strategisch doch overwegend op tactisch niveau met een zekere beleidsruimte in combinatie met het begeleiden en/of toepassen van complex vakspecialistische werkzaamheden." Generieke competenties zijn: klantgerichtheid, integriteit, inlevingsvermogen en resultaatgerichtheid. Buiten die in het functieboek aangegeven is een overzicht beschikbaar van de gewenste competenties, ervaring en opleidingsniveau.

Aansturing en afstemming

Hiërarchisch valt het cluster communicatie binnen het team Bestuursondersteuning, afdeling Bedrijfsvoering. De direct leidinggevende (teamleider Bestuursondersteuning) is niet vakinhoudelijk deskundig op communicatie. Daarom sturen de communicatieadviseurs de ondersteuner(s) functioneel aan.

Alle medewerkers binnen het cluster communicatie zullen nauw samenwerken, elkaar goed op de hoogte houden en regelmatig met elkaar klankborden. De communicatieadviseurs zijn gekoppeld aan collegeleden maar kunnen bij vakanties/ziekte ook elkaars portefeuille opvangen.

Het is, gezien hun takenpakket, van belang dat het cluster communicatie fysiek in de buurt werkt van de collegeleden. Dit is inmiddels binnen de organisatie erkend en vanaf de tijdelijke huisvesting in Eijsden (medio 2012) een feit.

⁴ Nog zonder rekening te houden met deze specifieke kenmerken van Eijsden-Margraten is een vuistregel voor gemeenten tot 50.000 inwoners: 1 fte communicatiemedewerker per 10.000 inwoners (exclusief webmaster). Op basis hiervan kunnen we uitgaan van 2,5 fte communicatiemedewerker.

5.2. Het college

Het college is het gezicht van de gemeente. De communicatieadviseur heeft als taak om bij te dragen aan de positionering/profilering van het college – van de individuele collegeleden binnen het collegiaal bestuur. Een goede relatie tussen adviseur en college is dan ook van groot belang.

Het belangrijkste contactmoment is een **portefeuilleoverleg**. Dit is in principe een overleg tussen portefeuillehouder, een of meer (wisselende) beleidsmedewerkers (danwel teamleider) en de communicatieadviseur.

Onderwerp van dit overleg:

- welke dossiers / projecten/ vraagstukken spelen op dit moment?
- welke besluitvorming is in voorbereiding?
- wat is actueel (in de gemeenschap, in de media)?
- welke risico's en/of kansen spelen bij het bovenstaande?

Het gaat dus niet uitsluitend om het positioneren en profileren van het collegelid! Juist op het vlak van inhoudelijke inschatting van risico's en kansen moet de verbinding tussen bestuur, inhoud, en communicatie worden gemaakt. De rol van de communicatieadviseur is een signalerende, adviserende en toetsende. De uitvoering van acties op het vlak van beleids- of projectcommunicatie ligt bij de afdelingen/teams. Dit is de reden dat een overleg mét beleidsmedewerkers (of teamleiders) de voorkeur geniet. Het is immers niet de bedoeling dat het collegelid adviezen vanuit communicatie moet terugkoppelen aan de afdeling.

Om het werk goed te kunnen uitvoeren, mag de communicatieadviseur van het collegelid vragen dat deze:

- vertrouwen heeft in de vak- en deskundigheid van de adviseur en deze als gelijkwaardig ziet
- open en transparant communiceert naar en met de adviseur (geen verborgen agenda's)
- de adviseur in een vroeg stadium informeert en betreft bij de werkzaamheden
- werkt aan het opbouwen van een relatie met de adviseur
- openstaat voor adviezen en (wederzijdse) feedback
- in de samenwerking rekening houdt met de veranderende rollen en taken als leerproces.

5.3. De afdelingen

Doordat de communicatie adviseurs meer bestuursgericht gaan werken, wordt communicatie nog meer verankerd in de organisatie. Dit betekent dat het de (lijn)verantwoordelijkheid wordt van de beleidsmedewerkers en uiteindelijk leidinggevendenden om te signaleren dat met een bepaalde doelgroep moet worden gecommuniceerd (in afstemming met andere projecten en afdelingen) en om in een vroeg stadium eventuele ondersteuning in te schakelen. Het portefeuilleoverleg is hierbij leidend. Op basis van hier gemaakte afspraken worden nadere acties verdeeld/gedelegeerd, waarbij de communicatieadviseurs signaleren, adviseren en toetsen en slechts beperkt faciliteren bij de uitvoering. Dit laatste gebeurt bijvoorbeeld bij complexe projecten (en/of waar burgerparticipatie onderdeel is van het beleidsvormend proces, of bij projecten/dossiers die sterk afdelingsoverstijgend zijn). Welke projecten hierbij prioriteit krijgen, wordt bepaald door de communicatieadviseurs in samenspraak met hun leidinggevende cq. portefeuillehouders.

Dit alles heeft dus gevolgen voor de ambtelijke organisatie. Om te beginnen is het nodig om:

- in de afdelingen duidelijkheid te bieden over verantwoordelijkheden en rollen in communicatie én hen hierin te faciliteren (instrument: menukaart communicatie, persoonlijke toelichting, vraag en antwoord)
- een proces in te richten waarbij communicatie bestuursgericht kan werken (portefeuilleoverleg, communicatieparagraaf, terugkoppeling vanuit B&W, etc – zie kader)
- met name leidinggevendenden en beleidsmakers te trainen in communicatiebewustzijn (volgens de principes van de Factor C⁵)

⁵ Factor C is een methode die beleidsmakers en communicatieadviseurs ondersteunt bij het ontwikkelen van communicatief beleid, ontwikkeld door de Academie voor Overheidscommunicatie. Deze kan vrij worden gebruikt en ingezet door (communicatiespecialisten binnen) overheden.

- mensen die daar behoefte aan hebben (of waar die behoefte wordt geconstateerd door leidinggevendenden) concrete hulpmiddelen te bieden in de vorm van bijvoorbeeld de schrijfwijzer of intensievere ondersteuning.

NB niet elke medewerker schrijft beleidsstukken, brieven of voert gesprekken met actoren(groepen). Training en ondersteuning is dan ook niet nodig voor de héle organisatie. De focus ligt op de beleidsmakers en hun leidinggevendenden. Waarbij zeker al behoorlijk wat communicatiebewustzijn in de organisatie aanwezig is – al wordt daar nog niet altijd gebruik van gemaakt. In overleg met de afdelingshoofden is het daarom zinvol om per afdeling/team een overzicht te maken van de benodigdheden per team of zelfs per individu. Waarbij de een met een korte workshop al vooruit kan, blijft een ander de hulp inroepen van het cluster communicatie bij het schrijven van de communicatieparagraaf. Wat overeind blijft, is de eindverantwoordelijkheid op afdelingsniveau.

Naast die ontwikkeling van communicatiekracht in de afdelingen, gelden de afspraken voor interne communicatie: afdelingen en teams plaatsen hun eigen nieuws onder eigen verantwoordelijkheid en rechtstreeks op intranet. Hiervoor worden aangewezen medewerkers/webredacteuren getraind via de websiteleverancier. Afdelingen bepalen ook zelf hoe de lijncommunicatie binnen hun teams plaatsvindt.

De informatie die afdelingen op de website (dus extern) plaatsen over beleidszaken, staat onder eindredactie van het cluster communicatie (net zoals de informatie voor bijvoorbeeld gemeentepagina, persberichtgeving en bijvoorbeeld folders of andere – grotere – externe uitingen). Naar gelang de schrijfvaardigheid binnen de afdeling worden hier andere afspraken over gemaakt.

Besluitvormingsproces

Bestuursgericht werken betekent onder meer dat communicatie wordt geïntegreerd in het besluitvormingsproces.

1. Het portefeuilleoverleg (of domeinoverleg) vindt plaats met de portefeuillehouder en de communicatieadviseur die aan een portefeuillehouder is toegewezen. Hierbij schuift naar gelang het onderwerp ook de betreffende beleidsmedewerker aan. De communicatieadviseur wordt betrokken bij bilateraal tjes/dossiers waarbij communicatie van belang is. (Waarbij communicatie uiteraard niet bij elk overleg of elke projectgroep aanhaakt; een doelmatige tijdverdeling blijft van belang.)
2. De portefeuillehouder geeft inhoudelijk de prioriteiten aan in de agenda/dossiers. Van daaruit gaat het initiatief via de lijn naar de desbetreffende ambtenaar, die het collegevoorstel opstelt.
3. In het collegevoorstel worden verschillende velden doorlopen/ingevuld, waarvan communicatie er een is. Hiervoor wordt advies ingewonnen bij de communicatieadviseur. De communicatieparagraaf wordt gemaakt in samenwerking met de communicatie adviseur. Hierbij is het advies van de communicatieadviseur mogelijk aangevuld met een persbericht en/of communicatieplan (op initiatief van de beleidsmedewerker).
4. Na financiële toets en ondertekening door de teamleider gaat het voorstel naar de gemeentesecretaris. De gemeentesecretaris agendeert het voorstel.
5. De communicatieadviseurs lezen de college agenda om te bekijken of er communicatief nog zaken ontbreken en/of er nog actuele zaken zijn. Hierbij bereiden ze waar nodig persacties voor en een agenda voor het komend persgesprek.
6. Het voorstel wordt besproken tijdens het B&W overleg. Na afloop van dit overleg vindt aansluitend overleg plaats met de adviseurs of (eenvoudiger) een terugkoppeling van de gemeentesecretaris aan de communicatieadviseurs. In dit overleg worden wijzigingen en/of accentverschuivingen besproken.

Overigens: de besluitvorming door het college is tevens de basis voor communicatie naar binnen: dit omvat namelijk de opdrachtverstrekking aan de organisatie. Deze communicatie verloopt in principe via de lijn (afdelingshoofden). Dat geldt ook voor besluitvorming die in het MT plaatsvindt.

5.4. Wat medewerkers moeten weten

Iedere medewerker communiceert. Communicatie is dan ook geen exclusieve taak van het cluster communicatie, maar een verantwoordelijkheid van elke medewerker. Elke medewerker is een visitekaartje van de gemeente Eijsden-Margraten. Het gedrag en handelen van elke medewerker is medebepalend voor de beeldvorming. Dit beeld moet aansluiten bij de communicatie over de gemeente Eijsden-Margraten als geheel. Via deze algemene communicatie draagt de gemeente consequent uit wie en wat zij wil zijn.

Alle medewerkers (met name beleidsmedewerkers, teamleiders, afdelingshoofden en projectleiders) van de gemeente Eijsden-Margraten weten, voor hun dagelijks werk, wat de gemeenschappelijke vertrekpunten voor communicatie zijn.

(Beleids)medewerkers voelen zich verantwoordelijk voor communicatie als onderdeel van een kwalitatieve invulling van hun eigen werk. Zij budgetteren communicatie (al dan niet via uitbesteding) in bij projecten en maken structureel gebruik van de communicatieparagraaf in gemeentelijke stukken. Zij zijn in staat eenvoudige berichten (voor pers, gemeentepagina, internet en/of intranet) te schrijven en acties uit te voeren. Bovendien weten zij bij wie zij moeten zijn voor ondersteuning en advies.

Alle (beleids)medewerkers weten welke externe communicatiemiddelen beschikbaar zijn en hoe zij deze communicatiemiddelen moeten inzetten.

Voor communicatie *over* de communicatie – van de gemeenschappelijke vertrekpunten tot en met wat specifiek van eenieder mag worden verwacht – wordt een menukaart communicatie gerealiseerd en in elke afdeling toegelicht. Deze is uiteraard ook online beschikbaar.

6. Besluitvorming en implementatie

Om een verandering zoals in dit communicatiebeleid is weergegeven, daadwerkelijk te kunnen realiseren, is een aantal concrete besluiten en acties nodig. Een deel vereist nog nadere uitwerking (zoals de nota burgerparticipatie). In het algemeen geldt dat, zeker in een jonge, zich nog ontwikkelende gemeente, de doelen zoals hier geformuleerd *niet* op korte termijn te realiseren zijn. Enkele van de stappen die als eerste nodig zijn, worden vermeld. Dit betreft onder meer het gemeentebreed ontwikkelen van de communicatiefunctie.

6.1. Besluitvorming

6.1.1. Gemeentepagina

Voorstel: vanwege de keuze om inwoners op hoofdlijnen via de gemeentepagina te informeren over beleid (met verdieping en achtergronden via internet) en de gewenning van inwoners aan de gefuseerde gemeente, ligt het voor de hand om te kiezen om de gemeentelijke informatiepagina te plaatsen in twee huis-aan-huis bladen. Echter, dit zorgt voor meerkosten die niet gewenst zijn in het kader van bezuinigingen. Het voorstel is daarom om te kiezen voor halvering van de huidige omvang aan gemeente-pagina's in beide bladen. Dat wil zeggen::

- tot 2014 (tot en met huidige bestuursperiode) plaatsing gemeente-info in twee bladen
- dit betreft de helft van het huidige aantal pagina's in beide bladen: concreet gaan we naar 2 pagina's A4 in De Etalage en 1 pagina A3 in Heuvelland Actueel
- er is dan ruimte voor de officiële bekendmakingen (weliswaar in een kleiner lettertype) en voor uitsluitend de hoofdlijnen van beleid
- daarnaast wordt budget gereserveerd voor incidentele uitbreiding van het aantal pagina's – deze hoeven daardoor niet structureel te worden ingekocht.

	Huidige afname (prijspeil 2011 ex btw) per 2 pagina A3 (ofwel 4 pagina A4) ⁶ tot 1 juli 2012	Voorstel 2012 – 2014: Halvering vaste pagina's plus incidenteel budget:
De Etalage	€ 16.224,- tot 1 juli (ofwel € 32.448,- per jaar)	€ 16.224,-
Heuvelland Actueel	€ 28.600,-	€ 14.300,-
Incidenteel budget	-	€ 5.000,-

In 2012 worden de kosten van € 46.224,- voor de gemeentepagina verantwoord bij '6002001 4343804'. Er wordt in deze opzet een besparing gerealiseerd van circa € 25.524,- ten opzichte van handhaving van de huidige situatie (zoals die is tot 1 juli 2012). In meerjarenperspectief is vanaf 2013 een budget van € 30.000,- gereserveerd voor de gemeentepagina.

Benodigd budget:

2012: aanvullend € 2.500,- voor incidentele inkoop van pagina's vanaf juli 2012.

2013 en verder: € 5.000,- voor incidentele inkoop van pagina's.

Benodigd fte: geen. Er wordt een besparing in uren gerealiseerd van (naar verwachting) 200 uur.

6.1.2. Helderheid over visie en (beleids)doelen

Voorstel: de gemeentelijke organisatie gaat in 2013 van start met het aanscherpen van de strategische visie. Dit traject leent zich uitstekend voor burgerparticipatie. Het traject kan en moet worden ondersteund door communicatie. Op basis van de uitkomsten hiervan worden kernboodschappen opgesteld. Deze zijn de basis voor externe en interne communicatie. (En krijgen ook in symboliek en dergelijke hun uitwerking, denk onder meer aan aankleding van het nieuwe gemeentehuis.) Op basis hiervan kan ook de huisstijl verder worden versterkt.

Extra budget: ja, externe begeleiding in traject rond aanscherping visie met de gemeenschap. Hierover volgt aparte besluitvorming.

Extra fte: nee, advies en ondersteuning binnen capaciteit communicatieadviseurs

⁶ Deze bedragen zijn gebaseerd op de dubbele uitgave van de gemeentepagina tot en met 1 juli 2012.

6.1.3. Herinrichten cluster communicatie

Voorstel: voor een periode van drie jaar in dienst nemen van een (senior) beleidsmedewerker communicatie. Na deze periode kan worden geëvalueerd in hoeverre de genoemde constructie effect sorteert en de gewenste meerwaarde oplevert. Daarnaast is een aanpassing van de werkwijze binnen het cluster communicatie noodzakelijk, zoals aangegeven in hoofdstuk 5 van dit plan. Noot: de niet ingevulde functie van kabinetschef is in hierbij *niet* opgenomen.

Extra budget: voor de komende drie jaar, ingaand vanaf 2012 1 fte beleidsadviseur vakspecialist A staat voor maximaal € 65.000,- per jaar.

Extra fte: ja, aanvullend 1 fte (senior) communicatieadviseur

6.1.4. Communicatie integreren in de beleidscyclus

Voorstel: het aanpassen van processen en interne overlegstructuur, te beginnen met het instellen van een periodiek portefeuilleoverleg met bestuurders en beleidsmakers danwel teamleiders. Hierbij hoort het toewijzen van beide communicatieadviseurs aan collegeleden (1 adviseur per 3 collegeleden) en het verplicht stellen van het invullen van de communicatieparagraaf in gemeentelijke stukken inclusief budgettering van communicatie.

Extra budget: nee.

Extra fte: nee, binnen capaciteit communicatieadviseurs – waarbij tijdelijke versterking nodig is zolang nog niet voldoende fte (zie punt 6.1.3.) op beleidsniveau voorhanden is.

6.1.5. Organisatie faciliteren in haar verantwoordelijkheid

Voorstel: de communicatiekracht van de organisatie vergroten via onderstaande instrumenten:

- menukaart communicatie realiseren (is tevens terugkoppeling van communicatiebeleid) en intern breed verspreiden. Inclusief bijvoorbeeld persprotocol.
- met MT inventarisatie maken van benodigde training/ondersteuning voor (beleids)medewerkers.
- communicatiekracht trainen bij beleidsmedewerkers, projectleiders en leidinggevendenden ('C-factor').
- schrijfwijzer ter beschikking stellen, inclusief training/workshop voor taalgebruik in alle (interne en externe) gemeentelijke correspondentie.

Extra budget: nee, tenzij training door externen wordt verzorgd. Schrijfwijzer is in 2011 voorzien in het huisstijl budget rondom de fusie.

Extra fte: in principe binnen takenpakket communicatieadviseurs.

6.1.6. Digitale communicatie versterken

Voorstel: digitale communicatie te benoemen als één van de speerpunten voor de komende jaren. Dit wordt stapsgewijs uitgebouwd. Enkele van de instrumenten:

- internetredacteurs aanstellen (vanuit afdelingen) en hen waar nodig van training voorzien
- het verbeteren en uitbreiden van de e-dienstverlening van het internet (KCC).
- verbeteren van de structuur en vindbaarheid van de website (ICT, communicatie).
- starten met social media cq. interactiemogelijkheden op de website. Enerzijds proefsgewijs opstarten in projecten, anderzijds doelstellingen en aanpak vaststellen (communicatie, afdelingen).
- realiseren online evenementenkalender
- herinrichten intranet; opent automatisch bij opstart (ICT).
- beschikbaar maken intranet voor buitendienst (ICT, Facilitaire Zaken).

Extra fte: nee, uren internetredactie verschuift van cluster communicatie naar afdelingen (efficiencyslag). Overige capaciteit binnen ICT/webmaster/afdelingsredacteurs.

Extra budget: ja, voor structuur/vormgeving internet. Is nog niet bekend, af te stemmen met ICT. Hierover is aparte besluitvorming nodig.

Extra budget: training internetredacteurs: € 500 – € 750 per persoon (opleidingsbudgetten afdelingen)

Extra budget: realisatie evenementenkalender: indicatief € 10.000,- eenmalig en € 4.000,- jaarlijks voor onderhoud en support.

6.1.7. Vervolg/doorontwikkeling communicatiebeleid

Voorstel: het communicatiebeleid stapsgewijs verder ontwikkelen. Onderdeel hiervan zijn jaarplannen communicatie, een nota burgerparticipatie, en het (indien nodig) herijken van de aanpak voor crisiscommunicatie/rampenbestrijding. Hier hoort ook een beperkt budget bij voor het (laten) doen van onderzoeken (met name online) rond effectiviteit van de gemeentelijke communicatie.

Extra fte: nee, niet voor opstellen plannen (tenzij dit wordt uitbesteed). Mogelijk in uitvoering.
Extra budget: nee, mogelijk wel in uitvoering van bijvoorbeeld burgerparticipatie, als onderdeel van projectplannen (dekking binnen projecten).
Extra budget: ja, voor het (laten) doen van onderzoek. In de vorm van stagevergoedingen (indien nodig) en voor incidentele onderzoeksmiddelen.

6.2. Implementatie

Niet voor niets heeft dit communicatiebeleid een looptijd van vijf jaar: vanaf 2012 tot en met 2016. Niet alle veranderingen zijn ineens te realiseren. Wel is het nodig om een prioritering aan te brengen, te beginnen met duidelijkheid over verantwoordelijkheden. Allereerst moet worden gestart met de volgende onderdelen:

1. Interne communicatie over de inhoud van het communicatiebeleid inclusief verantwoordelijkheden.
2. Werving tweede communicatieadviseur (tot zomer 2012 IS een interim adviseur beschikbaar)
3. Met afdelingshoofden starten met gefaseerde aanpak 'vergroting communicatiekracht': welke medewerkers, welke instrumenten. Dit is inclusief training webredacteuren, schrijfwijzer, factor C,... (Zie hiervoor ook onder 5.3).
4. Herinrichting werkwijze cluster communicatie; onder meer toewijzing adviseurs aan bestuurders.
5. Nieuwe afspraken over de gemeentepagina's maken met leveranciers.
6. Besluitvorming over structuur website (via ICT).
7. Uitwerken communicatiebeleid via onder meer nota burgerparticipatie en jaarplan communicatie.

Werken met burgerparticipatie vindt al vanaf 2012 plaats met ondersteuning van communicatie. Ook zal vanaf 2012 worden gestart met de inzet van social media. Vanaf 2013 wordt gestart met het visietraject (met burgerparticipatie).

6.3. Evaluatie en monitoring

Herhaaldelijk evalueren is een belangrijk onderdeel van een professionele invulling van de communicatie-functie. In hoeverre werken we straks écht meer bestuursgericht en wat levert dit op? Door tussentijds te evalueren kan bepaald worden of voldaan is aan de wensen/verwachtingen, waar sturing nodig is, waar resultaten wel of niet worden behaald. Waar nodig wordt aan de hand van tussentijdse evaluatiemomenten actie ondernomen door het bijstellen van ambities of prioriteiten. Bij de analyse voor dit communicatiebeleid is gebruik gemaakt van de principes van 'accountability van communicatiebeleid'⁷. Het verdient aanbeveling om hier naar terug te grijpen bij evaluaties, omdat het een praktisch en eenvoudig in te zetten hulpmiddel (een van de weinige) voor toetsing van communicatiekwaliteit.

Concreet dient communicatie jaarlijks te worden geëvalueerd binnen B&W, binnen het MT en per afdeling. Het cluster communicatie zorgt voor de overkoepelende evaluatiemomenten; de afdelingshoofden/teamleiders voor de evaluaties op afdelings/individueel niveau. Deze evaluatiemomenten zullen nader in een tijdslijn worden uitgezet. Op basis van deze beleidsnota én jaar- en deelplannen legt het cluster communicatie verantwoording af over inzet van mensen, middelen en prioritering.

Beeldvorming

Het corporate imago van de gemeente is moeilijk te vatten, dat is immers het geheel van indrukken dat iemand rond de organisatie en bestuur, gedurende langere tijd, opdoet. Imago-onderzoek is uitermate kostbaar. Wel is (eenvoudiger) de beeldvorming via pers en online media te onderzoeken en analyseren. In hoeverre komen onze kernboodschappen terug? Bieden we de juiste informatie aan, richting de juiste media?

⁷ Accountability van communicatiebeleid, communicatiekwaliteit meten met de Balanced ScoreCard – M. Vos/H. Schoemaker (2004).

Onderzoek naar beeldvorming via media en naar effectiviteit van communicatiemiddelen is bij uitstek geschikt om via stageplaatsen in te richten. Dat geldt ook voor (bijvoorbeeld) onderzoek naar interne communicatie. Het advies is om zeker eenmaal per jaar een dergelijk onderzoek te laten uitvoeren door een (HBO) student met een gerichte opleiding.

Middelen

Op middelenniveau verdient het eveneens aanbeveling om regelmatig (eens per jaar/twee jaar) effectiviteit te toetsen. Dat kan via internetpeilingen, een enquête op de gemeentepagina, een burgerpanel of klankbordgroep of via andere peilingen. Voor de massamediale uitingen (internet, intranet en gemeentepagina) dient dit hoe dan ook te gebeuren. Voor overige middelen (als nieuwsbrieven) hangt het af van onder meer looptijd.

Project- en beleidsonderzoek

Daarnaast is het zinvol om gebruik te maken van andere onderzoeken binnen de gemeente: wanneer bijvoorbeeld onderzoek naar afronding van een project of beleidswijziging wordt uitgezet, dient communicatie hier een structureel onderdeel van te zijn (met bereik – effectiviteit – inhoud (kernboodschappen) als noodzakelijke aspecten). Het cluster communicatie kan ondersteunen bij de onderzoeksvraagstelling.