

Communicatie richting 2014

De hyperlink naar een nieuw evenwicht

Fontys Hogeschool Communicatie

Student: Inge Smolders

Begeleidend docent: Jacqueline Teunissen

Organisatie: Gemeente Uden

Studiejaar: 2009-2010

Datum: 4 juni 2010

Voorwoord

Met trots presenteer ik u mijn afstudeerscriptie. Hiermee rond ik mijn opleiding af aan de Fontys Hogeschool in Eindhoven, richting Communicatie. Ik ben in het najaar van 2009 ingestroomd op deze deeltijdopleiding in het kader van een EVC-traject (Eerder Verworven Competenties).

Na het volgen en succesvol afronden van een aantal vakken, mocht ik in februari starten met afstuderen. Dat heb ik gedaan bij mijn nieuwe werkgever Gemeente Uden, waar ik in oktober 2009 in dienst ben getreden. Het was daardoor een periode met veel veranderingen. Maar deze afstudeerscriptie is een uitstekende manier gebleken om de organisatie goed te leren kennen.

Ik wil gemeente Uden graag bedanken dat ik ook onder werktijd aan deze opdracht heb mogen werken. Mede door het sparren met mijn coördinator Maria van Deventer en afstudeerbegeleider Jacqueline Teunissen heb ik dit eindresultaat bereikt.

Uiteraard hoop ik dat deze scriptie de mensen van het cluster Communicatie inspireert om hun vak verder te professionaliseren binnen gemeente Uden.

Inge Smolders

Communicatieadviseur Gemeente Uden

Samenvatting

Gemeente Uden bevindt zich momenteel in een organisatie verandertraject. Deze veranderingen hebben gevolgen voor de communicatie. Er is daarom behoefte aan een nieuwe, aangescherpte visie op communicatie waarmee de ingezette veranderingen verankerd kunnen worden.

Het einddoel van het traject van organisatie ontwikkeling is een nieuwe gewenste identiteit, die een nieuw gewenst imago moet opleveren. Door de activiteiten die gekoppeld zijn aan dit traject, is de dynamiek binnen de gemeente Uden toegenomen, wat ook merkbaar is bij het cluster Communicatie. Zij zoekt naar een goede balans tussen projecten vanuit de afdelingen, projecten vanuit de samenwerking in het kader van intergemeentelijke samenwerking en de ambitie van de coalitie. Momenteel worden deze keuzes min of meer op 'gevoel' gemaakt. Hierdoor is het beeld in het gevoerde communicatiebeleid niet consistent. De nieuwe visie moet dit verbeteren en de te maken keuzes vereenvoudigen.

Om de onderzoeksvragen te kunnen beantwoorden, zijn de organisatie- en communicatie elementen beschreven met behulp van het funderingsschema. Om te bereiken dat de nieuwe visie op communicatie ook echt verweven raakt met alle onderdelen van en activiteiten die de gemeente Uden onderneemt, is het belangrijk dat er draagvlak is voor de visie.

De aangescherpte visie op communicatie is daarom gebaseerd op de uitkomsten uit het interne kwalitatief onderzoek, geprojecteerd op de theorie. Hierdoor wordt de visie op communicatie bruikbaar in de dagelijkse praktijk van alle andere medewerkers van de gemeente Uden.

De vernieuwde visie op communicatie is als volgt geformuleerd:

- Verbindingen leggen.
- Samenwerken aan hetzelfde doel.
- Betekenis geven aan.

Om de ambities van de gemeente Uden richting 2014, zowel politiek als organisatorisch gezien, te kunnen waarmaken is het noodzakelijk om de gemeente meer als één geheel te laten functioneren. Integraal werken zijn de 'toverwoorden'. Communicatie kan daaraan bijdragen als spin in het web. Door de generalistische functie van communicatie, is zij vertegenwoordigd in alle geledingen van de organisatie. Op die manier kan zij door te verbinden, door samenwerking aan hetzelfde doel te stimuleren en door betekenis te geven aan communicatieboodschappen, bijdragen aan het integraal werken.

Inhoudsopgave

1	Inleiding	7
1.1	Programmaplan organisatie ontwikkeling	7
1.2	Afstudeeropdracht	8
1.3	Onderzoeksvraag	8
2	Vooraf: inzicht in de gemeente Uden	13
2.1	Gemeentebestuur	13
2.2	College van burgemeester en wethouders	15
3	Analyse: de organisatie in beeld	16
3.1	Organisatievisie	16
3.2	Organisatiestructuur	17
3.3	Organisatiecultuur	18
3.4	Organisatiestrategie	19
3.5	Leiderschapstijl	20
3.6	Sleutelvaardigheden	20
4	Analyse: de communicatie in beeld	21
4.1	Visie op communicatie	21
4.2	Communicatiestructuur	23
4.3	Soorten netwerkstructuren	24
4.4	Formele en informele communicatie	24
4.5	Communicatie volgens lijn of parallel	25
4.6	Soorten informatie	25
4.7	Communicatiemiddelen	25
4.8	Organisatie van de communicatie	26
4.9	Communicatieklimaat	26
4.10	Communicatiestrategie	27
5	De analyse in perspectief	28

5.1	Organisatie elementen	28
5.2	Communicatie elementen	28
6	Visie op communicatie	38
6.1	Verbinden.....	38
6.2	Betekenis geven	40
6.3	Samenwerken aan hetzelfde doel	41
7	Aanbevelingen.....	42
7.1	In één oogopslag.....	42
7.2	Professionaliseren.....	43
7.3	Structuur	45
7.4	Een eenduidig imago.....	46
7.5	Reflectie	46
8	Nieuwe visie toegepast op gebiedsgericht werken	48
8.1	Professionaliseren.....	49
8.2	Structuur	50
8.3	Eenduidig imago.....	50
8.4	Reflectie	51
	Literatuurlijst	52
	Bijlagen	54
1.	Funderingschema	
2.	Onderzoek	
a.	Onderzoeksopzet	
b.	Onderzoeksopzet kwalitatief	
3.	Organigram gemeente Uden.....	
4.	Bevindingen Internet enquête	
5.	Programmaplan Organisatie Ontwikkeling	
6.	Verslagen kwalitatief onderzoek.....	

a.	Onderzoek medewerkers
b.	Onderzoek MT
c.	Onderzoek Griffie
d.	Onderzoek College
e.	Onderzoek gemeente Venray
f.	Onderzoek gemeente Oisterwijk.....
g.	Onderzoek gemeente Veghel
7.	Communicatiebeleidsplan 2007-2010
8.	Organigram team CC
9.	Communicatieplan Gebiedsgericht werken

1 Inleiding

In de inleiding van dit rapport worden de aanleiding, de onderzoeksvragen en de opzet van het onderzoek beschreven. In de hoofdstukken daarna wordt de organisatie beschreven en nader geanalyseerd. Vervolgens wordt de communicatie grondig onderzocht. Daarna worden de onderzoeksresultaten verbonden aan de theorie. Dit leidt vervolgens tot een nieuwe visie op communicatie.

Gemeente Uden bevindt zich momenteel midden in een organisatie verandertraject. Eind 2006 is in opdracht van het college van burgemeester en wethouders van de gemeente Uden een organisatie onderzoek gestart. De aanleiding voor deze opdracht was de twijfel bij het college of de ambtelijke organisatie in staat zou zijn hen voldoende te ondersteunen bij het realiseren van de ambities uit het coalitieakkoord 2006-2010. Het vertrek van de gemeentesecretaris eind 2006 vormde daarbij een natuurlijk moment voor het starten van een onderzoek.

De opdracht aan het externe onderzoeksbureau was tweeledig:

- Welke versterking van de organisatie (bedrijfsvoering, bedrijfsprocessen, structuur en cultuur) is gewenst en mogelijk om de gemeente nu en in de toekomst effectief te laten presteren?
- Wat is het gewenste functieprofiel van de toekomstige gemeentesecretaris en andere sleutelfunctionarissen?

Het onderzoek bestond uit deskresearch via gemeentelijke documenten, interviews, groeps gesprekken met college en directieraad, een enquête onder personeel en groeps gesprekken met personeelsleden.

De hoofdconclusies uit het onderzoek heeft het onderzoeksbureau als volgt geformuleerd. Gemeente Uden moet een “organisatie met lef” worden door:

- Leiderschap met lef te ontwikkelen.
- De resultaatgerichtheid te verbeteren.
- Een lerende organisatie te worden.
- Omgevingsgericht te zijn.

Dit alles met behoud van mensgerichtheid en organisatiegerichtheid, waaronder degelijkheid op het gebied van financiën en formatie.

1.1 Programmaplan organisatie ontwikkeling

Op basis van deze aanbevelingen is in 2008 een programmaplan opgesteld voor twee verschillende programma's. Deze programma's richten zich op de ontwikkeling van de organisatie zelf en op de verbetering van de dienstverlening aan de burger. De basis van dit programmaplan is het beschrijven van de organisatievisie. Deze vormt de paraplu voor alle activiteiten en projecten in het kader van organisatieontwikkeling.

Uit de organisatievisie is de managementvisie voortgekomen, dat wil zeggen hoe stuurt het management de organisatie aan? Daarna is het dienstverleningsconcept onder de loep genomen. Hoe wil de gemeente Uden werken en de burgers van dienst zijn? Tot slot is het cultuurprofiel benoemd. Wat is het doel dat je samen voor ogen hebt en hoe is de houding en het gedrag van de mensen die daar naartoe werken? Wat is de huidige cultuur en wat de gewenste?

Een externe programmamanager is tot 2012 ingehuurd voor het uitwerken en verfijnen van onder andere de organisatievisie, -structuur, -cultuur, -strategie en leiderschapsstijl. Zijn opdrachtgever is de gemeentesecretaris, de hoogste ambtenaar binnen gemeente Uden. Dat hij opdrachtgever is vanuit de gemeente, geeft aan dat de gemeente zeker nut en noodzaak inziet van een organisatie die op een andere wijze is ingericht en functioneert.

1.2 Afstudeeropdracht

Uiteraard is communicatie onlosmakelijk verbonden met het programmaplan “Naar een organisatie met lef”. Enerzijds uiteraard om te communiceren over alle ontwikkelingen. En anderzijds omdat de veranderingen in de organisatie ook gevolgen voor de communicatie aan sich hebben. Er is daarom behoefte aan een nieuwe, aangescherpte visie op communicatie waarmee de ingezette veranderingen verankerd kunnen worden.

De huidige periode blijkt een natuurlijk moment om de visie aan te scherpen. In april 2010 is het nieuwe college geïnstalleerd voor een periode van vier jaar. Daarmee gaat een nieuw coalitieprogramma van start, met ook nieuwe ambities. Daarnaast is het programma organisatie ontwikkeling nu in een stadium waarbij de veranderingen in de organisatie zichtbaar worden. Verder loopt het beleidsplan Communicatie dat in 2006 is opgesteld, tot eind 2010. Door deze drie ontwikkelingen is binnen de organisatie de wens ontstaan voor een vernieuwde visie op communicatie en krijgt het cluster Communicatie ruimte om dit in 2010 uit te werken.

Deze opdracht is gegeven aan de communicatieadviseur die eind 2009 in dienst is gekomen in het kader van de afronding van de studie Communicatie aan de Fontys Hogeschool. Een goede manier om de organisatie van top tot teen te leren kennen.

1.3 Onderzoeksvraag

Het einddoel van het traject van organisatie ontwikkeling is een nieuwe gewenste identiteit, die straks een nieuw gewenst imago moet opleveren. Door de activiteiten die gekoppeld zijn aan dit traject, is de dynamiek binnen de gemeente Uden toegenomen. Verder is de gemeente steeds meer naar buiten gericht en zoekt actief naar mogelijkheden in samenwerking met andere gemeenten. Hierdoor ondervinden de adviseurs en medewerkers van het cluster Communicatie toenemende vraag naar advies en ondersteuning. Maar met een gelijkblijvende beschikbare capaciteit wordt het cluster Communicatie gedwongen keuzes te maken.

Het cluster Communicatie zoekt naar een goede balans tussen projecten vanuit de afdelingen, projecten vanuit de samenwerking in het kader van intergemeentelijke samenwerking en de ambitie van de coalitie. Momenteel worden deze keuzes min of meer op ‘gevoel’ gemaakt. Hierdoor is het beeld in het gevoerde communicatiebeleid niet consistent. De nieuwe visie moet dit verbeteren en de te maken keuzes vereenvoudigen.

De vraagstelling is daarom als volgt geformuleerd:

- Wat is de visie op communicatie van de gemeente Uden en hoe kan deze in de dagelijkse praktijk worden toegepast?

Uit gesprekken met de medewerkers van het cluster Communicatie, met het hoofd Middelen (waaronder het cluster Communicatie valt), met de gemeentesecretaris en een aantal andere mensen uit de organisatie, kwamen hierop de volgende deelvragen naar voren:

- Wat is de visie en missie van de organisatie (algemeen en op communicatie)?
- Wat is de meerwaarde van het cluster Communicatie?
- Wat is de rol van het cluster Communicatie nu en wat zou die moeten zijn?
- Hoe houdt het cluster Communicatie balans tussen de vraag om advies en ondersteuning van het college, van de projecten van de afdelingen en corporate projecten?
- Hoe kan de afdeling het beste functioneren (organisatie van de communicatie)?
- Moet communicatie centraal of decentraal georganiseerd worden?
- Hoe zetten we burgerparticipatie in?
- Wat is onze insteek: informeren we burgers of profileren we onze gemeente bij hen?
- Hoe gaan andere gemeenten om met communicatie?
- Wat zegt de theorie over overheidscommunicatie?

1.3.1 Aanpak onderzoek

Om de onderzoeksvragen te kunnen beantwoorden, is het belangrijk om allereerst de huidige organisatie te analyseren en vervolgens ook de communicatie. De organisatie- en communicatie elementen worden met behulp van het funderingsschema¹ beschreven. Een schematische weergave van de onderzoeksopzet² is toegevoegd in de bijlagen.

Doordat het programma organisatie ontwikkeling zeer grondig is opgezet, zijn veel organisatie elementen uit het funderingsschema in dat traject onderzocht en voorzien van verbetervoorstellen. Het onderzoek dat aan de basis staat van het formuleren van een visie op communicatie, richt zich daarom verder specifiek op de communicatie elementen.

Om te bereiken dat de nieuwe visie op communicatie ook echt verweven raakt met alle onderdelen van en activiteiten die de gemeente Uden onderneemt, is het belangrijk dat er draagvlak is voor de visie. Daarom is gekozen voor field research in de vorm van kwalitatief onderzoek binnen de

¹ Zie bijlage 1 en literatuurlijst voor bron

² Zie bijlagen 2a en 2b

gemeente Uden, waarmee de behoefte aan communicatie van de gemeente Uden zichtbaar wordt. Door groepssessies te organiseren, is geïnventariseerd wat de mening is over de huidige communicatie en zichtbaar gemaakt wat nodig is voor de toekomst. Daarnaast is bij andere gemeenten op basis van interviews bekeken hoe de communicatie daar is georganiseerd.

Het kwalitatief onderzoek is aangevuld met desk research naar beschikbare documenten binnen de gemeente Uden over bijvoorbeeld het programma organisatie ontwikkeling. Daarnaast is gezocht naar onderbouwing vanuit de theorie.

De informatie uit de field en deskresearch is in perspectief van de theorie geplaatst en daarna is een nieuwe visie op communicatie geformuleerd.

In de bijlage zijn de verslagen terug te vinden van de onderzoekssessies, interviews en andere relevante documenten voor het onderzoek.

1.3.2 Deskresearch

Als theoretische basis voor deze scriptie wordt zoals aangegeven het funderingsschema gebruikt. Met behulp van deskresearch wordt een deel van de onderzoeksvragen beantwoord. Daarbij wordt gebruikt gemaakt van documenten die binnen de gemeente Uden gehanteerd worden. Dit zijn onder andere onderzoeken, beleidsstukken en ingezette communicatiemiddelen. Aanvullend daarop wordt vanuit de theorie gezocht naar antwoorden op de onderzoeksvraag en deelvragen. In de bijlage is een literatuurlijst beschikbaar met daarop vermeld welke externe bronnen zijn geraadpleegd.

1.3.3 Fieldresearch

Fieldresearch wordt ingezet in de vorm van kwalitatief onderzoek onder verschillende groepen binnen de organisatie en bij andere gemeenten. Het doel van het kwalitatief onderzoek is:

- Intern de knelpunten van het huidige communicatiebeleid inventariseren.
- Intern verwachtingen inventariseren van het toekomstige communicatiebeleid.
- Intern draagvlak te creëren voor de (hernieuwde) visie op communicatie.

De verslagen zijn in de bijlage toegevoegd.

Deel 1: kwalitatief onderzoek gemeente Uden

Het interne onderzoek wordt uitgevoerd onder vier groepen binnen de gemeente Uden:

- College van burgemeester en wethouders en de gemeentesecretaris: dagelijks bestuur
- Griffie (en eventueel een afvaardiging van de gemeenteraad): politiek
- MT: aansturing ambtelijk apparaat
- Medewerkers: ambtelijk apparaat

Het is een bewuste keuze om deze groepen niet te mixen. Deze groepen medewerkers werken allemaal op hun eigen niveau en hebben van daaruit ook andere communicatiebehoeften. Het mixen van de groepen kan een negatieve invloed hebben op de uitkomst van de sessies, doordat bijvoorbeeld een medewerker niet durft te reageren als zijn/haar leidinggevende bij de sessie aanwezig is.

De sessies van twee uur bestaan uit:

09.00 u	Ontvangst en toelichting
09.15 u	Werkvorm 'Klaag- en jubelmuur'
09.45 u	Conclusies trekken
10.05 u	Pauze en omschakelen
10.10 u	Werkvorm 'Transponeren: hoe communiceert gemeente Uden in 2015'
10.40 u	Conclusies trekken
11.00 u	Afsluiting

Om de juiste informatie uit de sessies te halen wordt, behalve de gestelde onderzoeksvragen, het volgende kader meegegeven:

- Denk aan onze externe communicatie (wat moet je tijdens een verjaardag het vaakst uitleggen of verdedigen?)
- De beleving van de interne communicatie door jou, maar ook door jouw omgeving
- De organisatie van de communicatie
- Als jij communicatieadviseur zou zijn, wat blijf je doen en wat verander je

Deel 2: kwalitatief onderzoek andere gemeenten

Er zijn drie gemeenten geselecteerd van vergelijkbare omvang (aantal huishoudens). Met deze drie gemeenten is een interview gehouden, waarin bij alle gemeenten dezelfde vragen aan de orde kwamen. Van elk interview is een verslag gemaakt.

De besproken vragen zijn:

- Hoe is bij deze gemeente de communicatie georganiseerd?
 - Rollen en taken
 - Aantal FTE's
 - Positie in de organisatie

- Hoe gaat het cluster Communicatie om met het spanningsveld tussen politiek en bestuur?
 - o Ondersteuning griffie?
 - o Prioriteren in projecten
 - o Profileren versus informeren
- Hoe gaat deze gemeente om met burgerparticipatie?
 - o Verwachtingen managen
 - o Buiten naar binnen halen
- Interne communicatie
 - o Hoe georganiseerd?
 - o Knelpunten

2 Vooraf: inzicht in de gemeente Uden

In dit rapport wordt steeds gesproken over ‘organisatie’ als het gaat om de gemeente Uden. Een gemeente is anders georganiseerd dan een commerciële organisatie. Dit hoofdstuk geeft inzicht in hoe de gemeente Uden is opgebouwd.

De organisatie van de gemeente Uden is opgezet volgens het duale stelsel. Dit is ingevoerd met als doel om de politiek transparanter te maken. Met dualisme³ wordt de taakverdeling tussen bestuur en volksvertegenwoordigers bedoeld. Het bestuur is er om te besturen en de volksvertegenwoordigers dienen het bestuur te controleren (“de regering regeert; het parlement controleert”). In het duaal stelsel zijn deze taken strikt gescheiden. Idealiter hoort daarbij dat de volksvertegenwoordiging zich kritisch en onafhankelijk opstellen ten opzichte van het college van burgemeester en wethouders. Het organigram van de gemeente Uden is als bijlage⁴ toegevoegd.

Een duaal stelsel wordt vaak gezien als methode om de politiek opener te maken - “transparanter” in het jargon - en daarmee aantrekkelijker. De kritiek op niet-dualistische besluitvorming is dat bestuurders vooraf hun voorstellen afstemmen met volksvertegenwoordigers, waardoor het openbare debat in de gemeenteraad weinig betekenis zou hebben.

Op gemeentelijk niveau is er sinds 2002 sprake van het volgende:

- Wethouders zijn niet langer tegelijkertijd lid van de gemeenteraad.
- Wethouders hoeven niet meer eerst tot raadslid gekozen te worden. Het idee is dat men zodoende meer capabele bestuurders aan kan trekken.
- De gemeenteraad zal niet langer meebesturen maar moet het bestuur veel meer gaan controleren. Een voorbeeld van een controle-instrument is de instelling van gemeentelijke rekenkamers.

2.1 Gemeentebestuur

De gemeenteraad staat aan het hoofd van de gemeente. De raad stelt het gemeentelijke beleid vast, verdeelt het budget en neemt andere belangrijke besluiten. Eens in de vier jaar zijn er gemeenteraadsverkiezingen. Inwoners van de gemeente kunnen dan ‘hun’ volksvertegenwoordigers kiezen. In maart 2010 zijn er weer gemeenteraadsverkiezingen geweest, waarna in april de volksvertegenwoordigers zijn geïnstalleerd voor de komende periode van vier jaar.

2.1.1 Gemeenteraad

In de gemeenteraad van Uden zijn zeven verschillende politieke partijen vertegenwoordigd: VVD/Leefbaar Uden, CDA, PvdA, Jong Uden, SP, Gewoon Uden en D66. De raadsleden van eenzelfde

³ Zie literatuurlijst voor bron: [http://nl.wikipedia.org/wiki/Dualisme_\(politiek\)](http://nl.wikipedia.org/wiki/Dualisme_(politiek))

⁴ Zie bijlage 3

partij vormen een fractie. Elke fractie kiest uit haar midden een fractievoorzitter. De voorzitter van de gemeenteraad is de burgemeester. Wethouders zijn geen lid van een gemeenteraad.

De raad en het college hebben elk hun eigen taak en functie. De gemeenteraad heeft een volksvertegenwoordigende, kaderstellende en controlerende taak. De raad stelt de hoofdlijnen van het beleid vast en het college geeft uitvoering aan de kaders. Het college bestuurt de gemeente op deze wijze en doet voorstellen aan de raad ter besluitvorming. Het aantal raadsleden dat een gemeenteraad telt is afhankelijk van het aantal inwoners van een gemeente. De gemeenteraad van Uden heeft 27 raadsleden.

2.1.2 De raadsgriffier

De gemeenteraad wordt bijgestaan door een zelfstandig adviseur, de raadsgriffier. De raadsgriffier functioneert onafhankelijk van het college en het ambtelijk apparaat. De griffier ondersteunt en adviseert de raad bij de uitoefening van zijn taak.

2.1.3 Commissie- en raadsvergaderingen

Ter voorbereiding van de raadsvergaderingen zijn er commissievergaderingen. De gemeente Uden heeft een commissie voor Algemene Zaken (AZ), Publiekszaken (PZ) en Ruimtelijke en Economische Ontwikkeling (REO). De commissievergaderingen zijn van belang om de politieke discussie in de raadsvergadering voor te bereiden. Raadsleden gebruiken de commissievergaderingen voor het verzamelen van informatie en voor overleg met het college en andere raadsleden. De commissies brengen een advies uit over het besproken onderwerp.

Voor het opstellen van de agenda voor de raads- en commissievergaderingen kent de gemeente Uden een zogenaamd presidium. Deze commissie bestaat uit de fractievoorzitters en wordt voorgezeten door de burgemeester. Het presidium wordt bijgestaan door de griffier.

- Raadscommissie voor Algemene Zaken (AZ): de onderwerpen die in de commissie Algemene Zaken aan bod komen zijn: bestuurszaken, veiligheid, financiën, beheer openbare ruimte.
- Raadscommissie voor Publiekszaken (PZ): de onderwerpen die in de commissie Publiekszaken aan bod komen zijn: onderwijs, welzijn, sociale zaken, sport, cultuur.
- Raadscommissie voor Ruimtelijke en Economische Ontwikkeling (REO): de onderwerpen die in de commissie Ruimtelijke en Economische Ontwikkeling aan de orde komen zijn: economie, vastgoed, stadsontwikkeling, ruimtelijke ordening, verkeer, milieu.

De vergaderingen van de Raadscommissies worden aangekondigd op de gemeentelijke website. Daar zijn ook verslagen te vinden.

2.1.4 Spreekrecht

In beide commissies bestaat de mogelijkheid tot spreekrecht voor burgers. Dit spreekrecht kunnen burgers gebruiken voor onderwerpen die op de agenda van de vergaderingen staan. Als gebruik wordt gemaakt van het spreekrecht bestaat ook de mogelijkheid om kort met de raadsleden van gedachten te wisselen.

Het spreekrecht kan niet worden gevoerd:

- over een besluit van het gemeentebestuur waartegen bezwaar of beroep bij de rechter openstaat of heeft opengestaan.
- Over benoemingen, keuzen, voordrachten of aanbevelingen van personen.
- Indien een klacht op grond van de Algemene wet bestuursrecht (Awb) kan of kon worden ingediend.

2.2 College van burgemeester en wethouders

Het college van burgemeester en wethouders (B en W) vormt het dagelijks bestuur van de gemeente en zorgt ervoor dat het beleid van de gemeente wordt uitgevoerd. De ambtelijke organisatie voert besluiten uit, adviseert en geeft ondersteuning. B en W en de gemeenteraad staan in een zogenaamde duale verhouding tot elkaar. Dit betekent dat de gemeenteraad de beleidskaders aangeeft op grond waarvan B en W de gemeente moet besturen.

B en W wordt hierbij gecontroleerd door de gemeenteraad. Het college moet verantwoording afleggen aan de gemeenteraad. Naast het voorbereiden en uitvoeren van de raadsbesluiten draagt B en W zorg voor het personeelsbeleid, zien zij toe op het algemeen belang en voeren zij allerlei wetten uit. Ook de dagelijkse financiële huishouding is een verantwoordelijkheid van burgemeester en wethouders. Dit doen zij op basis van een jaarlijks door de gemeenteraad vast te stellen begroting. Het college vergadert wekelijks op dinsdagochtend. Deze vergaderingen zijn niet openbaar.

2.2.1 De gemeentesecretaris

De gemeentesecretaris staat aan het hoofd van de gemeentelijke organisatie en is de schakel tussen het bestuur en de ambtelijke organisatie. De gemeentesecretaris is verantwoordelijk voor een succesvolle uitvoering van het beleid en stimuleert vernieuwingen. Hij inspireert het management en zorgt er als goed werkgever voor dat medewerkers optimaal kunnen presteren.

De gemeentesecretaris maakt deel uit van het managementteam dat bestaat uit zeven leden. Elk van deze zeven leden staat aan het hoofd van een zogenaamde “vakafdeling”. Vakafdelingen bereiden projecten en opdrachten voor die het college hen geeft. Tegenwoordig worden vakafdelingen en college steeds meer een team om de gemeente naar hetzelfde einddoel te leiden.

Om de ingezette lijn van de afgelopen jaren vast te houden, is na de gemeenteraadsverkiezingen in 2010 aan de nieuwe raad en het vernieuwde college een overdrachtsdocument aangeboden waarin is aangegeven wat de stand van zaken is van de verschillende projecten.

3 Analyse: de organisatie in beeld

Een visie op communicatie moet altijd afgeleid zijn van de organisatievisie. Het is daarom belangrijk om goed inzicht te krijgen in de organisatie, om te kunnen bepalen hoe om te gaan met de communicatie. In dit hoofdstuk wordt de organisatie grondig geanalyseerd. De volgende hoofdstukken komen de communicatie, het theoretisch perspectief, de visie op communicatie en aanbevelingen aan de orde.

Om een gedragen visie op communicatie te kunnen opstellen, is het belangrijk dat deze aansluit op de visie van de organisatie. Daarvoor is allereerst goed inzicht nodig in het functioneren van de gemeente Uden. Dit inzicht wordt verkregen door de organisatie elementen die de gemeente Uden tot een geheel maken te analyseren op basis van het funderingsschema. De benodigde informatie komt uit documenten die zijn opgesteld in het kader van de organisatie ontwikkeling. De gebruikte documenten zijn in de bijlage toegevoegd. Dit alles is aangevuld met observaties van de onderzoeker.

3.1 Organisatievisie

In het programmaplan voor organisatie ontwikkeling is opgenomen dat het belangrijk is voor de gemeente Uden om te weten waar op korte en lange termijn naartoe wordt gewerkt. Dit is zowel voor leidinggevenden als medewerkers belangrijk om efficiënt en effectief te kunnen werken. Uit een internetenquête die in 2007 onder medewerkers is gehouden, blijkt dat zij vinden dat de sturing door directeur, directieraad en college alsmede inzicht in de missie/visie van de organisatie moet verbeteren⁵.

De gemeente Uden heeft in dit kader een aantal stappen opgenomen in het programmaplan organisatie ontwikkeling⁶. De visie van de gemeente Uden is daarin als volgt geformuleerd:

Wij willen ons profileren als een ondernemende, vraaggerichte overheid. 'Een organisatie met lef' is het motto. Dat betekent dat wij als gemeente ondernemend willen zijn en dus ook risico's willen nemen. Wij willen vooraanstaand in onze omgeving staan, een stevige partij zijn in samenwerking en dienstverlening. Uden, waar mensen kansen krijgen maar ook verantwoordelijkheden oppakken en elkaar weten te vinden. Kortom: klantgericht, ondernemend, omgevingsgericht en resultaatgericht.

De wijze waarop de gemeente dit wil bereiken, wordt als volgt omschreven (missie):

De gemeente gaat zich profileren als een ondernemende en vraaggerichte overheid. Wij denken in oplossingen. Wij leren van onze fouten en van elkaar. We nemen verantwoorde risico's. We zijn betrouwbaar, ook in onze samenwerking. We zijn daarbij sociaal bewogen.

Om de organisatievisie- en missie gedragen te krijgen binnen de gemeente Uden is een nieuwe beleidscyclus opgesteld. Er is een overkoepelend concernplan opgesteld voor de gehele gemeente Uden. De resultaten uit dit plan zijn benoemd als doelen voor de afdelingen. De resultaten van de afdelingen zijn de doelen van de clusters en de resultaten van de clusters zijn doelen voor individuele

⁵ Zie pagina 32 van bijlage 4 en literatuurlijst voor bron

⁶ Zie bijlage 5 en literatuurlijst voor bron

medewerkers. Op deze manier wordt de organisatievisie nauw verbonden met de dagelijkse werkzaamheden van de medewerkers.

3.2 Organisatiestructuur

Vanaf 2008 tot heden zijn verschillende veranderingen doorgevoerd in de organisatiestructuur. De belangrijkste verandering is het vereenvoudigen van de organisatiestructuur. De organisatie is platter geworden en het aantal leidinggevenden is teruggedrongen. Hierdoor zijn de lijnen korter geworden.

De overheid in z'n algemeenheid heeft het imago van een 'log' en zwaar apparaat. Met vele regels en wetten waaraan men zich rigide vasthoudt. Dit betekent dat een gemeente gezien wordt als een mechanistische organisatie. Uit observaties – gebaseerd op de beschikbare werkprocessen en procedures op het intranet en bijvoorbeeld de regels waarmee nieuwe medewerkers bij hun indiensttreding mee geconfronteerd worden – blijkt echter dat de gemeente Uden organistischer is dan wordt gedacht.

De wijze waarop de medewerkers van de gemeente Uden hun taken moeten uitvoeren is in beperkte mate vastgelegd in werkprocessen en procedures. Deze bevinding wordt ondersteund door de gemaakte opmerkingen tijdens het kwalitatief onderzoek. De verslagen van de onderzoekssessies zijn terug te vinden in de bijlagen⁷. Daarin wordt regelmatig benoemd dat er onder andere hulpmiddelen ontbreken om te ondernemen stappen in een (communicatie)proces te bepalen, dat er behoefte is aan een betere structuur van het intranet (informatie is moeilijk vindbaar) en dat er één communicatieboodschap benoemd moet worden. Al deze opmerkingen verwijzen naar de mate waarin de organisatie is gestructureerd volgens vaste werkwijzen.

Tijdens het kwalitatief onderzoek is vooral door MT en medewerkers aangegeven dat de gemeente Uden toenemende behoefte heeft aan structuur; een verschuiving van organistisch naar mechanistisch. Zeker de laatste jaren, waarin de overheid bijvoorbeeld regeldruk verlaagd, gemeenten meer vrijheid krijgen om hun eigen beleid te voeren, de burger mondiger wordt, de komst van internet, enzovoort wordt de gemeente gedwongen om planmatig en gestructureerd te werken. Hierdoor kan een bepaalde kwaliteit geboden worden en kunnen de ambities van het college van b en w behaald worden.

Om de organisatiestructuur te verbeteren is het programmaplan "Naar een organisatie met lef" is verdeeld in twee onderdelen, te weten programma organisatieontwikkeling en dienstverlening. Bij beide programma's is bijvoorbeeld procesmanagement ingevoerd, werkt de gemeente Uden nu met een pdca-cyclus (plan-do-check-act), zijn er procedures voor beantwoording van post en mail, is er voor de burger een kwaliteitshandvest opgesteld (waarin hij kan terugzien welke kwaliteit hij mag verwachten), enzovoort.

⁷ Zie bijlagen 6a t/m 6g

3.3 Organisatiecultuur

De organisatiecultuur volgens het 'ui-model' van Schein⁸ (zie figuur 1) bestaat uit verschillende lagen. Hoe dichterbij de kern van de ui, hoe moeilijker deze laag is te veranderen. Symbolen vormen de meest oppervlakkige laag. Waarden zijn de diepste laag van een organisatiecultuur. Helden en rituelen zitten daar tussenin. Het ui-model geeft goed inzicht in de mate van haalbaarheid van de ingezette organisatie verandering.

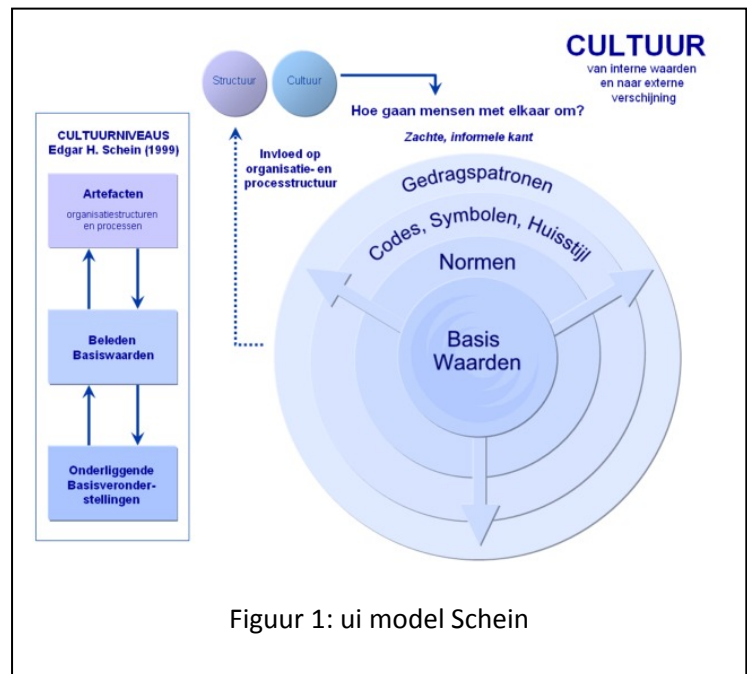
3.3.1 Symbolen

De meest oppervlakkige kenmerken van een organisatiecultuur vormen symbolen. Dit zijn woorden, afbeeldingen, gebaren of voorwerpen met een betekenis die alleen door de leden van de cultuur begrepen worden. De woorden uit het jargon horen tot deze categorie, maar ook haardracht, kleding, vlaggen en symbolen.

Uit observaties en interne informele gesprekken blijkt dat bij de gemeente Uden grofweg twee groepen medewerkers werken. Enerzijds de groep medewerkers die al heel lang in dienst is. Deze medewerkers zijn anderzijds te onderscheiden van medewerkers die de laatste jaren zijn binnengekomen na de start van het programma organisatie ontwikkeling. Symbolen zijn vooral herkenbaar op de bureau's en in de kantoren; bij de gemeente Uden zijn veel kantoren heel persoonlijk ingericht, met 'dingen' die in de loop der jaren verzameld zijn. Foto's, beschilderde mokken, planten en ga zo maar door. Zij maken van hun dagelijkse werkplek een plek waar ze zich thuis voelen. Bij de groep medewerkers die al lang in dienst is, is dit het meest opvallend.

3.3.2 Helden

Helden zijn personen die over eigenschappen beschikken die in de cultuur hoog in aanzien staan en die daarom fungeren als gedragsmodel. Uit informele gesprekken met medewerkers kan worden opgemaakt dat de gemeentesecretaris wordt gezien als een soort 'held'. Hij is de verpersoonlijking van de organisatie ontwikkeling. Zijn komst ligt na het opstellen van het programmaplan en is dus gebaseerd op de uitgangspunten van de gewenste identiteit van de gemeente Uden. In bijeenkomsten, tijdens gesprekken en uit andere contacten blijkt daarnaast dat de medewerkers van de gemeente Uden, de Udense burger als held beschouwen. Er is echt een intrinsieke motivatie bij veel collega's om het voor de burger goed te doen.



Figuur 1: ui model Schein

⁸ Bron: Schein, Edgar H. (1999) (zie literatuurlijst)

3.3.3 Rituelen

Rituelen zijn collectieve activiteiten die eigenlijk overbodig zijn om het gewenste doel te bereiken, maar die als sociaal essentieel worden beschouwd binnen een cultuur.

Een belangrijk ritueel is de personeelsvereniging van de gemeente Uden. Bepaalde activiteiten (zoals de jaarlijkse dropping) zijn verworden tot instrumenten om er wel of niet 'bij te horen' als collega. Opvallend is dat enerzijds uit informele gesprekken met medewerkers en anderzijds door de lage opkomst bij activiteiten die al jaren door de personeelsvereniging worden georganiseerd, het lijkt alsof de 'nieuwe' medewerker zich minder verplicht voelt om zich aan te sluiten bij de personeelsvereniging. Dit schetst een beeld van medewerkers die op zoek zijn naar een nieuwe balans tussen gemeente Uden van vroeger en gemeente Uden van nu.

3.3.4 Waarden

De kern van een organisatiecultuur vormen de waarden. Deze geven aan welk gedrag in de organisatie als goed of slecht, als normaal of abnormaal, als rationeel of irrationeel wordt beschouwd. Consensus is volgens Schein een veel voorkomende waarde.

Uit observaties blijkt dat de medewerkers van de gemeente Uden heel sociaal zijn. Een gevolg daarvan is dat collega's niet gewend zijn om elkaar aan te spreken op gedrag dat de samenwerking tegenhoudt. Praten over wat niet goed gaat in de samenwerking, wordt niet veel gedaan omdat de individuele medewerker dat persoonlijk opneemt.

In de huidige cultuur zijn als belangrijkste verbeterpunten samenwerking en integraliteit benoemd⁹. Het moet een tweede natuur worden om elkaar op te zoeken in het werk en te informeren over wie waarmee bezig is. De cultuurverandering is een belangrijk onderdeel van het programmaplan. Daarom is een traject gestart waarin MT-leden en adviseurs getraind worden op basis van competenties. Daarin krijgen bovengenoemde elementen aandacht.

Een hele belangrijke waarde voor de gemeente Uden is dat mensen gemotiveerd zijn om 'hun' gemeente tot een succes te maken en men is bereid zich hiervoor in te spannen¹⁰.

3.4 Organisatiestrategie

In een politieke organisatie is het lastig om op hele lange termijn de strategie te bepalen. Verkiezingen vinden eens in de vier jaar plaats. In Uden stelt het college voor deze periode een programma samen, dat de strategie van de gemeente Uden bepaalt.

Het college van de gemeente Uden ziet het belang van een heldere beleidslijn op lange(re) termijn en heeft in de nieuwe periode zoveel mogelijk aangesloten op de lijnen die afgelopen bestuursperiode zijn uitgezet.

⁹ Bron: pagina 7 van programmaplan 'Naar een organisatie met lef' (bijlage 5)

¹⁰ Bron: pagina 18 van 'Internet enquête: de bevindingen' (bijlage 4)

Daarnaast is in het kader van de organisatie ontwikkeling een nieuwe beleidsplanningscyclus geïntroduceerd, die van organisatiebreed tot op medewerkerniveau doorloopt en in elkaar grijpt. De beleidsplanning is gebaseerd op plan-do-check-act. Over de beleidsplanningscyclus wordt op alle niveaus regelmatig overlegd. Waar staat de gemeente nu, moet er bijgesteld worden en zo ja, hoe dan.

3.5 Leiderschapstijl

Binnen het programma organisatie ontwikkeling wordt gesproken over inspirerend leiderschap. Leidinggevend zijn er om ervoor te zorgen dat medewerkers het beste uit zichzelf te halen. De leidinggevend focussen zich daarbij op het resultaat van hun afdeling en de samenwerking met andere afdelingen. Inspirerend leiderschap is voor de leidinggevend nog relatief nieuw. Er wordt daarom een ontwikkeltraject ingesteld om hen te helpen bij deze vorm van leidinggeven.

In dit traject bepalen de leiders samen wat de gemeente nodig heeft voor de toekomst en hoe dat het qua leiderschap het beste bereikt kan worden. Daarbij wordt heel erg goed gekeken naar de talenten van alle medewerkers van de gemeente Uden, zodat deze ook benut kunnen worden.

In het kwalitatief onderzoek onder MT en medewerkers, komt onderlinge afstemming vaak terug. Men weet van elkaar niet waarmee men bezig is, waardoor andere afdelingen ook niet worden opgezocht. Leren samenwerken is een belangrijk element voor de toekomst.

3.6 Sleutelvaardigheden

De sleutelvaardigheden zijn de meest kenmerkende gedragseigenschappen van de gemeente Uden. Sleutelvaardigheden van de gemeente Uden zijn vooral de mate waarin medewerkers hun betrokkenheid tonen bij het werk (lees: de burger). Medewerkers zijn positief ingesteld en ambitieus. Een letterlijke quote uit het verslag van het kwalitatief onderzoek onder medewerkers is “de loyaliteit van de medewerkers als gezicht van de gemeente is groot: problemen blijven binnenshuis”.

4 Analyse: de communicatie in beeld

Nadat de organisatie is geanalyseerd, wordt in dit hoofdstuk de communicatie in beeld gebracht. Daarna worden zowel de huidige organisatie als communicatie elementen weergegeven en nader bekeken met behulp van de theorie. Op basis daarvan wordt de aangescherpte visie op communicatie geformuleerd.

Om inzicht te krijgen in de huidige communicatie binnen de gemeente Uden wordt deze geanalyseerd op basis van het funderingschema. In de programma's organisatie ontwikkeling en dienstverlening zijn plannen en activiteiten opgenomen die het communicatief vermogen van de organisatie bevorderen. Leidinggevend en een groep medewerkers ondergaan hiervoor momenteel speciale trainingen. De gemeente bevindt zich middenin dit traject, waardoor het cluster Communicatie op een aantal zaken beperkte invloed kan uitoefenen. Voor andere zaken is dit echter een heel goed moment om invloed te kunnen uitoefenen.

4.1 Visie op communicatie

In het communicatiebeleidsplan 2007-2010¹¹ is een richting vastgelegd voor de communicatie binnen de gemeente Uden. De thema's die in dit beleidsplan een belangrijke rol spelen zijn pro-actief & positief, bewust kiezen. Als vanuit de inhoud wordt teruggeblikt op de afgelopen periode, blijkt dat er veel is bereikt van de aangegeven visie en daaruit voortvloeiende activiteiten. Wat er zoal is bereikt, wordt hieronder nader toegelicht.

4.1.1 Speerpunten communicatiebeleid¹²

Op basis van de geformuleerde doelstellingen, de actuele ontwikkelingen, de bestuurlijke wensen en gesprekken met andere stakeholders uit de organisatie zijn in het beleidsplan de speerpunten voor Communicatie benoemd die extra aandacht verdienen. Ook zijn in het plan de prioriteiten aangegeven. De ambities uit het coalitieakkoord van 2006-2010 en de wensen vanuit het bestuur waren hierbij leidend. De speerpunten zoals opgenomen in het plan zijn als volgt:

- *Het stelselmatig communiceren over de voortgang van de ambities in het coalitieprogramma*

Onderdelen uit dit speerpunt zijn:

- het inrichten van een monitorfunctie om ontwikkelingen binnen de organisatie en de gemeente in de gaten gehouden.
- Het verder uitwerken van het mediabeleid.
- Het opbouwen van krediet bij de Udense burger door feitelijk en accuraat te communiceren, zodat de gemeente Uden zich op andere momenten kan profileren.

¹¹ Zie hoofdstuk 4 van bijlage 7: 'Communicatiebeleidsplan 2007-2010'

¹² Zie bijlage 7: 'Communicatiebeleidsplan 2007-2010'

In alle sessies voor het kwalitatief onderzoek is aangegeven dat de gemeente Uden een goed mediabeleid voert. Deze 'interne mening' wordt bevestigd door de beoordeling van burgers in het onderzoek Waarstaatjegemeente.nl¹³. De informatievoorziening, vooral met betrekking tot duidelijkheid en toegankelijkheid, scoort een ruime 7.

Op het gebied van monitoring zien alle ondervraagde groepen in het kwalitatief onderzoek vooruitgang, maar de onderwerpen die aan de orde komen zijn dan vooral intern gericht. Dus bijvoorbeeld met betrekking tot projecten. Met name het college heeft behoefte aan externe monitoring om zo hetgeen de burger 'leest over de gemeente Uden' positief te kunnen beïnvloeden. De communicatie richting burgers wordt door respondenten goed beoordeeld, waarbij wordt aangegeven dat er behoefte is aan de inzet van nieuwe media vanuit kostenbeheersing en de ontwikkelingen op het gebied van nieuwe media.

- *Beeldvorming en PR*

Onderdelen van dit speerpunt zijn:

- Promotiemiddelen opzetten voor de gemeente Uden.
- Bij de communicatie over nieuwe projecten dient stelselmatig de promotionele potentie te worden benut.
- Het goed organiseren van representatieve activiteiten in het gemeentehuis draagt bij aan het kweken van goodwill en levert positieve publiciteit op.
- Het meer zichtbaar maken hoe we burgers in Uden betrekken bij beleidsvorming en om burgers beter te informeren over hun participatiemogelijkheden.

Tijdens alle sessies voor het kwalitatief onderzoek werd in dit kader aangegeven dat de uitstraling van de communicatiemiddelen als zeer professioneel wordt ervaren. In de promotie van Uden zijn stappen gezet, maar is het belangrijk dat er één heldere boodschap komt volgens alle respondenten. Met name het MT en college zijn van mening dat burgerparticipatie gestructureerder moet worden ingezet.

- *Verbeteren communicatieve vaardigheden organisatie*

Onderdelen van dit speerpunt zijn:

- Aan een goede communicatie met onze inwoners, instellingen en bedrijven kan iedereen in de gemeentelijke organisatie een bijdrage leveren, met name op het niveau van individuele contacten. Het is de taak van communicatie om de medewerkers hierbij waar mogelijk te ondersteunen of te adviseren. Hiervoor wordt een schrijftraining opgezet alsmede wordt geadviseerd tot een training van de communicatieve vaardigheden.

¹³ Bron: waarstaatjegemeente.nl

Deze activiteiten zijn in april 2010 gestart in de vorm van het verbeteren van de schrijfvaardigheden en een trainingstraject voor adviseurs. Hierin komt ook het communicatieve vermogen aan de orde.

- *Verbeteren digitale informatievoorziening*

Onderdelen van dit speerpunt zijn:

- streven naar een koploperspositie in digitalisering.
- Op het gebied van participatie wordt nadrukkelijk gekeken naar de mogelijkheden van internet.

De website heeft een grote aanpassing ondergaan en wordt in het kwalitatief onderzoek door alle respondenten als positief beoordeeld. Door de burger wordt de website in het onderzoek van waarstaategemeente.nl beoordeeld met een 7.

Een groot deel van het communicatiebeleidsplan 2006-2010 is in gang gezet. Respondenten geven allen aan dat de ontwikkeling die het cluster Communicatie heeft doorgemaakt zichtbaar is. Door de veranderingen die de organisatie ondergaat, is er echter een behoefte aan professionalisering waar te nemen in het kwalitatief onderzoek bij zowel de gemeente Uden als de andere gemeenten.

4.2 Communicatiestructuur

4.2.1 Mate van formaliteit

De gemeente Uden heeft te maken met wettelijke regels en voorschriften, waarin is vastgelegd hoe te handelen. Buiten de wettelijke regels om, is er een beperkt aantal spelregels binnen de organisatie over werktijden, omgaan met telefonie, omgaan met afwezigheid, enzovoort. In alle sessies voor het kwalitatief onderzoek is aangegeven dat er behoefte is aan meer communicatiestructuren waaraan medewerkers zich kunnen vasthouden¹⁴.

4.2.2 Mate van gelaagdheid

De mate van gelaagdheid is binnen de organisatie beperkt. Er zijn vier lagen, die een communicatieboodschap moet doorlopen voordat deze van 'directie' tot medewerkers is en andersom. In het kwalitatief onderzoek bij medewerkers wordt aangegeven dat het MT redelijk abstract denkt en de laag daaronder – de teamleiders & medewerkers – veel praktischer. Dit veroorzaakt ruis in de communicatie. In de sessies met de andere groepen is dit niet opgemerkt.

4.2.3 Brede communicatiestructuur- en stromen

De communicatiestructuur is daarentegen zeer breed. Binnen de gemeente zijn verschillende afdelingen, groepen en personen die in horizontale communicatiestromen met elkaar te maken hebben. En ook diagonaal wordt er regelmatig gecommuniceerd. Omdat elke afdeling vrij specifieke

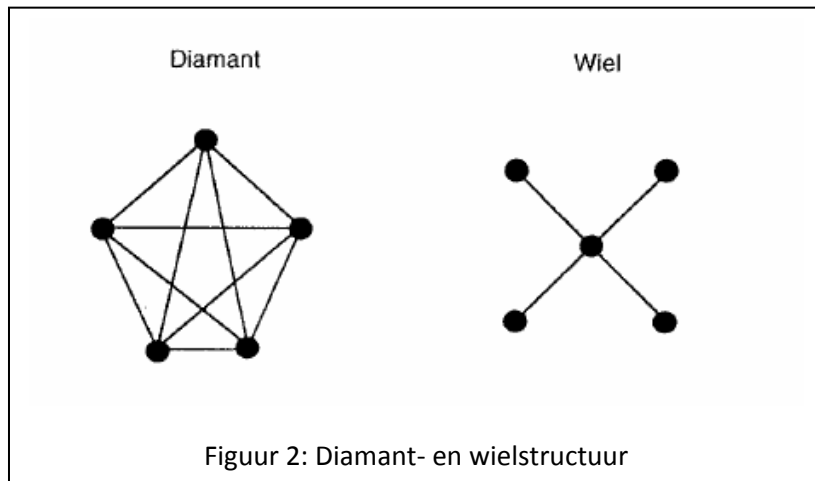
¹⁴ Zie ook paragraaf 3.2 Organisatiestructuur

taken heeft (bijvoorbeeld het uitvoeren van bepaalde wettelijke regels), weten collega's onvoldoende van elkaar en van andere afdelingen waarmee iedereen zich bezighoudt. Dit wordt bevestigd in alle onderzoekssessies.

4.3 Soorten netwerkstructuren

Passend bij de redelijk organische organisatiestructuur, zijn de netwerken binnen de gemeenten Uden op dit moment het meeste georganiseerd door middel van een diamantstructuur¹⁵ (figuur 2). De kenmerken van een diamantstructuur zijn dat de communicatielijnen ongestructureerd en door de gehele organisatie lopen en elke keer anders kunnen zijn. De centralisatiegraad is laag. Het voordeel van een dergelijke structuur is het aanpassingsvermogen van de organisatie.

Door de afdeling Personeel & Organisatie is onderzoek gedaan naar overlegstructuren. Doel van dit onderzoek was om zowel de



structuur als de kwaliteit van het overleg te verbeteren. Met een goede overlegstructuur worden de communicatielijnen meer gecentraliseerd. Centralisatie in de communicatie betekent het bewust creëren of wegnemen van communicatiekanalen, zoals overlegvormen. Informatie wordt gericht verspreid naar degenen die de informatie nodig hebben.

4.4 Formele en informele communicatie

De communicatie binnen de gemeente Uden is formeel geregeld via intranet, werkoverleggen en communicatiemiddelen zoals een blad dat wordt uitgegeven in het kader van organisatie ontwikkeling, het personeelsblad en het prikbord.

Uit alle sessies in het kwalitatief onderzoek blijkt dat respondenten zeer enthousiast zijn over het intranet dat in 2009 in gebruik is genomen. Maar tevens zien zij mogelijkheden voor verbetering. Het intranet is nog relatief nieuw en vervult een beperkte rol in de communicatie. Als de zoekfunctie en de structuur wordt verbeterd, kan deze rol groeien volgens de deelnemers aan het onderzoek.

In de sessie met medewerkers is ook aangegeven dat de meeste formele communicatie verloopt via het werkoverleg en daarmee als beperkt wordt ervaren. Het andere deel van de communicatie verloopt momenteel via informele kanalen zoals wanneer collega's elkaar tegenkomen op de gang, in andere overleggen, in de kantine of bij de koffieautomaat.

¹⁵ Bron: boek 'Interne communicatie: aanpak en achtergronden', zie literatuurlijst

4.5 Communicatie volgens lijn of parallel

De formele communicatie verloopt zowel via de lijn als parallel. Vooral de taak- en beheersinformatie verloopt voornamelijk via de lijn (wie moet wat wanneer doen). De sociale informatie verloopt meer parallel, door de inzet van intranet, het personeelsblad en middelen die speciaal voor het programma organisatie ontwikkeling zijn opgesteld.

4.6 Soorten informatie

Uiteraard wordt binnen de gemeente Uden gecommuniceerd over alle soorten informatie: taak-, beheer-, beleids- en sociale informatie. Alle informatie verloopt voornamelijk via werkoverleggen en 'eigen' systemen op de verschillende afdelingen.

4.7 Communicatiemiddelen

4.7.1 Intern

Binnen de gemeente Uden worden verschillende communicatiemiddelen ingezet voor het stroomlijnen van de interne communicatie. De inzet wordt niet altijd even efficiënt ervaren, zoals wordt aangegeven door alle respondenten in het kwalitatief onderzoek. Een voorbeeld hiervan is het intranet. Goed dat het er is, maar het moet nog verder uitgebouwd worden volgens respondenten.

Overzicht

Communicatiemiddel	Doelgroep
Intranet	Alle medewerkers
Balustrade (personeelsblad)	Alle medewerkers
Steen (blad ihkv organisatie ontwikkeling)	Alle medewerkers
Knipselkrant	Alle medewerkers
Prikbord	Alle medewerkers
Werkoverleg	Volgens structuur
Verslagen	Afgestemd op doelgroep

4.7.2 Extern

Extern is het vooral de digitale communicatie die aandacht behoeft, zo vinden deelnemers aan het kwalitatief onderzoek. De ontwikkelingen gaan razendsnel en kunnen voor de gemeente kostenvoordelen opleveren. Groepen respondenten zoals het MT en het college zijn van mening dat alle mogelijkheden op het gebied van digitale communicatie onderzocht moeten worden en waar mogelijk gestimuleerd.

Overzicht

Communicatiemiddel	Doelgroep
Website + subsites	Alle stakeholders
Gemeentelijke Infopagina	Alle stakeholders
Bedrijvig Uden	Ondernemers
Bouwkrant "Uden Bouwt"	Alle stakeholders
Campagnes ihkv dienstverlening	Alle burgers
Overige campagnes	Doelgroep zoals benoemd
TV schermen publiekshal	Alle burgers

4.8 Organisatie van de communicatie

Het cluster Communicatie¹⁶ valt onder de afdeling Middelen en is een stafafdeling. In totaal beschikt zij over circa 4 FTE's. Het cluster wordt aangestuurd door het afdelingshoofd 'Middelen'. Daarnaast heeft het cluster een coördinator die de dagelijkse werkzaamheden op de afdeling stuurt. Uit het onderzoek bij andere gemeenten blijkt dat daar over het algemeen een groter aantal FTE's op de afdeling Communicatie werkzaam zijn. De activiteiten die de afdeling voor haar rekening neemt komen in redelijke mate overeen.

De coördinator heeft regelmatig overleg met het afdelingshoofd, maar heeft geen op vaste momenten terugkerend overleg met het MT of de gemeentesecretaris. De adviseurs hebben een afdeling die zij "monitoren" en waarvoor zij contactpersoon zijn op het gebied van communicatie. Hun taak is adviseren over projecten en het uitwerken van het advies en de uitvoering. De communicatiemedewerkers hebben een aantal vaste taken op het gebied van de nieuwsberichten op de website, perscontacten, de wekelijkse informatiepagina in de krant, facturering, enzovoort.

In het kwalitatief onderzoek wordt door alle respondenten aangegeven dat niet altijd helder is welke taken en rollen vallen onder het cluster Communicatie en wie daarbinnen wat doet.

De webmasters vallen onder de afdeling Publiekszaken en maken derhalve geen deel uit van het cluster Communicatie. Bij de andere gemeenten zijn de webmasters gepositioneerd bij de afdeling Communicatie.

4.9 Communicatieklimaat

Uit het kwalitatief onderzoek blijkt dat het communicatieklimaat als goed wordt ervaren. Respondenten zien de toegevoegde waarde van het cluster Communicatie momenteel vooral op het gebied van het uitvoeren van adviezen bij projecten en het uitwerken van de daaraan gekoppelde

¹⁶ Zie bijlage 8: organigram cluster Communicatie

middelen. Een behoefte ligt er volgens hen op het gebied van het bieden van reflectie op het handelen van de organisatie.

De algemene deler is daarnaast dat respondenten van mening zijn dat er te weinig formeel gecommuniceerd wordt. Het belang van goede communicatie die volgens een bepaalde structuur verloopt wordt gezien bij de deelnemers aan het kwalitatief onderzoek.

4.10 Communicatiestrategie

Zie hiervoor paragraaf 4.1.

5 De analyse in perspectief

In de vorige hoofdstukken is de organisatie en vervolgens de communicatie in beeld gebracht op basis van onderzoek (desk- en fieldresearch). Deze informatie is geanalyseerd en langs diverse communicatietheorieën gelegd. Vervolgens is op basis hiervan de visie geformuleerd en zijn - met de nieuwe visie in het achterhoofd -, aanbevelingen genoteerd.

De resultaten uit het kwalitatief onderzoek en de analyse van de organisatie en communicatie elementen op basis van het funderingsschema, worden in dit hoofdstuk gelegd langs beschikbare communicatietheorie. Op die manier ontstaat er een compleet beeld van de huidige situatie en de wensen voor de toekomst op het gebied van communicatie.

5.1 Organisatie elementen

Uit het onderzoek blijkt dat de ingezette veranderingen in het kader van de programma's organisatie ontwikkeling en dienstverlening zichtbaar zijn. Er ontbreekt echter nog een aantal formele structuren die de vernieuwde organisatie ondersteunen en de veranderingen stevig verankeren. Aan de voorkant is de verandering zichtbaar, maar is dit aan de achterkant onvoldoende geborgd. Voorbeelden zijn de manier waarop wordt samengewerkt, het onvoldoende communiceren tussen afdelingen, de manier waarop overlegd wordt en in het beleidsplanningsproces.

Als het beleidsplanningsproces op basis van 'plan-do-check-act' als voorbeeld wordt genomen, zijn de plan en do duidelijk georganiseerd, maar ontbreekt de check en act nog regelmatig. Hierdoor bestaat het risico dat de ingezette ontwikkeling stagneert, als er niet tijdig wordt geëvalueerd en bijgestuurd.

Met name door het MT en college aangegeven dat zij voor het cluster Communicatie het geven van een helicopterview op ontwikkelingen extern als belangrijkste taak zien. Wat gebeurt er buiten en binnen de organisatie en welke gevolgen heeft dit voor de gemeente Uden? Verder vinden alle respondenten het belangrijk dat de nieuwe communicatiemiddelen zoals de website en intranet verder worden uitgewerkt tot middelen die de organisatie ondersteunen in al haar facetten. Deze en andere onderwerpen komen verder aan de orde bij paragraaf 5.2.

Omdat veel van de onderwerpen uit het funderingsschema op het gebied van organisatiestructuur, -cultuur, leiderschapsstijl terugkomen in de programma's organisatie ontwikkeling en dienstverlening worden de organisatie elementen verder niet behandeld. De verdere conclusies en aanbevelingen worden gericht op de communicatie-elementen.

5.2 Communicatie elementen

De informatie die het onderzoek heeft opgeleverd, is zoals aangegeven geanalyseerd op basis van de communicatie-elementen uit het funderingsschema. Niet elk element voor communicatie komt opnieuw aan de orde, maar er wordt vooral gekeken naar overeenkomsten. Deze worden zoveel mogelijk gesplitst in interne- en externe communicatie en de organisatie van de communicatie. De informatie uit de onderzoeken wordt in hoofdstuk 7 getrechterd tot een visie op communicatie.

De meest genoemde onderwerpen uit de sessies zijn:

Onderwerp	Gevolgen voor		
	Interne communicatie	Externe communicatie	Organisatie vd communicatie
De visie van de organisatie zowel extern als intern meer uitdragen in alle communicatie, zodat de grote lijn zichtbaarder is (één boodschap: hier gaan we met z'n allen naartoe).	x	x	
Buiten naar binnen halen: hoe ziet de burger ons, begrijpt hij alles, welke issues spelen er waarmee rekening gehouden moet worden, welke dossiers zijn 'heikel' en moeten zorgvuldig en eenduidig behandeld worden. Maar ook hoe is intern de sfeer, efficiency door samenwerking, presenteren als één gezicht vanuit de hele gemeente.	x		x
Formaliseer de communicatie meer; informatiemanagement, need-to-know/nice-to-know, elkaar opzoeken, inzicht in processen (aanvragen van een paspoort duurt zo lang om die en die reden), transparantie.	x	x	x
Professionalisering communicatie: door de veranderingen in de organisatie wordt communicatie steeds belangrijker binnen de gemeente Uden. Hierdoor ontstaat een toenemende behoefte aan advies en ondersteuning in alle facetten van de gemeente Uden. Doordat geprobeerd wordt aan de toenemende vraag te voldoen en de capaciteit van het cluster Communicatie gelijk blijft, kan niet altijd de kwaliteit geleverd worden die het cluster Communicatie nastreeft.	x	x	x

Bovenstaande laat zien dat de organisatie op het gebied van communicatie behoefte heeft aan verbetering op vier onderdelen:

- Professionalisering.
- Structuur.
- Een eenduidig imago.
- Reflectie.

Uit de gesprekken met de andere gemeenten blijkt dat daar ongeveer dezelfde dilemma's spelen. De dynamiek in een gemeente is tegenwoordig groot. Dat vraagt om snel handelen en nieuwe inzichten.

Waardoor ook de rol van communicatie verandert. De communicatie-teams van de drie gemeenten zijn allemaal bezig met professionaliseren.

In de volgende paragrafen wordt met behulp van de theorie bekeken welke mogelijkheden er zijn voor verbetering. Veelal wordt eerst de interne communicatie aangepakt om te komen tot de gewenste identiteit van de gemeente Uden. Door planmatig te werken aan de gewenste identiteit van de organisatie, die is afgestemd op de plannen uit het programma organisatieontwikkeling zal uiteindelijk het gewenste imago bereikt worden.

5.2.1 Professionalisering: nieuwe rollen van communicatie

Dit verbeterpunt heeft voornamelijk betrekking op de organisatie van de communicatie. En door de communicatie anders te organiseren heeft dit uiteindelijk effect op zowel de interne- als de externe communicatie.

Volgens Van Ruler¹⁷ zijn er binnen het vakgebied van de communicatieprofessional vier taken weggelegd:

- counseling/monitoring: monitoren van geluiden uit de samenleving en het voeren van discussie daarover in de organisatie.
- Managerieel: produceren van goede communicatieplannen ten behoeve van beleidsontwikkeling en uitvoering.
- Operationeel: goede services verlenen (zoals het maken van middelen).
- Procesondersteunend/coachend: ondersteuning bij het verbeteren van de communicatieve competentie.

Uit het kwalitatief onderzoek blijkt dat de ‘managerial’ rol en de ‘operationele’ rol binnen het cluster Communicatie als voldoende wordt beoordeeld. De andere twee rollen worden momenteel nauwelijks planmatig en structureel opgepakt. Door deze rollen in teamverband te bespreken en verder uit te werken kan de communicatie wellicht slimmer worden georganiseerd. Slimmer betekent efficiënter en effectiever.

5.2.2 Structuur: eerst intern, dan extern

Zoals al aangegeven heeft de structuur betrekking op zowel de interne- als de externe communicatie. Door intern de communicatiestructuur te verbeteren, zal dit ook in de externe communicatie zichtbaar worden.

Interne communicatie

Om structuur in de communicatie aan te kunnen brengen, is het van belang om eerst te werken aan de ‘binnenkant’ van de gemeente Uden. Met behulp van een beleidsplan voor interne communicatie

¹⁷ Bron: ‘Overheidscommunicatie’ (zie literatuurlijst)

– dat tot stand komt in samenwerking met mensen uit de organisatie – kan er een goede structuur worden aangebracht.

In zijn boek 'Interne communicatie: aanpak en achtergronden'¹⁸ geeft auteur Erik Reijnders zijn visie op interne communicatie. Hij stelt dat interne communicatie een interactief proces is waarbij allen in de organisatie zijn betrokken. Hij ziet communicatie als een spiraal van doorlopende pogingen elkaar te beïnvloeden. Zijn definitie is als volgt: een proces van continue uitwisseling van boodschappen tussen personen die deel uitmaken van dezelfde organisatie. Het is daarmee niet een specifiek management-instrument om mensen te informeren en motiveren, maar onlosmakelijk verbonden met alle aspecten van de organisatie.

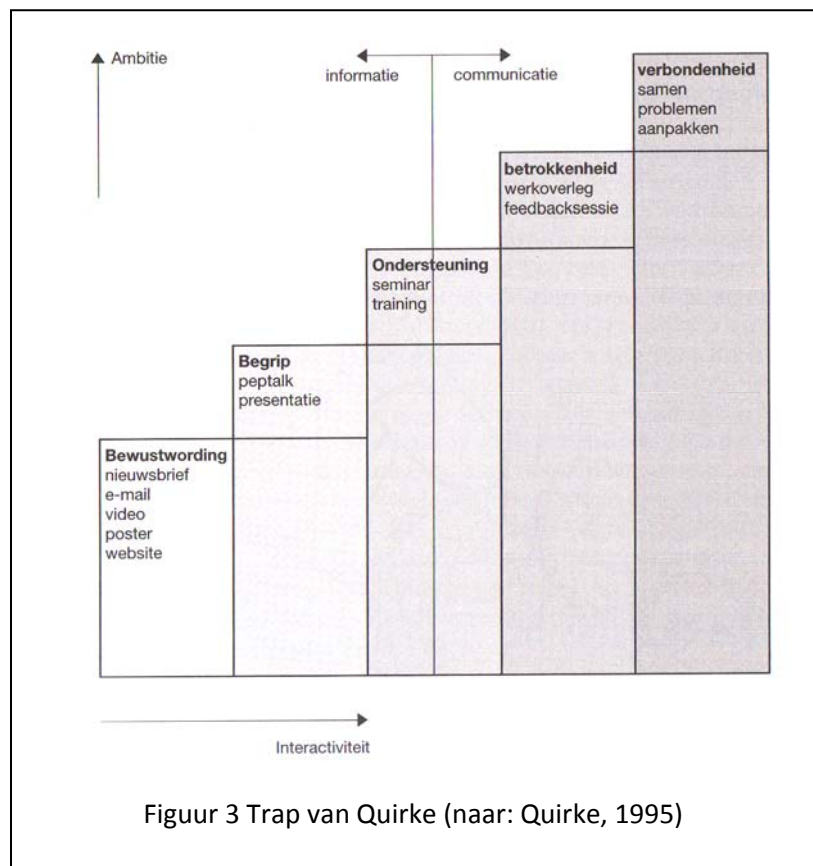
Deze definitie heeft twee kernaspecten:

- Continue uitwisseling van boodschappen: de doorstroming van informatie binnen de organisatie
- Een proces (...) tussen personen: dit verwijst naar de interactie en de samenwerking tussen mensen. Hierbij staat het communicatief gedrag centraal.

Deze twee aspecten beïnvloeden elkaar. Als de informatiedoorstroming niet soepel verloopt, heeft dat gevolgen voor de kwaliteit van de samenwerking. En als de kwaliteit van de samenwerking niet optimaal is, heeft dat gevolgen voor de informatiedoorstroming.

Reinders verwijst in zijn boek naar de Trap van Quirke (zie figuur 3). Daarin wordt gevisualiseerd dat naarmate de interactiviteit toeneemt (tweerichtingsverkeer) in communicatie, dat de betrokkenheid bij de organisatie toeneemt.

Reinders geeft aan dat het in de praktijk nogal eens voor komt dat leidinggevendenden 'betrokkenheid' of 'verbondenheid' nastreven, maar daarvoor middelen gebruiken die passen bij 'bewustwording' of 'begrip'. De keuze voor de ingezette middelen past dan niet bij het gewenste effect van de



¹⁸ Bron: boek 'Interne communicatie: aanpak en achtergronden' (zie literatuurlijst)

communicatie. Dit schema is een hulpmiddel om de juiste verwachtingen bij de ingezette communicatiemiddelen te wekken en ervoor te zorgen dat leidinggevendenden op dezelfde manier omgaan met de communicatiemiddelen.

Interne communicatie vervult verschillende functies in een organisatie; smeren, binden en aandacht vestigen op het proces.

- Smeefunctie; interne communicatie zorgt er in de eerste plaats voor dat de werkzaamheden efficiënt kunnen worden uitgevoerd. Dit past ook bij één van de twee kernaspecten van interne communicatie; de informatiedoorstroming. Zonder interne communicatie ontbreekt de doelgerichtheid van de activiteiten en realiseert bij wijze van spreken iedere medewerker afzonderlijk slechts zijn eigen doelen.
- Bindfunctie; daarnaast maakt communicatie het ook mogelijk om gezamenlijk betekenis te geven aan zaken en gebeurtenissen. Zo worden bewust normen en waarden overgebracht ("dit is hoe wij het altijd doen"), waardoor de 'neuzen dezelfde kant op staan'. Op die manier worden mensen gebonden aan de organisatie. Als de bindfunctie op een goede manier wordt ingezet – door planmatig intern te communiceren – kan de identiteit worden vormgegeven naar de gewenste identiteit van de organisatie.
- Procesfunctie; goede interne communicatie verbetert de samenwerking en informeert medewerkers over (communicatie)processen. Doordat zij op de hoogte zijn van de stand van zaken en de nog te doorlopen stappen in het proces, voelen zij zich meer betrokken bij het geheel en werken op een positieve manier aan het geformuleerde eindresultaat.

Externe communicatie

De communicatieprocessen op weg naar gewenste identiteit en imago, lopen door elkaar. Om als organisatie 'authentiek' te kunnen blijven, is het van belang dat de uitgangspunten voor communicatie zoals die extern gelden ook intern gehanteerd worden. Om het uitgangspunt van de commissie Wallage¹⁹ 'communicatie in beleid' – dus voor de burger begrijpelijk beleid maken – te kunnen inzetten, is het creëren van dialoog en draagvlak zeer belangrijk.

Omdat de burger vooral in aanraking komt met de gemeente via haar medewerkers, is het van het grootste belang dat zij begrijpelijk communiceren. Maar om te komen tot de gewenste identiteit is de gemeente Uden een veranderproces opgestart. Veranderingen in de organisatie roepen vaak weerstand op bij medewerkers, waardoor de gewenste identiteit niet kan worden bereikt.

Volgens Reinders kan communicatie een deel van die weerstand wegnemen. Daarbij zijn de volgende elementen van belang. Worden medewerkers geïnformeerd over de veranderingen of wordt er met hen over gecommuniceerd? En in welke mate hebben zij inspraak: mogen ze meepraten of daadwerkelijk meebeslissen? De wijze waarop gemeente Uden met haar medewerkers communiceert zullen zij projecteren in hun contact met de burger. De externe communicatie dus. Daarom is het belangrijk om intern het 'goede voorbeeld' te geven in de interne communicatie.

¹⁹ Bron: boek 'Overheidscommunicatie' (zie literatuurlijst)

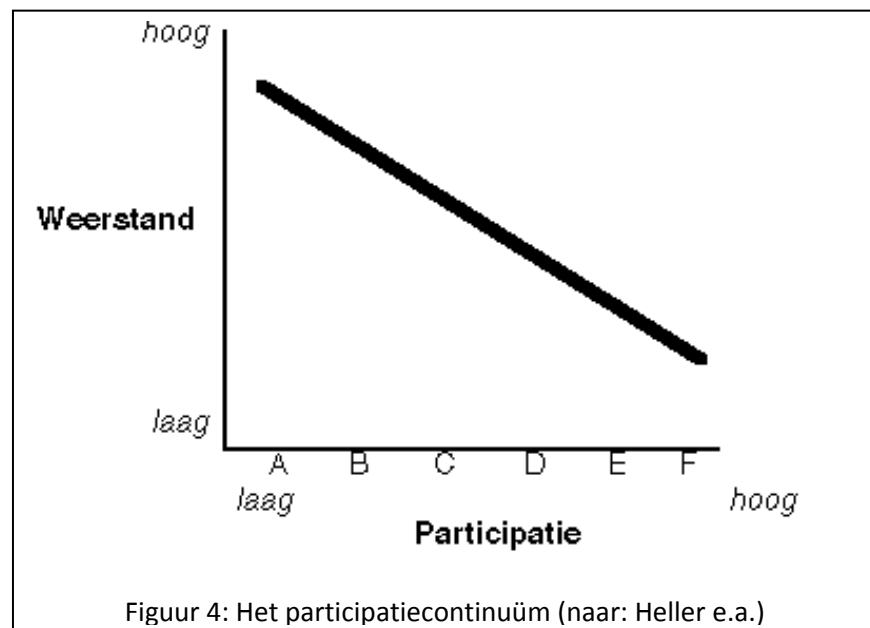
Er zijn drie varianten in de communicatieaanpak rondom veranderprocessen. Deze aanpak kan behalve intern, ook prima gebruikt worden in de communicatie met burgers. Als het gaat om tweerichtingsverkeer, is het essentieel om de verwachtingen van burgers goed te managen. Bij veel organisaties bestaat huivering om klanten – in dit geval burgers – meer inspraak te geven. Gevreesd wordt dat door de inspraak juist onrust ontstaat en dat de uitkomst (einddoel) van het proces heel anders wordt dan men voor ogen had. Maar achteraf informeren leidt juist vaak tot weerstand.

Een werkwijze die vaak wordt gehanteerd is vooraf aangeven of de doelgroep wordt gevraagd om mee te weten

(informeren), mee te denken (in gesprek gaan met elkaar) of mee te beslissen (daadwerkelijk invloed uitoefenen).

Het is bij dergelijke processen verstandig om het doel (het WAT) als vaststaand gegeven te beschouwen. De noodzaak van de verandering moet daarbij duidelijk uitgelegd kunnen worden aan

medewerkers. Maar HOE de verandering uiteindelijk bereikt moet worden, is een onderwerp waarover burgers prima kunnen meepraten. Zie figuur 4 voor het Participatiecontinuüm; hierin zijn vele niveaus mogelijk. Hoe meer invloed burgers kunnen uitoefenen op het veranderproces, des te minder zal de weerstand zijn.



Figuur 4: Het participatiecontinuüm (naar: Heller e.a.)

De zes posities zijn:

- Geen of minimale informatie aan burgers verstrekken.
- De gemeente beslist, burgers krijgen achteraf informatie.
- De gemeente beslist, maar burgers krijgen de mogelijkheid tot het geven van advies.
- De adviezen van burgers wegen nadrukkelijk mee in de besluitvorming door de gemeente.
- Gezamenlijke besluitvorming.
- Burgers controleren het besluitvormingsproces.

In een politieke organisatie – zoals gemeente Uden – besluit een gekozen volksvertegenwoordiging over de meest uiteenlopende zaken. De burger heeft de besluitvorming gedelegeerd aan de gemeenteraad. Maar in het belang van gedragen besluitvorming is een aantal onderwerpen belangrijk om dichterbij de burger te brengen door henzelf te laten participeren in het

besluitvormingsproces. Bijvoorbeeld als het gaat om veranderingen in de verkeerssituatie voor het huis van de burger. Participatie is een onderwerp dat in het coalitieakkoord 2010-2014 aandacht heeft.

Als het gaat om participatie is de keuze voor een positie op het participatiecontinuüm afhankelijk van bijvoorbeeld de stijl van leiding geven die men in de organisatie hanteert of de tijdsdruk waaronder de verandering plaatsvindt.

Veranderingen leiden in veel gevallen onvermijdelijk tot het aantasten van belangen van burgers. Als zij het gevoel hebben dat hun belangen worden genegeerd, zetten ze de hakken in het zand. Door burgers serieus te nemen en waar mogelijk invloed te laten uitoefenen op het (verander)proces, zal een deel van de weerstand worden weggenomen. De besluitvorming heeft dan meer draagvlak en leidt tot hogere tevredenheid bij de burger.

5.2.3 Een eenduidig imago

Een eenduidig imago kan pas ontstaan als burgers van de gemeente Uden, eenzelfde mening hebben over hoe zij 'hun' gemeente ervaren. Het gaat dan om met name de externe communicatie. Volgens de opvatting van Birkigt en Stadler²⁰ bepaalt de buitenwereld haar beeld van een organisatie, het imago, via drie kanalen:

- gedrag
- communicatie
- symboliek.

Het gedrag heeft van deze drie het meeste invloed. En juist op het 'gedrag van de organisatie' heeft de communicatieadviseur de minste invloed. Beeldvorming over de organisatie komt voornamelijk tot stand door directe en indirecte contacten met die organisatie. Bij een overheidsorganisatie zijn het vooral de contactmomenten en informatiedragers, waarop een communicatieprofessional moet focussen. Als het contactmoment of de informatiedrager invloed heeft op de relatie tussen overheidsorganisatie en omgeving, is er veel aan gelegen deze zo optimaal mogelijk te laten zijn.

Hierbij zijn twee voorwaarden van belang. Ten eerste moet de leiding van de organisatie deze taakopvatting bekrachtigen. Daarnaast is een duidelijke omschrijving van wat de optimale kwaliteit van de relatie omvat dringend gewenst.

Als een burger begrijpt waarom de gemeente voor een bepaald beleid kiest, zal hij daar eerder een positief gevoel bij hebben. Dit vormt een belangrijk onderdeel van een positief imago van de gemeentelijke overheid. Het creëren van draagvlak voor het beleid en het maken van begrijpelijk beleid kan alleen in dialoog met de burger. Maar daarbij is het erg belangrijk om de verwachtingen van de burger over de mate waarop invloed uitgeoefend kan worden, te managen. Maar met wie communiceren we eigenlijk?

²⁰ Bron: boek 'Overheidscommunicatie' (zie literatuurlijst)

In het rapport van Gabriël van den Brink, *Mondiger of Moeilijker?*²¹, beschrijft hij drie levenshoudingen aan het begin van de 21e eeuw. Deze levenshoudingen zeggen iets over de instelling van burgers, die uiteraard meerdere rollen hebben binnen een gemeente. Voor het landelijke onderzoeksinstrument voor gemeenten 'Waarstaatjegemeente.nl' zijn zes burgerrollen vastgesteld. Deze zijn:

- Burger als onderdaan
- Burger als kiezer
- Burger als wijkbewoner
- Burger als partner
- Burger als klant
- Burger als belastingbetaler.

Elk van deze rollen brengt een ander patroon voor verwachtingsmanagement met zich mee. In sommige rollen kan een burger eenvoudigweg geen invloed uitoefenen (onderdaan) en in andere rollen juist wel.

Als deze rollen gelegd worden naast de levenshoudingen van burgers in de 21e eeuw, ontstaat er een goed beeld van de burger waarmee we communiceren.

- *Bedrijvige burgers*: Ongeveer 20 % van de Nederlandse bevolking valt onder deze categorie. Zij zien kansen in veranderingen, zijn enthousiast en mondig. Hierdoor worden ze vaak betrokken bij projecten.
- *Bedreigde burgers*: Deze groep is met ongeveer 30 % iets groter. Zij zien elke verandering als een bedreiging en voelen zich vaak slachtoffer. Zij hebben in het verleden nadelen ondervonden van positief voorgespiegelde veranderingen. Zij voelen zich miskend.
- *Berustende burgers*: De berustende burgers beslaan met ongeveer 50 % de rest. Zij zijn de zwijgende meerderheid die afwachtend zijn, maar toch loyaal.

Op het moment dat doelgroepen worden uitgenodigd voor interactieve beleidsvorming, ontstaat er onduidelijkheid over de verwachtingen. De positief ingestelde 'bedrijvige' burger zal constructief meedenken en zich niet verongelijkt voelen als er met de uitkomsten niet precies gedaan wordt wat hij verwacht. De andere twee groepen echter – met circa 80 % een ruime meerderheid – voelt teleurstelling als er niet precies datgene gebeurt met zijn inbreng dat hij verwachtte. Hierdoor raken partijen in een negatieve spiraal.

Mede door deze negatieve spiraal wordt de kloof tussen burgers en overheid de laatste jaren steeds groter. Dat betekent dat de overheid steeds beter moet gaan communiceren. Overheid staat in dit geval voor degene waarmee de burger in aanraking komt bij zijn vraag naar dienstverlening. Eerder is

²¹ Bron: rapport 'Mondiger of moeilijker?' (zie literatuurlijst)

aangegeven dat het grootste deel van het imago van een organisatie wordt bepaald door 'gedrag'. Op het moment dat het gedrag van de organisatie als positief wordt ervaren, wordt de grootste slag gemaakt voor het bereiken van het gewenste imago.

Als de gemeente over het algemeen een positief imago heeft, is het makkelijker om de negatieve spiraal te doorbreken. Verwachtingen managen is daarom een belangrijke stap op weg naar het gewenste imago.

Bovenstaande is vooral extern gericht. Maar om dit te kunnen bereiken is het van belang om medewerkers zoveel mogelijk te ondersteunen bij het communiceren. Zie hiervoor ook de vorige paragraaf.

5.2.4 Reflectie: buiten naar binnen halen en andersom

Om het vertrouwen van de burger te winnen en daadwerkelijk verantwoording te kunnen afleggen voor het gevoerde beleid is het belangrijk dat de burger begrijpt waarmee de gemeente zich bezighoudt en waarom. Of de burger de beleidskeuzes en hun gevolgen begrijpt, kan worden beantwoord door het imago van de gemeente te monitoren.

De theorie zegt hierover het volgende²². Uit de geschiedenis van de communicatie van de overheid met haar burgers blijkt dat het vak 'overheidscommunicatie' eigenlijk pas na de Tweede Wereldoorlog ontstaat. Waar het tot het millennium voornamelijk voorlichting betrof (informerende van burgers over het vastgestelde beleid), neemt het na het jaar 2000 andere vormen aan.

In 2000 stelt minister-president Wim Kok een staatscommissie in die genoemd wordt naar haar voorzitter Jacques Wallage, burgemeester van Groningen.²³ De commissie heeft als opdracht de regering te adviseren over de toekomst van de overheidscommunicatie. Het advies van deze commissie luidt dat om het vertrouwen van de burger te winnen en verantwoording af te leggen voor het gevoerde beleid, dat het beleid begrijpelijk moet worden gecommuniceerd. Communicatie 'in' beleid.

Als burgers vertrouwen moeten krijgen in de overheid, is het belangrijk dat zij begrijpen waar de overheid mee bezig is. De aandacht voor communicatie moet in alle fasen van het beleidsproces aanwezig zijn. Een wet is pas doelmatig en uitvoerbaar als burgers hem kunnen snappen. Dat vraagt om dienstverlenende communicatie, zo schrijft Kok in zijn reactie aan de Kamer op het rapport van Wallage. Na dit rapport heeft de overheid talloze initiatieven genomen om uitvoering te geven aan de adviezen van de commissie Wallage.

Roelf Middel, lector Overheidscommunicatie aan de Hogeschool van Utrecht²⁴ brengt het vakgebied terug tot twee kerncompetenties:

²² Bron: boek 'Overheidscommunicatie' (zie literatuurlijst)

²³ Bron: boek 'Overheidscommunicatie' (zie literatuurlijst)

²⁴ Bron: boek 'Overheidscommunicatie' (zie literatuurlijst)

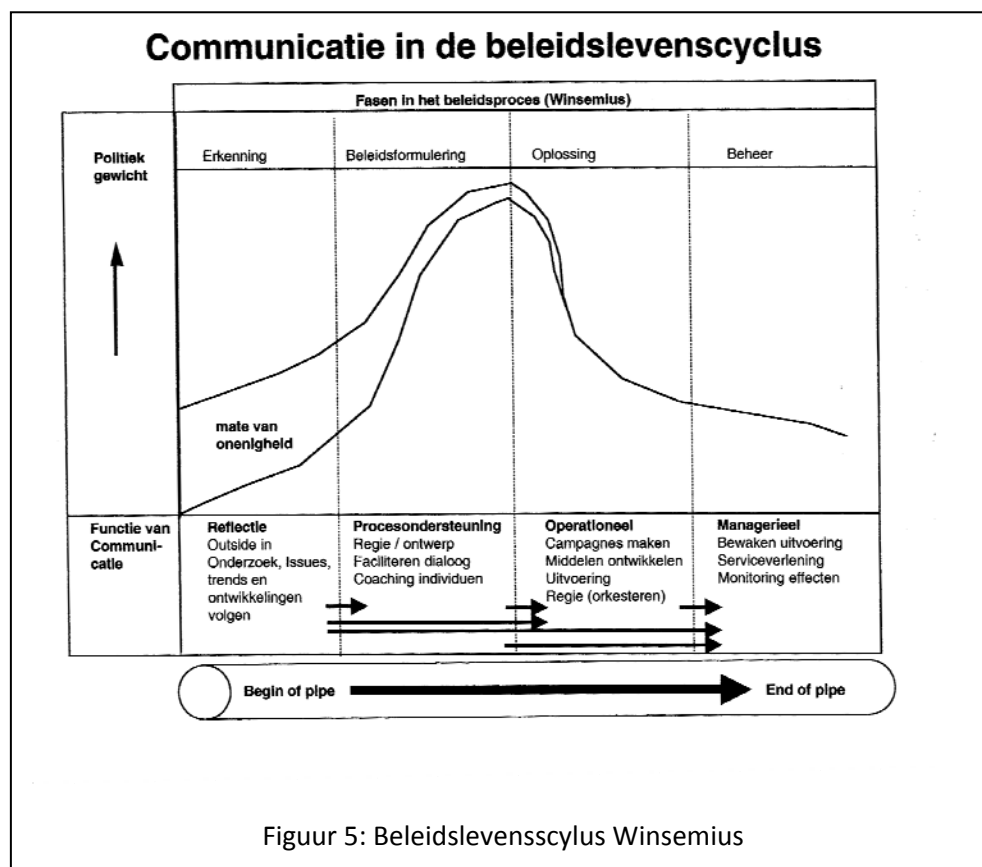
1. De buitenwereld van buiten naar binnen brengen.
2. Betekenis verlenen aan informatie. In de literatuur zijn gerenommeerde communicatieprofessionals die beroepshalve ook in aanraking komen met overheidscommunicatie, het eens met zijn visie. Maar professionals als Betteke van Ruler, Hans Hillen en Jan Veenman interpreteren de twee kerncompetenties allen op hun eigen manier.

Oud-milieu minister Winsemius heeft een model uitgewerkt genaamd 'De beleidslevenscyclus' (zie figuur 5)²⁵. Deze theorie gaat ervan uit dat bij de totstandkoming en de uitvoering van beleid vier fasen te onderscheiden zijn. Hij heeft per fase aangegeven wat het politiek gewicht is van zo'n fase en in relatie daartoe de mate van onenigheid die er kan ontstaan.

In figuur 5 is per fase aangegeven welke rol communicatie in de betreffende fase op zich kan nemen.

Omdat vooral in het begin van een beleidscyclus de mate van onenigheid groot kan zijn, is het belangrijk om te weten welke issues er spelen die invloed hebben op de beeldsvorming, welke trends en ontwikkelingen van toepassing zijn op het onderwerp. De functie van communicatie kan de eerste fase van erkenning dienen als reflectie, buiten naar binnen brengen.

De Beleidslevenscyclus is tevens een handig hulpmiddel om de genoemde rollen in paragraaf 5.2.1 vorm te geven. Hiermee wordt ook duidelijk dat dit zowel de interne- en externe communicatie raakt als de organisatie van de communicatie.



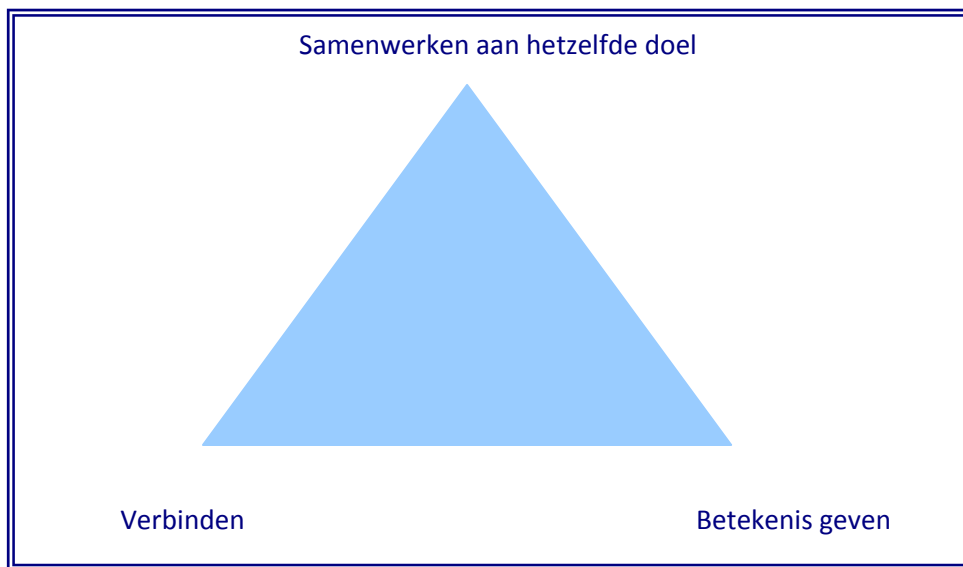
²⁵ Bron: boek 'Overheidscommunicatie' (zie literatuurlijst)

6 Visie op communicatie

In dit hoofdstuk is de visie op communicatie geformuleerd, waarmee de gemeente Uden een opstap kan maken naar de toekomst. Om een idee te geven hoe deze kan worden ingezet, zijn in de volgende hoofdstukken aanbevelingen gedaan waarmee deze visie in de praktijk kan worden toegepast.

De aangescherpte visie op communicatie is gebaseerd op de uitkomsten uit het onderzoek, geprojecteerd op de theorie. Belangrijk is om aan te geven dat deze visie op communicatie voortkomt uit de organisatie. Het is immers voornamelijk gebaseerd op informatie die uit de organisatie zelf afkomstig is. Hierdoor wordt de visie op communicatie bruikbaar in de dagelijkse praktijk van alle andere medewerkers van de gemeente Uden.

De vernieuwde visie op communicatie is als volgt geformuleerd:



Om de ambities van de gemeente Uden richting 2014, zowel politiek als organisatorisch gezien, te kunnen waarmaken is het noodzakelijk om de gemeente meer als één geheel te laten functioneren. Integraal werken zijn de 'toverwoorden'.

Communicatie kan daaraan bijdragen als spin in het web. Door de generalistische functie van communicatie, is zij vertegenwoordigd in alle geledingen van de organisatie. Op die manier kan zij door te verbinden, door samenwerking aan hetzelfde doel te stimuleren en door betekenis te geven aan communicatieboodschappen, bijdragen aan het integraal werken.

Hieronder worden de drie onderdelen van de visie nader toegelicht met voorbeelden.

6.1 Verbinden

Het doel van de ingezette communicatie moet zijn om mensen, projecten, middelen, enzovoort onderling te verbinden en te verbinden met de buitenwereld. Hierdoor zal het effect van de ingezette communicatiemiddelen toenemen. Voorwaarde is wel dat de verbindingen in kaart worden

gebracht en zoveel mogelijk verworden tot een officiële communicatiestructuur die voor iedereen zichtbaar is.

Een aantal voorbeelden:

Onderwerp	Gevolgen voor		
	Interne communicatie	Externe communicatie	Organisatie vd communicatie
Verbinden van de buitenwereld met de gemeente: waarmee houdt de Udense burger zich bezig, wat leeft er in de dorpen, hoe zien zij de gemeente, hoe prettig voelen zij zich in de verschillende rollen als burger, hoe worden de genomen besluiten 'ervaren', is er veel weerstand? Kortom: wat is ons beeld van de gemeente Uden en sluit dit aan bij waar we ons dagelijks mee bezig houden (imago-onderzoek)? Doen we de juiste dingen goed? Bijvoorbeeld door regelmatig deel te nemen aan tevredenheidsonderzoeken.		x	
Verbinden van informatie met de buitenwereld: is de communicatieboodschap, is mijn gedrag als medewerker, is de gemaakte beleidskeuze, etc. begrijpelijk voor en duidelijk uit te leggen aan de burger? Met andere woorden: sluiten wij als gemeente aan op de belevingswereld van de burger?	x	x	
Verbindingen leggen tussen communicatiemiddelen: is herkenbaar dat het middel van de gemeente Uden afkomstig is en bij welk project het hoort? Oftewel: is afzender duidelijk?		x	x
Verbinden van afdelingen en mensen: bijvoorbeeld het intranet zodanig inrichten dat het een platform wordt voor alle benodigde informatie die je als medewerker van gemeente Uden nodig hebt.	x		x
Verbinden van projecten: zoeken naar synergie tussen projecten, zodat die elkaar versterken. Bijvoorbeeld het project Hoogwaardig Openbaar Vervoer in verbinding brengen met gebiedsgericht werken, zodat de burger via één kanaal invloed kan uitoefenen.	x	x	

6.2 Betekenis geven

De communicatie die wordt ingezet, moet betekenis kunnen geven aan het onderwerp. Dat betekent dat de communicatieboodschap eigenlijk antwoord geeft op de 5 w's; wat, wie, wanneer, waarom en op welke manier. Het effect van de communicatie wordt groter, omdat de boodschap beter begrijpt. Daarmee wordt de boodschap eenduidiger en ontstaat er minder ruis.

Een aantal voorbeelden:

Onderwerp	Gevolgen voor		
	Interne communicatie	Externe communicatie	Organisatie vd communicatie
Betekenis geven aan burgerrollen: als de burgerrollen die eerder zijn genoemd (kiezer, klant, wijkbewoner, partner, onderdaan en belastingbetaler) worden uitgelegd aan de burger en vervolgens bij elk communicatiemoment benoemd worden, is voor de burger sneller duidelijk in welke mate hij invloed kan uitoefenen. Hierdoor zal de verwachting beter gemanaged kunnen worden.		x	
Betekenis geven aan informatie: als we over een bepaald onderwerp communiceren – dit geldt zowel intern als extern – moeten de belangrijkste vragen beantwoord worden in de informatie -> de 5 w's. Hiermee ontstaat een soort check om zeker te weten dat we met de informatie de juiste vraag juist beantwoorden!	x	x	
Betekenis geven aan het coalitieprogramma en het daaruit voortvloeiende beleid: door heel duidelijk te bekijken bij welke onderwerpen we burgers kunnen laten meebeslissen over hoe we het einddoel moeten bereiken, ontstaat er draagvlak voor het beleid. Hiermee krijgt het beleidsvoorstel en de uitvoering daarvan ook betekenis voor de burger.	x	x	
Betekenis geven aan het grotere geheel: als we steeds voor ogen houden waarom er bepaalde keuzes gemaakt worden – oftewel het einddoel voor ogen houden – kunnen we deelprojecten, besluiten over delen van beleid, enzovoort 'ophangen' aan de kapstok van het grotere geheel.	x	x	
Betekenis geven in de tijd: wanneer gaan we met een bepaald onderwerp aan de slag en waarom dan pas en niet eerder. Hiermee wordt duidelijker wat het einddoel is en op welke termijn dat kan worden bereikt.	x	x	

6.3 Samenwerken aan hetzelfde doel

Samenwerken is bewust gevormd tot één woord. Want het gaat hier echt om samenwerken. Uit het onderzoek komt naar voren dat de samenwerking binnen de gemeente verbetering behoeft. Men weet van elkaar vaak niet waarmee men bezig is en er is daardoor weinig synergie. Door de krachten te bundelen, is het eindresultaat vaak veel beter. Daarnaast is niet helemaal helder aan welk einddoel we werken.

Bij een commerciële organisatie is het einddoel vaak een bepaald winstcijfer, maar dat is bij de gemeente niet het geval. De komst van het nieuwe coalitieprogramma met zijn vier beleidslijnen, helpt hierbij al veel. Maar het is belangrijk om ook bij de 6 burgerrollen te benoemen welk doel we per rol als gemeente nastreven. Voor een aantal is dat makkelijk, bijvoorbeeld voor de burger als klant kan dat door het kwaliteitshandvest als einddoel te hanteren, maar voor andere rollen moet dit worden ingevuld. Denk bijvoorbeeld aan de rol van burger als partner.

Een aantal voorbeelden:

Onderwerp	Gevolgen voor		
	Interne communicatie	Externe communicatie	Organisatie vd communicatie
Samenwerken aan hetzelfde doel: als er voor gemeentebrede onderwerpen multidisciplinaire teams worden samengesteld, wordt het op te lossen probleem echt van alle kanten belicht, waardoor gekomen wordt tot de best mogelijke oplossing.	x	x	x
Samenwerken aan hetzelfde doel: om op gelijk niveau te kunnen samenwerken is het van belang om allemaal over hetzelfde te praten. Als vooraf een kader wordt aangegeven van 'meeweten, meedenken of meebeslissen' is voor iedereen helder wat er van hem wordt verwacht en tot op welk niveau invloed kan worden uitgeoefend.	x	x	
Samenwerken aan hetzelfde doel: als eenieder hetzelfde doel nastreeft, wordt prioriteren gemakkelijker.	x	x	
Samenwerken aan hetzelfde doel: belangrijk is om met elkaar te delen wat het doel is. Is voor elke medewerker duidelijk wanneer een project een positief resultaat behaalt? Wordt voor elk project benoemd waar naartoe gewerkt wordt?	x	x	

7 Aanbevelingen

Nadat de visie op communicatie is aangegeven, moet deze binnen de gemeente Uden worden geïmplementeerd. In dit hoofdstuk zijn de aanbevelingen aangegeven waarmee de communicatie binnen de gemeente Uden kan worden verbeterd. De basis hiervoor is steeds de nieuwe visie op communicatie: verbindingen leggen, betekenis geven aan en samenwerken aan hetzelfde doel.

De visie op communicatie komt vooral tot uiting in gedrag; de medewerkers moeten het zelf willen en doen. Hierin heeft het cluster Communicatie c.q. hebben de communicatieprofessionals een voorbeeldrol. De randvoorwaarden moeten het werken volgens de nieuwe visie op communicatie mogelijk maken. Daarom zijn onderstaande aanbevelingen van belang op weg naar de nieuwe toekomst van de gemeente Uden zoals vastgelegd in het programma organisatie ontwikkeling.

Een aantal zaken kunnen direct worden ingezet, andere vragen een wat langere termijn vanwege de voorbereiding. Daarnaast beginnen deze aanbevelingen bij het cluster Communicatie, maar vragen ook iets van de organisatie. Soms een andere manier van denken, soms een investering in systemen en soms uitbreiding of verschuiving van uren.

7.1 In één oogopslag

In onderstaand schema is in één oogopslag aangegeven welke thema's welke aanbevelingen bevatten. Tevens is weergegeven of dit raakvlakken heeft met interne-, externe communicatie of de organisatie van de communicatie.

Thema	Aanbevelingen	Gevolgen voor		
		Interne communicatie	Externe communicatie	Organisatie communicatie
Professionaliseren	• Rollen binnen het cluster Communicatie inzichtelijk maken	x		x
	• Organisatie van de communicatie aanpassen			x
	• Digitale dienstverlening integreren binnen cluster Communicatie	x	x	x
Structuur	• Overlegstructuur communicatie stroomlijnen			x
	• Intern communicatiebeleid	x		

	opstellen			
Een eenduidig imago	Alle afdelingen structureel ondersteunen	x	x	x
	Communicatiemiddelen structureren en stroomlijnen	x	x	
Reflectie	Professionaliseren door middel van netwerken, externe informatievoorziening en training			x
	Buiten naar binnen halen met behulp van structuur	x	x	

7.2 Professionaliseren

Het cluster Communicatie heeft de afgelopen jaren goede stappen gezet op weg naar een professioneel team. Mede daardoor is de vraag naar communicatie enorm toegenomen. Daarnaast is door het programma organisatieontwikkeling het besef van de noodzaak van goede communicatie toegenomen. Om op een goede manier te kunnen omgaan met de toegenomen vraag, moeten er prioriteiten gesteld worden. Dit kan alleen op basis van een professionele, planmatige aanpak. Zodat het cluster steeds de gemaakte keuze kan beargumenteren. Het effect van professionaliseren zal zijn dat zowel de interne als de externe communicatie verbeterd.

7.2.1 Rollen binnen het cluster Communicatie inzichtelijk maken

Volgens Van Ruler zijn er binnen het vakgebied van de communicatieprofessional vier taken weggelegd:

- Counseling/monitoring: monitoren van geluiden uit de samenleving en het voeren van discussie daarover in de organisatie.
- Managerieel: produceren van goede communicatieplannen ten behoeve van beleidsontwikkeling en uitvoering.
- Operationeel: goede services verlenen (zoals het maken van middelen).
- Procesondersteunend/coachend: ondersteuning bij het verbeteren van de communicatieve competentie.

Het is voor het professionaliseren van het cluster Communicatie belangrijk om inzicht te krijgen in de mate waarin bovengenoemde rollen uitgedragen worden. Essentieel is hierbij om te werken aan het team an sich. Samen doorleven wat deze rollen betekenen voor het dagelijkse werk, waar liggen

ieders talenten, op welke manier kan het cluster deze rollen structureel en planmatig invoeren binnen de gemeente? Vragen die het team samen moet beantwoorden. Zodat zij kunnen samenwerken aan hetzelfde doel.

7.2.2 *Organisatie van de communicatie*

Om een nog professioneler team te worden, is van belang dat er ruimte ontstaat voor talentontwikkeling. Dit kan alleen als er efficiënt gewerkt wordt. Het aanscherpen van de taken van elke communicatiefunctie draagt in belangrijke mate bij aan efficiency en een hoger effect van de inzet van uren.

Dit betekent bijvoorbeeld dat:

- de coördinator meer moet opschuiven naar strategisch communicatieadvies. Om dit mogelijk te maken zal een aantal taken afgestoten moeten worden. Denk daarbij bijvoorbeeld aan het afstoten van kabinetszaken en/of het afstoten van het monitoren van een afdeling. Hiervoor in de plaats komt bijvoorbeeld meer werk op het gebied van teamontwikkeling, het initiëren van overleg met een integraal adviesteam bestaande uit financiën, p&o en communicatie, aansluiten bij het MT-overleg en meerjaren beleidsplanning op het gebied van externe en interne communicatie. Daarnaast is het structureel monitoren van de gemeente Uden (extern en intern) een belangrijke taak. Denk hierbij aan budgetbewaking en het inzetten, monitoren en adviseren over klant- en medewerkertevredenheidsonderzoeken.
- Voor de adviseurs zou het monitoren van de afdelingen meer aandacht moeten krijgen. Nu is er één- of tweemaandelijks overleg met het hoofd van de afdeling. Belangrijk is om vaker met deze mensen aan tafel te zitten, alsmede ook aan te sluiten bij de teamleiders en coördinatoren. Op die manier weet de adviseur beter wat er binnen de afdeling leeft, wat ten goede komt aan het planmatig werken (de adviseur weet immers beter wat er wanneer op haar af komt), kunt beter inschatten waar verbindingen gemaakt kunnen worden met andere afdelingen op het gebied van communicatie, kent de mensen beter waardoor zij ze beter kan 'helpen' bij hun communicatie in de breedste zin van het woord. Om dit te kunnen doen, moeten er uitvoerende taken worden afgestoten. Denk dan aan het versturen en plaatsen van persberichten op de website, aan het organiseren van persmomenten, aan het uitwerken van communicatiemiddelen (teksten schrijven bijvoorbeeld).
- De communicatiemedewerker 'runt' min of meer zelfstandig de communicatieafdeling. Binnenkomende vragen worden beantwoord en de bestaande communicatiemiddelen worden planmatig ingezet. Denk hierbij aan het personeelsblad, de website, intranet, persberichten, de gemeentelijke Infopagina en de ad hoc vragen die door de afdelingen worden gesteld over in te zetten communicatiemiddelen (eenvoudig communicatieadvies). Ook kabinetszaken – o.a. het organiseren van bijeenkomsten, voorwoorden en speeches schrijven – passen in het takenpakket van de communicatiemedewerker. Praktisch gezien betekent dit dat er bijvoorbeeld één telefoonnummer voor het cluster Communicatie moet komen voor alle (externe) contacten. Er moet ook een groeps e-mailadres zijn (net als bij Opmaak&Repro). De communicatiemedewerker beheert de communicatiekanalen en zet de werkzaamheden waar nodig uit binnen het team.

Deze aanbevelingen zijn gebaseerd op de gesprekken die zijn gevoerd met andere gemeenten. De functiescheiding is daar scherper aangebracht, waardoor efficiënt en effectief wordt gewerkt. Een gevolg van de aanbeveling is dat er meer taken opgepakt kunnen worden door het cluster Communicatie (de coördinator schuift immers naar “boven” op).

Mede in vergelijking met andere gemeenten is een uitbreiding van minimaal 24 uur voor de inzet van een communicatiemedewerker gerechtvaardigd en aan te bevelen. De kwaliteit van de gevraagde communicatie-inzet voor de afdelingen neemt daarmee aanzienlijk toe. Een alternatief is gedurende het jaar regelmatig evaluatiemomenten in te bouwen om te bekijken waar meer efficiency kan worden bereikt. ‘Doen we de juiste dingen goed?’ Een gevolg kan bijvoorbeeld zijn dat communicatiemiddelen (bijvoorbeeld Steen en Balustrade) worden samengevoegd.

7.2.3 Digitale dienstverlening integreren

Uit onderzoek blijkt dat bij alle andere gemeenten de webmaster is geïntegreerd in het cluster Communicatie. Het is aan te bevelen om dezelfde structuur binnen de gemeente Uden te hanteren. De webmasters houden zich bezig met de twee belangrijkste communicatiemiddelen binnen de gemeente Uden: de website en intranet. Om een goede integratie van alle communicatie inzet (verbindingen leggen tussen communicatiemiddelen) te bereiken, is het van belang dat er dagelijks afstemming is. Hiermee kan de gemeente Uden de digitale ontwikkelingen bijblijven, mede ook bekeken vanuit de strategische communicatiebehoefte van de afdelingen (zowel intern als extern).

7.3 Structuur

Uit de onderzoeken blijkt dat er meer behoefte is aan structuur voor communicatie. Dit is een belangrijke stap in het samenwerken aan hetzelfde doel. Om ervoor te zorgen dat de externe communicatie van onze medewerkers met de burger optimaal verloopt moeten we intern beginnen. Door meer structuur aan te brengen in de beschikbare communicatiemiddelen kan het cluster Communicatie hen hierbij ondersteunen.

Denk hierbij aan standaard draaiboeken die medewerkers kunnen gebruiken, regels met betrekking tot intern communiceren (als een nota is goedgekeurd wordt er daar en daar in gecommuniceerd), meer informatie over de mogelijk in te zetten communicatiemiddelen zodat men niet zelf het wiel hoeft uit te vinden. Zie verder paragraaf 7.4.

7.3.1 Overlegstructuur communicatie stroomlijnen

Om communicatie binnen alle geledingen van de organisatie te stroomlijnen is het aan te raden om bij het overleg van het MT zowel de coördinator van P&O als de coördinator communicatie te laten aansluiten. Het is belangrijk dat deze staffuncties vooraan in het beleidsproces bij zaken betrokken worden en het groter geheel zien (zie de Beleidslevenscyclus van Winsemius). Bij eventuele beslissingen kunnen zij direct de personele en communicatieve gevolgen in kaart brengen (verbindingen leggen en betekenis geven aan besluiten). Op dit moment worden beide disciplines vaak pas achteraf geïnformeerd waardoor de slagkracht afneemt.

7.3.2 Intern communicatiebeleid opstellen

De interne communicatie verdient aandacht binnen de gemeente Uden. Door een gedegen intern communicatiebeleid op te stellen, kunnen de bestaande middelen integraler ingezet worden. Maar daarvoor is belangrijk dat er een helder beleid is, om te voorkomen dat alle middelen die worden gebruikt voor interne communicatie, een eigen leven leiden. Het intranet speelt daarbinnen als communicatiemiddel een cruciale rol. Dit moet opnieuw onder de loep genomen worden, afgestemd op de behoeften van de ‘vernieuwde’ organisatie (betekenis geven aan de functie van intranet).

7.4 Een eenduidig imago

Om de gemeente Uden extern als één gezicht te kunnen profileren, is het van belang om de communicatie te stroomlijnen door te werken met vaste procedures. Hierin staan de stappen vermeld om een bepaald communicatiedoel te bereiken; “Als ik de burger wil betrekken bij het te vormen beleid, dan moet ik dat en dat doen”. Op die manier wordt gecreëerd dat de gehele gemeente Uden op dezelfde manier communiceert. Daarnaast is het belangrijk te bekijken of alle afdelingen voorzien worden van het juiste advies. Met bijvoorbeeld de Griffie en Bouwen & Milieu is nu geen structureel overleg, alleen op ad hoc basis. Dat komt het eenduidige imago van gemeente Uden niet ten goede.

7.4.1 Alle afdelingen structureel ondersteunen

In dit kader is het aan te bevelen om de Griffie en de afdeling Bouwen & Milieu voortaan structureel te bedienen van communicatieadvies. Op die manier kan de gemeente Uden nog meer als één geheel geprofileerd worden. De gemeenteraad wordt momenteel toch gezien als een apart orgaan van de gemeente Uden, terwijl het er gewoon deel van uitmaakt. Door de gemeenteraad van hetzelfde communicatieadvies te bedienen als de andere afdelingen, ontstaat er meer synergie op het gebied van communicatie (samenwerken aan hetzelfde doel). Dit zal leiden tot een eenduidiger imago.

7.4.2 Middelen structureren en stroomlijnen

Het cluster Communicatie moet momenteel vanwege het hogere aanbod dan de beschikbare capaciteit, keuzes maken. Het is belangrijk om de organisatie communicatiever te maken. Een mogelijkheid zou kunnen zijn om de beschikbare interne- en externe communicatiemiddelen op een rijtje te zetten, met een omschrijving. Hierdoor ontstaat een soort van ‘menu’ waaruit de afdelingen kunnen kiezen voor communicatie-inzet bij eenvoudigere projecten. Op die manier kan de communicatiemedewerker een aantal taken overnemen van de adviseur. De afdeling heeft nagedacht over hoe te communiceren op basis van het ‘menu’, de communicatiemedewerker brengt de nuances aan en er wordt voor een pad gekozen. De medewerker handelt verder af met de afdeling. Hierdoor ontstaat meer ruimte voor maatwerk bij grotere projecten en organisatiebrede communicatiebehoeften (verbindingen leggen en betekenis geven aan).

7.5 Reflectie

Het is belangrijk om de gemeente Uden regelmatig een spiegel voor te houden. In het kwalitatief onderzoek wordt aangegeven dat de mensen van het cluster Communicatie nu echter vaak te diep in

het proces zitten om de helikopterview te kunnen toepassen. Een logisch gevolg van de betrokkenheid bij de gemeente Uden, dat alleen voorkomen kan worden door structureel in te bouwen dat uit het proces gestapt wordt. Dat zou bijvoorbeeld kunnen door het onderstaande in te voeren.

7.5.1 Professionaliseren dmv netwerken, externe informatievoorziening en training

Om bij te blijven op het gebied van communicatie is het belangrijk om regelmatig symposia bij te wonen, om het initiatief te nemen om met andere gemeente een netwerk op te richten waarin gesproken wordt over actuele en toekomstige communicatie dossiers, om internet te gebruiken voor het bijhouden van nieuwe ontwikkelingen, enzovoort. Echter door de huidige werkdruk, wordt hiervoor te weinig tijd gemaakt. Dit moet een structurele plek krijgen binnen het cluster Communicatie, om de ontwikkelingen te kunnen bijhouden en de gemeente Uden een communicatieve spiegel te kunnen blijven voorhouden.

7.5.2 Buiten naar binnen halen

Er zijn meerdere manieren denkbaar waarop de buitenwereld naar binnen gehaald kan worden. Denk daarbij aan de onderzoeken in het kader van Waarstaatjegemeente.nl en reacties op de fora van Kliknieuws en het Brabants Dagblad. Daaruit kunnen we als gemeente opmaken hoe de burger over ons denkt. Maar vooral ook overleg met mensen uit het werkveld is erg belangrijk. We zouden hiervoor een soort 'monitor'groep kunnen oprichten die elk kwartaal bijeen komt om te praten over ontwikkelingen. Het belangrijkste is dat het monitoren en het vertalen daarvan (welke gevolgen heeft de ontwikkeling voor de gemeente Uden) een structurele plek krijgt binnen de gemeente Uden.

8 Nieuwe visie toegepast op gebiedsgericht werken

De visie op communicatie zal pas gebruikt worden in de organisatie als deze in de praktijk ook toepasbaar blijkt. In dit hoofdstuk is de visie op communicatie toegepast op het 'Gebiedsgericht werken'. Hiervoor is in het verleden een communicatieplan²⁶ opgesteld, maar dit heeft aanscherping nodig. Onderstaande aanbevelingen kunnen bijdragen tot verbetering van de communicatie.

Leefbaarheid ontstaat door samen te bouwen. Bewoners (wijk- en dorpsraden), de woningbouwcorporatie, politie, gemeente en maatschappelijke organisaties bundelen daarom hun krachten. Met 40.000 inwoners is gemeente Uden te groot om dit voor de hele gemeente tegelijk aan te pakken. Daarom is gemeente Uden onderverdeeld in zeven gebieden om met daadkracht te werken aan een schone, veilige, gezonde en fijne leefomgeving. Per gebied wordt gezamenlijk bepaald waaraan behoefte is en hoe we dit kunnen bereiken. Dat toekomstbeeld wordt vastgelegd in een dorp- of gebiedsontwikkelingsplan (DOP of GOP) inclusief een uitvoeringsprogramma.

Voor elk van deze gebieden wordt samen met bewoners een gebiedsontwikkelingsplan gemaakt (GOP). Het doel: bepalen hoe ideeën van bewoners het beleid van de gemeente versterken en hoe kan het beleid de wensen van bewoners ondersteunen?

Wensen van bewoners

Een GOP is dus eigenlijk een vertaling van de wensen van bewoners. Echter niet alle individuele wensen van bewoners kunnen gehonoreerd worden. Daarom wordt er een gezamenlijk wensbeeld vastgesteld, dat getoetst wordt aan gemeentelijk beleid en/of de politieke koers. Als er verschillen zijn tussen het wensbeeld van bewoners en wat de gemeente wil of kan realiseren - bijvoorbeeld doordat er een beperkt budget beschikbaar is of beperkende wet- en regelgeving - moet hierover een besluit genomen worden.

Soms kan de oplossing zijn het afspreken van een langere termijn waarop iets gerealiseerd moet zijn of te kiezen voor een goedkoper alternatief. Het kan ook voorkomen dat de wens niet kan worden uitgevoerd omdat de gemeente na afweging vindt dat een ander belang zwaarder weegt.

Haalbaarheid

Om te kunnen toetsen of een wens haalbaar is, wordt een GOP vertaald naar een uitvoeringsplan. Per thema worden in werkgroepen de wensen besproken en vertaald naar concrete acties. Deze acties worden toebedeeld aan de korte termijn (2010-2011), middellange termijn (2012-2015) of lange termijn (2015-2020). Deze werkgroepen bestaan uit bewoners en – afhankelijk van het onderwerp – andere partijen. De werkgroepen kunnen waar nodig ondersteund worden door professionele organisaties.

Voor het gebiedsgericht werken is een communicatieplan opgesteld. Het gebiedsgericht werken is een zeer complex geheel, waarin communicatie een belangrijke plaats inneemt. Als de nieuwe visie op communicatie op dit lopende 'project' wordt toegepast, levert dat de volgende aanbevelingen op.

²⁶ Zie bijlage 9

8.1 Professionaliseren

8.1.1 Interactieve beleidsvorming effectiever inzetten voor gebiedsgericht werken (betekenis geven aan)

Externe communicatie

Door heel bewust om te gaan met interactieve beleidsvorming met burgers, ontstaat begrijpelijk beleid. Als beleid al te begrijpen is bij de totstandkoming, wordt het communiceren erover ook makkelijker.

Momenteel worden burgers gevraagd mee te denken over het gebiedsgericht werken, maar dit blijft meestal beperkt tot een kleine afvaardiging uit de wijk of het gebied. Internactieve beleidsvorming bijvoorbeeld met behulp van internet, kan een grotere groep bereiken.

Op dit moment worden zoveel mogelijk momenten aangegrepen om met betrokkenen te overleggen. Betrokken burgers hebben vaak hogere verwachting van de mate waarop invloed kan worden uitgeoefend dan de gemeente kan waarmaken. Soms kan de gemeente – bijvoorbeeld vanuit regelgeving – burgers geen invloed geven, maar wordt die verwachting wel gewekt. Daarom moet steeds heel goed gekeken worden naar de doelgroepen, de boodschap en de timing. Daarmee kunnen de verwachtingen van betrokkenen beter gemanaged worden. Het principe dat gehanteerd kan worden is meeweten, meedenken of meebeslissen.

Interne communicatie

Daarvoor is belangrijk om intern een evaluatie mechanisme in te bouwen. Regelmatig (in het begin 1x per kwartaal en daarna elk half jaar) gebiedsgericht werken vanuit een helicopterview/het grotere geheel evalueren met een aantal mensen (denk aan de gebiedsplatforms en de betrokkenen vanuit gemeente Uden) kan bijdragen tot verbetering van de communicatie.

Vragen die daar onder andere aan de orde moeten komen zijn:

- Zijn we nog steeds op de juiste weg?
- Zijn er nieuwe stakeholders bijgekomen?
- Wat zijn hun posities?
- Is de gecommuniceerde boodschap helder?
- Hoe verloopt de samenwerking?

8.1.2 Nieuwe digitale mogelijkheden toepassen door bijvoorbeeld de gebiedsplatforms digitaal te ondersteunen (verbindingen leggen, betekenis geven aan)

Externe communicatie

De website zou effectiever ingezet kunnen worden als communicatieplatform voor de mensen die de gebiedsplatforms vorm gaan geven, zodat het een tweezijdig communicatiemiddel wordt. Het is belangrijk dat het voldoet aan de wensen van de mensen die de gebiedsplatforms vormen. Maar het

einddoel van digitale ondersteuning is dat zij op eenvoudige wijze en zeer laagdrempelig onderwerpen met elkaar kunnen bediscussiëren, niet het wiel opnieuw uitvinden maar van elkaar leren en op praktische wijze ondersteund worden bij hun taken. Dit alles op basis van hun behoeften.

Interne communicatie

Bovenstaande vergemakkelijkt intern het complexe geheel van gebiedsgericht werken. Er is immers één communicatiemiddel dat wordt ingezet in de contacten met de gebiedsplatforms.

8.2 Structuur

8.2.1 Vaste communicatiemiddelen inrichten die overal worden gebruikt (samenwerken aan hetzelfde doel)

Externe communicatie

Voor elk proces rondom gebiedsontwikkeling, moeten dezelfde communicatiemiddelen worden gehanteerd en ingezet. Daarbij moet een tijdsbalk beschikbaar komen, die de te doorlopen stappen visualiseert alsmede de voortgang. Hiermee wordt in één oogopslag duidelijk waar naartoe gewerkt wordt.

Interne communicatie

De structuur voor het communiceren over gebiedsgericht werken wordt helderder, waardoor betrokken medewerkers zelf kunnen meedenken over de middelen zij willen inzetten en waarom.

8.2.2 Vaste momenten benoemen waarop gecommuniceerd wordt (zowel intern als extern) (betekenis geven aan)

Externe- en interne communicatie

Om het doel van gebiedsgericht werken ‘tussen de oren’ te krijgen van de doelgroepen, is herhaling zeer belangrijk. Daarom dient vooraf – met behulp van een goede (communicatie)planning – te worden bepaald op welke momenten er wat gecommuniceerd. Op die manier gaat het project meer ‘leven’ bij de doelgroepen.

8.3 Eenduidig imago

8.3.1 Steeds het groter geheel aangeven in de communicatie (betekenis geven aan)

Externe- en interne communicatie

Het doel van gebiedsgericht werken (visie/missie/weg waarlangs te bereiken) moet duidelijker benoemd worden. Dit is belangrijk voor de communicatieboodschap, voor de evaluatie en het bijsturen. Op die manier kunnen successen en behaalde mijlpalen gevierd worden, waardoor doelgroepen zien en zelf ervaren dat er ‘iets gebeurt’.

8.3.2 Samenwerking zoeken met andere afdelingen (verbindingen leggen)

Interne communicatie

Om het gebiedsgericht werken tot een succes (zie opmerking hierboven!) te maken is het belangrijk dat er vanuit de gemeente één beeld wordt geschetst over het gebied voor wat betreft de uitvoeringsplannen. Daarom moet er op regelmatige basis een samenwerking zijn met alle afdelingen om te weten wat de stand van zaken is in het betreffende gebied en met elkaar te bepalen op welke wijze dit gecommuniceerd moet worden (met behulp van het 'menu').

8.4 Reflectie

8.4.1 Extern onderzoek naar ingezette communicatiemiddelen: bereiken zij hun doel? (samenwerken aan hetzelfde doel)

Externe communicatie

Zie ook paragraaf 8.1.1. Behalve monitoring met behulp van betrokkenen, kan via een internet enquête die wordt aangekondigd in een nieuwsbrief bijvoorbeeld, geëvalueerd worden of de communicatiemiddelen hun doel bereiken. Tevens kan in een dergelijk onderzoek worden gepeild wat eventueel nieuwe informatie behoeften van bewoners zijn. Gebiedsgericht werken is een doorlopend proces waarin de behoefte aan het type informatie steeds zal veranderen. Het regelmatig onderzoeken van de doelmatigheid van de communicatie zorgt ervoor dat gemeente Uden blijft aansluiten op de behoefte.

Interne communicatie

Beter evalueren betekent dat het effect van de ingezette communicatiemiddelen toeneemt. Tevens geeft het inzicht in mogelijke andere communicatiemiddelen, die meer geschikt zijn voor het project.

8.4.2 Het doel van gebiedsgericht werken scherper bepalen en steeds evalueren (samenwerken aan hetzelfde doel)

Externe communicatie

Om te weten of de communicatiemiddelen het juiste effect hebben, moet het doel helder zijn. Zie ook paragraaf 8.4.1.

Interne communicatie

Om te weten of de communicatie zijn doel bereikt, moet heel helder zijn wat het doel precies is. Wanneer is gemeente Uden tevreden over de communicatie rond gebiedsgericht werken? Betrokkenen kunnen dit bijvoorbeeld in een sessie met elkaar doorleven zodat bij eenieder hetzelfde beeld ontstaat.

Literatuurlijst

Boeken

Hogendoorn, M. (2003). *Communicatieonderzoek*.

Bussum: Uitgeverij Coutinho

Jumelet, L. & Wassenaar I. (Jaartal). *Overheidscommunicatie, de theorie in de praktijk*.

Utrecht: Thieme/Meulenhoff

Reijnders, E. (2002). *Interne communicatie: aanpak en achtergronden*.

Assen: Koninklijke van Gorcum

Brink, van den G. (2002). *Mondiger of moeilijker? Een studie naar de politieke habitus van hedendaagse burgers*.

Den Haag: SDU Uitgevers

Bronnen

Elsen, van den H. & Toebast, N. (2009-2010). *Organisatiebeleid & communicatiestrategie*.

Eindhoven: Fontys Hogescholen Communicatie

Vries, de W. (2007). *Internetenquête: de bevindingen*.

Uden: door Bestuur & Management Consultants in opdracht van gemeente Uden

Gemeente Uden (2008). *'Naar een organisatie met lef': plan van aanpak organisatie ontwikkeling van de gemeente Uden*.

Uden: gemeente Uden

Gemeente Uden (2007). *Communicatieplan 2007-2010*.

Uden: cluster Communicatie gemeente Uden

Online informatie

Wikipedia: [http://nl.wikipedia.org/wiki/Dualisme_\(politiek\)](http://nl.wikipedia.org/wiki/Dualisme_(politiek))

Figuur 1: <http://123management.nl> naar boek van Schein, Edgar H. (1999). *The corporate culture survival guide: sense and nonsense about culture change*.

Onderzoeksinstrument 'Waarstaatjegemeente.nl':

<http://www.waarstaatjegemeente.nl/index.php?id=23>

Figuren

Figuur 1 Ui model Schein:

http://123management.nl/0/030_cultuur/images/001_essentie_cultuur.jpg

Figuur 2 Diamant- en wielstructuur:

Pagina 85 van boek *Interne communicatie: aanpak en achtergronden*

Figuur 3 Trap van Quirke:

Pagina 9 van boek *Interne communicatie: aanpak en achtergronden*

Figuur 4 Participatiecontinuüm:

Pagina 33 van boek *Interne communicatie: aanpak en achtergronden*

Bijlagen

- 1. Funderingschema**
- 2. Onderzoek**
 - a. Onderzoeksopzet**
 - b. Onderzoeksopzet kwalitatief**
- 3. Organigram gemeente Uden**
- 4. Bevindingen Internet enquête**
- 5. Programmaplan Organisatie Ontwikkeling**
- 6. Verslagen kwalitatief onderzoek**
 - a. Onderzoek medewerkers**
 - b. Onderzoek MT**
 - c. Onderzoek Griffie**
 - d. Onderzoek College**
 - e. Onderzoek gemeente Venray**
 - f. Onderzoek gemeente Oisterwijk**
 - g. Onderzoek gemeente Veghel**
- 7. Communicatiebeleidsplan 2007-2010**
- 8. Organigram cluster Communicatie**
- 9. Communicatieplan Gebiedsgericht werken**

Bijlage 1

Funderingsschema

Het Funderingschema

Het Funderingsschema is gestoeld op een analyse van de organisatie en haar omgeving. Verschillende elementen van de organisatie en de communicatie komen in het schema aan de orde. Als een organisatie te groot en complex is, kun je je – als dit geen afbreuk doet – ook richten op bijv. de relevante divisie, afdeling, team.

A Omgevingsanalyse

(bijv. kansen/bedreigingen analyse, actoren-factoren analyse, krachtenveldanalyse). De omgevingsanalyse valt buiten deze uitleg. Eerder in de opleiding is daar reeds aandacht aan besteed. Aanbevolen wordt om dit nog eens te bestuderen.

B Organisatieanalyse

C Communicatieanalyse

DE ORGANISATIE-ELEMENTEN (zie bijv.: Van Dam & Marcus, 2005)

1. Organisatievisie:
 - a. Visie = het beeld of de verwachting die de org naar de toekomst heeft. “Wat zou het mooi zijn als...” Visie is vaak erg abstract en algemeen gesteld.
 - b. Missie = een beschrijving van hoe de organisatie zichzelf ziet in:
 - i. Werkterrein: wie zijn we en wat doen we?
 - ii. Bestaansrecht: “wij zijn op de wereld om....”
→ visie (hoe zie ik het) is NIET: strategie (hoe doe ik het)
→ Expliciet (wat staat er op papier?) versus impliciet (wat ervaar je als je door de organisatie loopt?)
Overigens: je ziet ook steeds vaker dat organisaties een ambitie verwoorden. Dat is vaak een kruising tussen een missie en een visie.
2. Organisatiestructuur (wijze waarop taken zijn verdeeld en de afstemming tussen taken is geregeld) bijv.:
 - a. Ontwerpparameters: lijn-, lijn-staf-, commissie-, project-, matrix-, divisieorganisatie
 - b. Modellen: bijv. Mintzberg: machinebureaucratie, professionele organisatie, politieke organisatie, ondernemersorganisatie, e.d.
 - c. Visie op organiseren (let op: is niet hetzelfde als organisatievisie!): vooral mechanistisch of organistisch van aard?
 - i. Zie hiervoor de ontwerpparameters zoals vermeld in V.Dam & Marcus, hoofdstuk 9)
3. Organisatiecultuur.:
 - a. Cultuurtypen (bijv. Handy: machts-, rollen-, taak-, persoonscultuur): duidend van aard
 - b. Het ui-model (waarden, rituelen, helden, symbolen): beschrijvend van aard
Significante waarden: welke normen, waarden en overtuigingen staan centraal in ons handelen.
4. Organisatiestrategie (een bepaling van en keuze uit alternatieven op hoofdlijnen)
 - a. Doelen op lange termijn
 - b. Weg waarlangs de langetermijndoelen bereikt moeten worden
 - c. Tactieken op deze weg

5. Leiderschapstijl: welke stijl van leidinggeven zie je overwegend? Daarbij kun je kiezen voor één (of meerdere) modellen om dit te beschrijven. Model van situationeel leiding geven is daarin handig, omdat straks bij communicatiestrategie eenzelfde model wordt gebruikt.
 - a. autoritair/ participatief/ democratisch: waar zie je dat aan?
 - b. X of Y mensbeeld: waar blijkt dat uit?
 - c. Model van Situationeel Leidinggeven: vooral instructie-, overtuigen, overleggen of delegerenstijl?
6. Sleutelvaardigheden: zijn de meest kenmerkende GEDRAGseigenschappen van deze organisatie. Dus: waar blinkt deze organisatie op gedragsaspecten het meeste uit? Het feit bijv. dat een organisatie veel producten/diensten heeft voor veel doelgroepen is nog geen sleutelvaardigheid (want geen gedrag)! Het gedrag wat daar achter zit is het feit dat ze a) goed hun doelgroepen kunnen monitoren, b) producten/diensten kunnen ontwikkelen (innovatief zijn) en c) doelgroepsgericht weten te communiceren

DE COMMUNICATIE-ELEMENTEN (Zie bijv.: Koeleman, H. *Interne communicatie als managementinstrument*)

1. Visie op communicatie
 - a. eenzijdig/lineair
 - b. gecontroleerd eenrichtingsverkeer / instrumenteel
 - c. niet-eenzijdig/interactief

→ visie (hoe zie ik het) is NIET: strategie (hoe doe ik het)!

→ expliciet (op papier) versus impliciet (wat je ervaart als je er rondloopt)
2. Communicatiestructuur (de manier waarop de (interne) communicatie geregeld is).

Als we het hebben over communicatiestructuur, dan kunnen we verschillende dingen bedoelen. Dat betekent dat de opdracht om de interne communicatiestructuur in een organisatie te onderzoeken dus meer inhoudt dan alleen kijken of er alleen topdown of ook bottom up gecommuniceerd wordt. Naar de communicatiestructuur kijken kan betekenen:

 - Dimensies
 1. de mate van formaliteit
Deze dimensie verwijst naar de regels en voorschriften die zijn ontwikkeld over 'hoe te handelen' in omschreven situaties. Hoe meer situaties aan regelgeving gebonden zijn, des te sterker is de formalisatie
 2. mate van gelaagdheid
Deze dimensie verwijst naar het aantal niveaus in de organisatiehiërarchie dat een boodschap maximaal doorloopt tussen de eerste zender en uiteindelijke ontvanger. Dit heeft consequenties voor de lengte van communicatiestromen: het aantal elementen waarover een boodschap tussen de eerste zender en de uiteindelijk ontvanger, verloopt.
 3. de breedte van de communicatiestructuur
Deze dimensie heeft betrekking op het aantal verschillende elementen (personen, groepen, afdelingen) dat maximaal naast elkaar, dat wil zeggen op hetzelfde hiërarchische niveau, in de communicatiestructuur bestaat. Dit heeft consequenties voor de richting van communicatiestromen:

4. communicatiestromen:
 - verticale communicatiestromen
Communicatie tussen een meerdere en een ondergeschikte.
 - horizontale communicatiestromen
communicatie tussen organisatieleden en groepen hetzelfde hiërarchische niveau.
 - diagonale communicatiestromen
communicatie tussen verschillende hiërarchische niveaus. Er is dus geen directe gezagsrelatie tussen de deelnemers.
- Soorten netwerkstructuren
 - I. Wiel
 - II. Cirkel
 - III. open-kring
 - IV. ketting (onduidelijk wanneer het eindigt)
 - V. spinnenweb (wiel + open-kring samen)
- Formele en informele communicatie :

Onder formele communicatie wordt de communicatie verstaan die verloopt via het formele organisatienetwerk. Hierbij kan gedacht worden aan bijvoorbeeld vergaderingen of memo's die mensen vanuit hun formele bevoegdheden aan anderen verzenden. Het gaat om officiële berichten. Informele communicatie komt voort uit het informele netwerk als een geheel van sociale relaties, dat spontaan ontstaat wanneer mensen contact met elkaar hebben. De informele communicatie is een essentieel onderdeel van de totale communicatie binnen een organisatie. De informele communicatie geeft vaak aan wat er mis is en is in die zin op te vatten als een vorm van belangrijk diagnose-instrument.
- Communicatie volgens de (hiërarchische) lijn of parallel (buiten de lijn om: in 1 x iedereen benaderen, bijv. personeelsblad)
- Soorten informatie
 - Taakinformatie (informatie die je nodig hebt om je taken te kunnen uitvoeren)
 - a. Werkinstructies
 - b. procesinformatie (informatie over productie en werkwijze in de organisatie)
 - c. marktgerichte informatie (tbv klantencontacten)
 - d. beslisinformatie (tbv besluitvorming)
 - beheerinformatie (Informatie die nodig is om activiteiten op de juiste momenten door de juiste personen te laten uitvoeren: info over de voortgang van de organisatie, bijv. jaarcijfers, maandresultaten)
 - beleidsinformatie (organisatiebrede informatie over het (voorgenomen) beleid en het waarom daarvan)
- motiverende of sociale informatie (informatie om medewerkers voor hun werk gemotiveerd te houden; bijv. info over secundaire arbeidsvoorwaarden. Info over het sociale beleid of info van de afdeling Personeelszaken)
- Communicatiemiddelen
 - persoonlijke communicatiemiddelen

Organisatiebeleid & Communicatiestrategie

- werkoverleg en vergaderingen
 - beoordeling-, functionering- en pop-gesprekken
 - toespraken
 - lezingen
 - trainingen en workshops
 - schriftelijke communicatiemiddelen
 - personeelsblad
 - nieuwsbrief
 - memo
 - ideënbus
 - jaarverslag
 - huisorgaan
 - mededelingenbord
 - audiovisuele communicatiemiddelen
 - bedrijfsvideo, bedrijfsjournaal
 - telefoon
 - digitale communicatiemiddelen
 - e-mail
 - intranet (is méér dan een middel: ic-omgeving!)
 - databaseer
3. Organisatie van de communicatie
- a. Positie van de communicatieafdeling (in het MT? Als staf onder de top? In een andere afdeling (bijv. marketing)?
 - b. Inrichting van de communicatieafdeling (aantal fte, verschillende taken, e.d.)
4. Communicatieklimaat
- = Het gedeelde beeld van de communicatie(sfeer) in de organisatie bij de medewerkers
- Is iets van korter termijn dan cultuur.
- a. Mate van steun en sfeer
 - b. Beoordeling van de besluitvorming
 - c. Mate van vertrouwen en geloofwaardigheid
 - d. Mate van openheid en eerlijkheid
5. Communicatiestrategie
- a. Doelen
 - b. Weg waarlangs de doelen bereikt moeten worden
 - c. Tactieken

Bijlagen 2a + 2b

Onderzoek

Afstudeerscriptie Inge Smolders – deeltijd 4

Plan van aanpak

De opdracht vanuit Gemeente Uden is ‘stel een visie op communicatie op’. De gemeente zit momenteel in een traject van organisatie-ontwikkeling. Hierdoor wordt gewerkt aan een nieuwe gewenste identiteit, die straks een nieuw gewenst imago moet opleveren. Gaandeweg het traject ondervindt het cluster Communicatie toenemende vraag naar advies en ondersteuning.

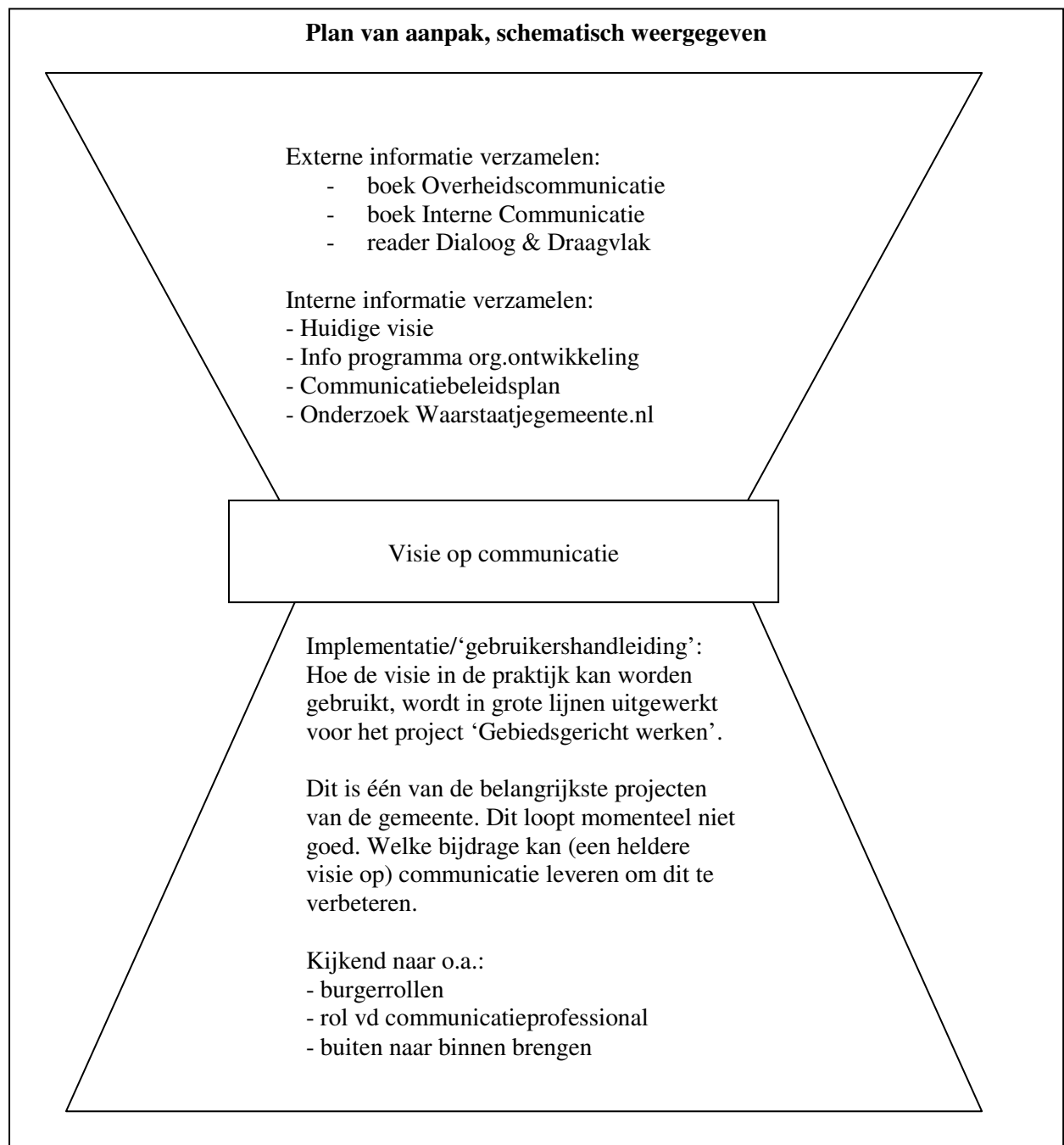
Maar vanwege beschikbare capaciteit moeten keuzes worden gemaakt en raakt de balans tussen projecten vanuit de afdelingen, projecten vanuit de samenwerking in het kader van As50 en de ambitie van de coalitie uit evenwicht. Momenteel worden de prioriteiten min of meer op ‘gevoel’ gemaakt. Hierdoor is het beeld in het gevoerde communicatiebeleid niet consistent. Een nieuwe visie op communicatie moet hiervoor een oplossing bieden.

Ik ga het onderzoek en advies uitwerken op basis van het funderingsschema. Eerst stel ik vanuit de theorie verschillende visies op (overheids)communicatie, interne communicatie, het creëren van dialoog & draagvlak op. Vervolgens vergelijk ik deze visies met de visie en het beleid van de organisatie (huidige identiteit en cultuur). Daarna kijk ik naar de communicatie (gewenste identiteit en imago) en de organisatie van de communicatie (welke voorwaarden zijn er in de organisatie van de communicatie om aan de gewenste identiteit te kunnen voldoen?). Tot slot formuleer ik een (nieuwe) visie op communicatie en geef een voorbeeld uit de praktijk hoe we deze kunnen toepassen. En vooral ook: wat daardoor verandert.

Onderzoeksopzet

1. Waarom wordt het onderzoek begonnen?
 - a. Het onderzoek wordt gestart in opdracht van de gemeente Uden. Gemeente Uden zit momenteel middenin een traject van organisatie-ontwikkeling, waardoor er intern veel veranderd. Dit moet uiteindelijk resulteren in een gewenst imago. Zij willen een gedegen visie op communicatie opstellen om effectiever te kunnen communiceren en keuzes te kunnen maken.
2. Wat zoekt men in het onderzoek?
 - a. In het onderzoek moet de vraag beantwoord worden welke visie op communicatie het beste past bij de vernieuwde organisatie en hoe deze in de organisatie geïmplementeerd kan worden. Maar ook is er behoefte aan een scherpere visie om beter te kunnen prioriteren. Het aanbod van werk is voor het cluster Communicatie groter dan verwerkt kan worden. Nu worden keuzes niet altijd gemaakt op basis van de juiste argumenten, waardoor er geen consistente lijn in het communicatiebeleid zichtbaar is.
3. Waar zoek ik de benodigde informatie?
 - a. Op basis van het funderingsschema ga ik via deskresearch naar passende literatuur en kwalitatief onderzoek informatie verzamelen. Deze onderzoeken zullen vooral gericht zijn op theorieën over overheidscommunicatie, de rol van de communicatieprofessional in (overheids)organisaties, theorieën over interne communicatie, de visie op communicatie die binnen de gemeente leeft.
4. Hoe ga ik het onderzoek uitvoeren?
 - a. Ik ga het onderzoek uitvoeren door informatie te vergaren via primaire- en secundaire bronnen.
 - i. Primaire bronnen zijn respondenten in de organisatie. Dit betreft respondenten uit het management en uit de groep medewerkers zelf.
 - ii. Secundaire bronnen zijn interne beleidsdocumenten, literatuur en beschikbare gegevens uit eerdere onderzoeken.
5. Hoeveel middelen staan ter beschikking?
 - a. De middelen die beschikbaar staan zijn mijn uren. De gemeente accepteert dat ik ongeveer 4 uur per week van 1 februari t/m 30 juni 2010 besteed aan het onderzoek en de rapportage. De overige uren zal ik in mijn eigen tijd besteden aan het onderzoek.

- b. Daarnaast stellen zij de uren beschikbaar die interne respondenten nodig hebben om de onderzoeksvragen te beantwoorden.
6. Wanneer wordt het onderzoek uitgevoerd?
- a. Het onderzoek wordt uitgevoerd van 1 maart t/m 30 april 2010.
7. Wie gaat het onderzoek uitvoeren?
- a. Het onderzoek wordt uitgevoerd door communicatieadviseur Inge Smolders vanuit haar deeltijd studie Communicatie aan de Fontys Hogeschool.



Onderzoeksopzet

Deskresearch wordt ingezet om:

- bestaande documenten uit de organisatie te bestuderen. Hiertoe behoren ook rapporten zoals het onlangs uitgevoerde klanttevredenheidsonderzoek, die een beeld geven van de beleving van de externe communicatie door burgers.
- literatuur te bestuderen over overheidscommunicatie en interne communicatie

Kwalitatief onderzoek wordt ingezet om:

- Intern te inventariseren welke knelpunten binnen het huidige communicatiebeleid (extern en intern) ervaren worden
- Intern te inventariseren welke verwachting er leeft ten opzichte van het toekomstige communicatiebeleid
- Intern draagvlak te creëren voor de (hernieuwde) visie op communicatie

Opzet kwalitatief onderzoek

Het onderzoek ga ik uitvoeren onder vier groepen binnen de gemeente:

- College van burgemeester en wethouders en de gemeentesecretaris: dagelijks bestuur
- Griffie (en eventueel een afvaardiging van de gemeenteraad): politiek
- MT: aansturing ambtelijk apparaat
- Medewerkers: ambtelijk apparaat

Ik kies er bewust voor om deze groepen niet te mixen. Deze mensen werken allemaal op hun eigen niveau en hebben van daaruit ook andere communicatiebehoeften. Ik denk dat het mixen van de groepen een negatieve invloed heeft op de uitkomst van de sessies, doordat bijvoorbeeld een medewerker niet durft te reageren als zijn/haar leidinggevende bij de sessie aanwezig is.

Op deze manier krijg ik een totaalbeeld van de mening die binnen de gemeente leeft over de communicatie én de wensen voor de toekomst.

Sessies

Ik organiseer sessies van twee uur. Deze bestaan uit:

09.00 u	Ontvangst en toelichting
09.15 u	Werkvorm 'Klaag- en jubelmuur'
09.45 u	Conclusies trekken
10.05 u	Pauze en omschakelen
10.10 u	Werkvorm 'Transponeren: hoe communiceert gemeente Uden in 2015'
10.40 u	Conclusies trekken
11.00 u	Afsluiting

Kader

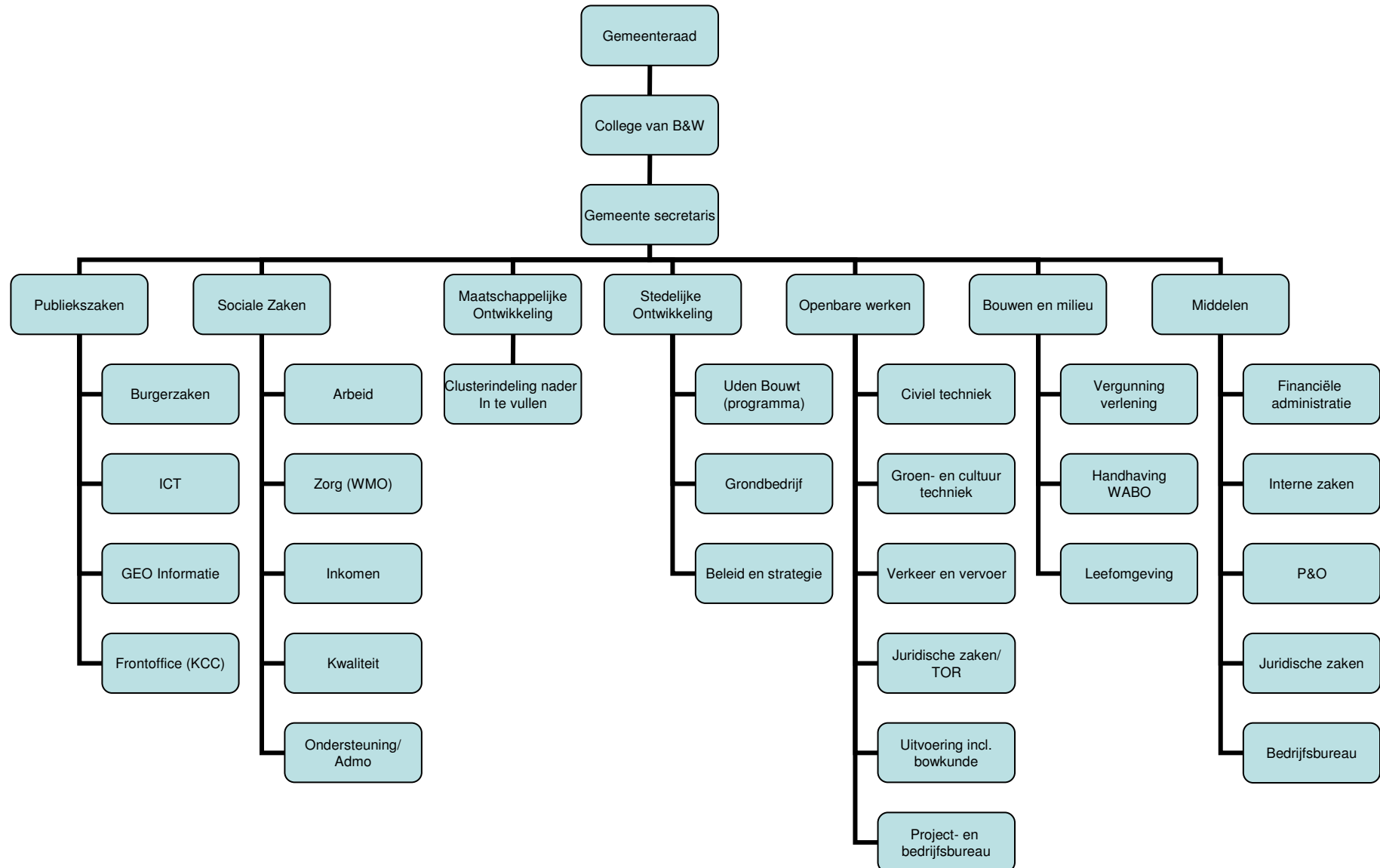
Om de juiste informatie uit de sessies te halen wordt het volgende kader meegegeven:

- Denk aan onze externe communicatie (wat moet je tijdens een verjaardag het vaakst uitleggen of verdedigen?)
- De beleving van de interne communicatie door jou, maar ook door jouw omgeving
- De organisatie van de communicatie
- Als jij communicatieadviseur zou zijn, wat blijf je doen en wat verander je

Bijlage 3

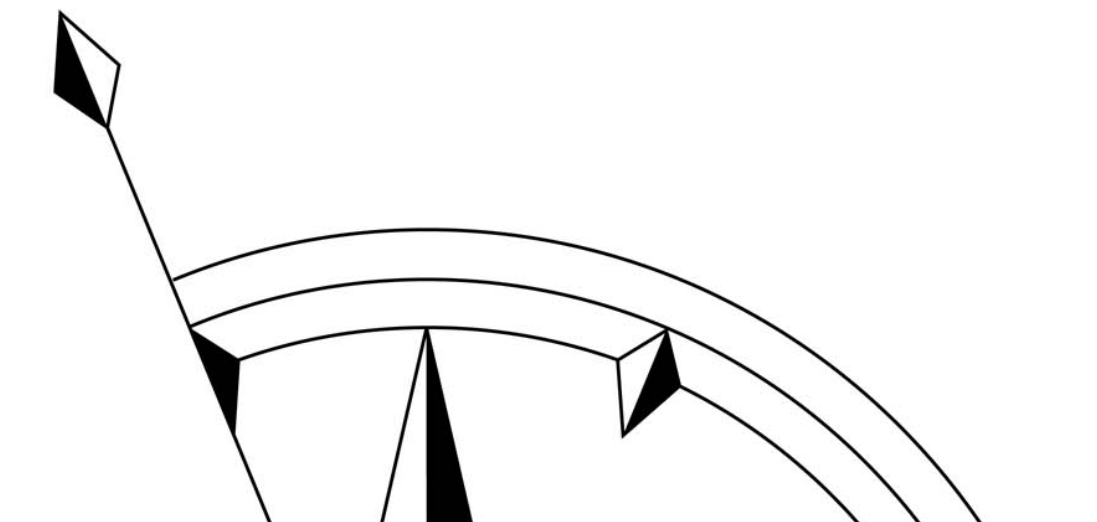
Organigram gemeente Uden

Organigram gemeente Uden



Bijlage 4

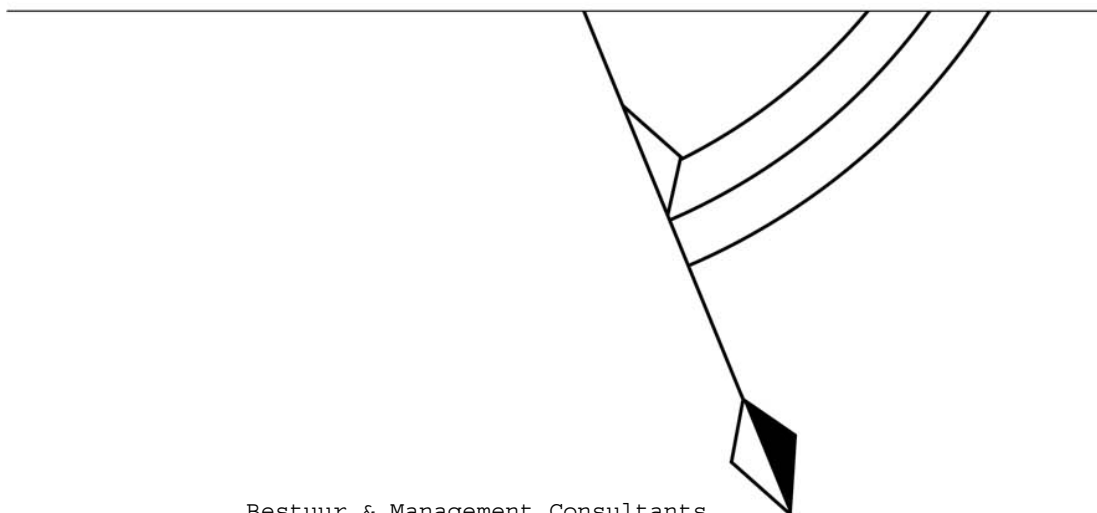
Bevindingen internetenquête



Internetenquête

De bevindingen

Gemeente Uden



Bestuur & Management Consultants
mei 2007
drs. W. de Vries
Projectnummer: 432014

INHOUD

INLEIDING	3	
HOOFDSTUK 1	VERANTWOORDING WERKWIJZE	4
1.1	Algemeen	4
1.2	Representativiteit	4
1.3	Weergave resultaten	5
HOOFDSTUK 2	GEMEENTE UDEN PER AANDACHTSGEBIED	5
2.1	Algemeen	5
2.2	Management	5
2.3	Beleid en Strategie	5
2.4	Medewerkers	5
2.5	Middelen	5
2.6	Processen	5
2.7	Overig	5
HOOFDSTUK 3	SAMENVATTING	5
3.1	Samenvatting en 'grote lijnen'	5
BIJLAGE 1	TEKSTANTWOORDEN	5
BIJLAGE 2	PERSONELE GEGEVENS	5
BIJLAGE 3	GESLACHT	5
BIJLAGE 4	LEEFTIJD	5
BIJLAGE 5	WEEKOMVANG	5
BIJLAGE 6	SALARISSCHAAL	5
BIJLAGE 7	LEIDING	5
BIJLAGE 8	FUNCTIE	5
BIJLAGE 9	HOEVEEL JAAR?	5
BIJLAGE 10	DIENST	5
BIJLAGE 11	PUBLIEKSZAKEN	5
BIJLAGE 12	STEDELIJKE EN MAATSCHAPPELIJKE ONTWIKKELING	5
BIJLAGE 13	BEHEER EN ONDERSTEUNING	5
BIJLAGE 14	NIET BIJ EEN AFDELING/EENHEID	5

Inleiding

Het college van burgemeester en wethouders van de gemeente Uden heeft besloten door BMC (Bestuur & Management Consultants) een organisatie-doorlichting te laten houden. Onderdeel van deze doorlichting is een internetenquête.

Dit rapport bevat de resultaten van deze enquête (het onderzoek heeft overigens veel weg van een medewerkerstevredenheidsonderzoek).

In hoofdstuk 2 wordt een korte verantwoording gegeven van de werkwijze en wordt een toelichting gegeven op de wijze waarop de resultaten worden weergegeven.

In hoofdstuk 3 treft u de bevindingen van het onderzoek zelf aan.

In hoofdstuk 4 treft u aan een aantal samenvattende conclusies op basis van dit gedeelte van het organisatieonderzoek.

Aangezien dit onderzoek onderdeel uitmaakt van het bredere organisatieonderzoek, treft u in dit rapport geen aanbevelingen aan. Het rapport beperkt zich tot de bevindingen en een aantal samenvattende conclusies.

Hoofdstuk 1

Verantwoording werkwijze

1.1 Algemeen

De gemeente Uden telt ongeveer 371 medewerkers. In totaal hebben 289 medewerkers van de gemeente Uden deelgenomen aan de enquête.

1.2 Representativiteit

Het deelnemerspercentage bedraagt 77,9%. Dit is meer dan een representatief percentage voor een dergelijk onderzoek. De opkomst is erg hoog.

In bijlage 2 treft u aan een overzicht van de personele gegevens. Korthedshalve wordt hier ook naar verwezen.

Voor wat betreft de deelnamepercentages zien wij bij een aantal groepen dat deze duidelijk achterblijven. Het betreft hier:

- Raadsgriffie (25%).
- Dienstcontrol (33,3%).
- 18 uur per week of minder (51,7%).
- 0 tot 2 jaar werkzaam (55,6%).
- Schaal 13 en hoger (58,3%).

Voor wat betreft de Raadsgriffie is dit duidelijk. Zij hebben aangegeven dat het onderzoek niet zozeer op hen van toepassing was. De overige groepen zijn echter opvallend. Behalve voor Dienstcontrol is het aantal deelnemers en ook het deelnamepercentage echter meer dan voldoende om uitspraken voor de gehele subgroep te doen.

Verder zijn voor de subgroepen Raadsgriffie, Dienstcontrol en Concerncontrol bij de uitsplitsingen de antwoorden voor deze groepen weggelaten. Het aantal deelnemers van deze groepen lag onder de 5. Hierdoor zou de anonimiteit in gevaar kunnen komen.

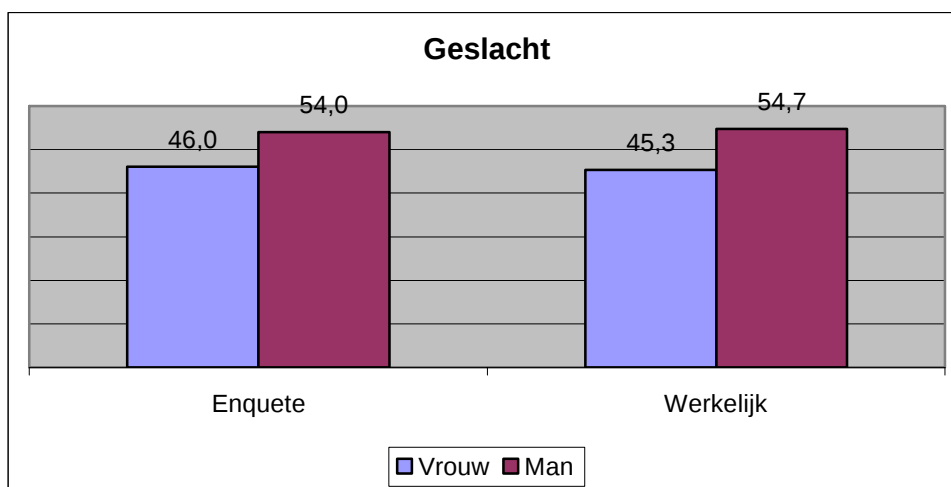
Hieronder gaan wij ook nog in op de diverse overige uitsplitsingen om een vergelijk te maken van de werkelijke groep en de groep deelnemers. Het gaat hierbij om de volgende uitsplitsingen:

- Geslacht.
- Leeftijd.
- Salarisschaal.
- Leidinggeven.
- Hoe lang werkzaam bij de gemeente.
- Dienst.

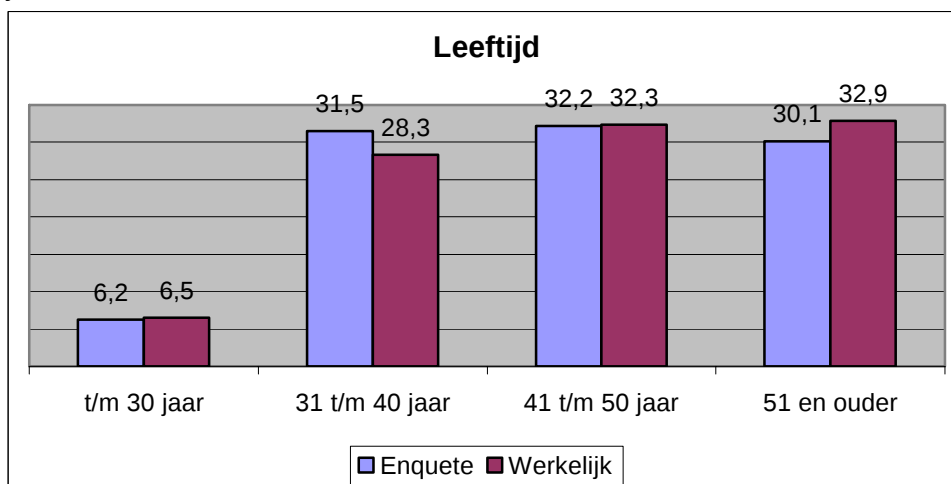
De groep 'functie' hebben wij in dit overzicht weggelaten. Het betrof hier een vraag vanuit BMC. Het ging er hierbij om wat de medewerkers zelf van hun functie vonden. Een vergelijking van 'bovenaf' is dan moeilijk te maken.

In algemene zin kunnen wij stellen dat de samenstelling van deelnemers in verhouding staat tot de samenstelling van het totale personeelsbestand.

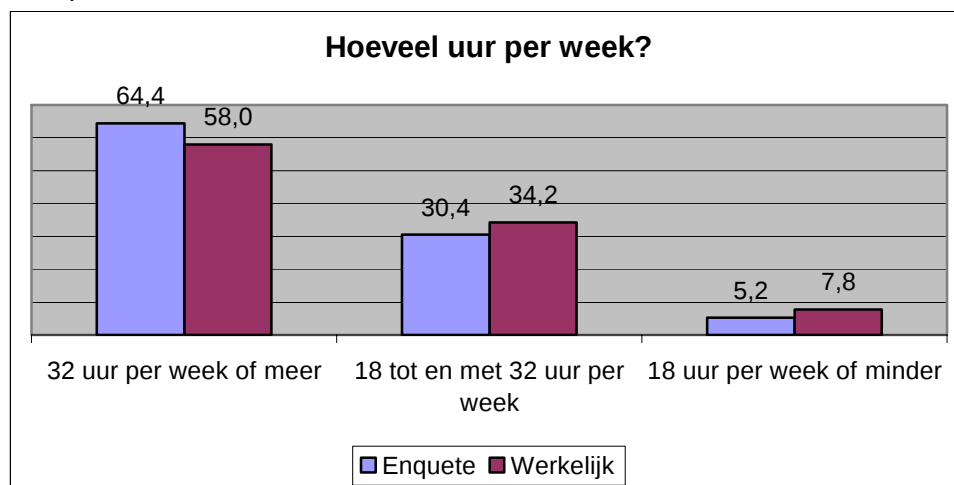
Geslacht



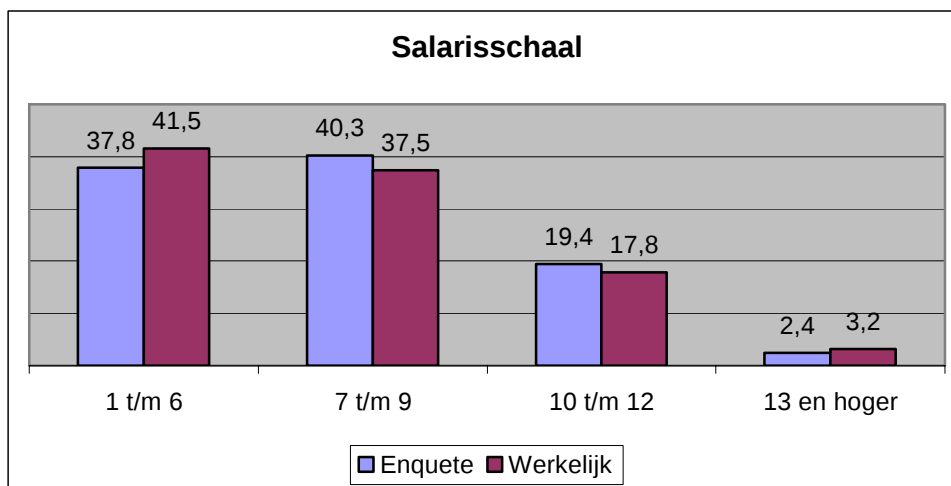
Leeftijd



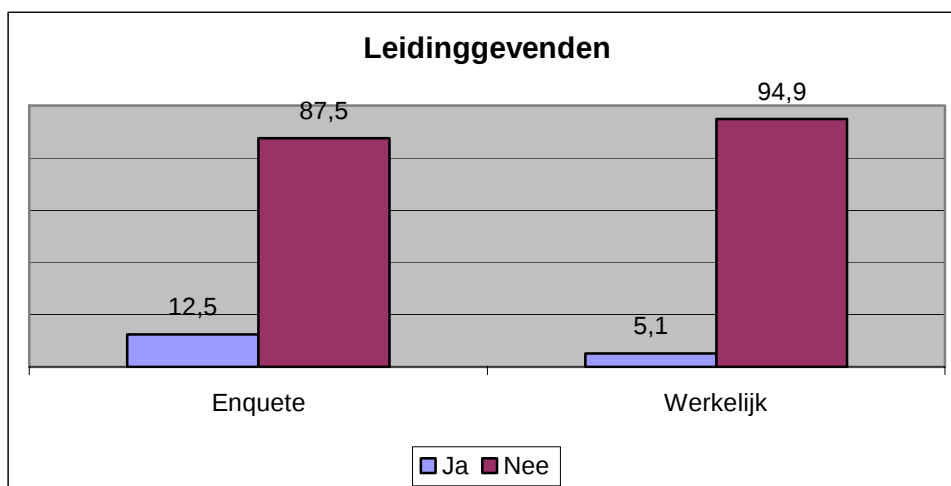
Hoeveel uur per week?



Salarisschaal

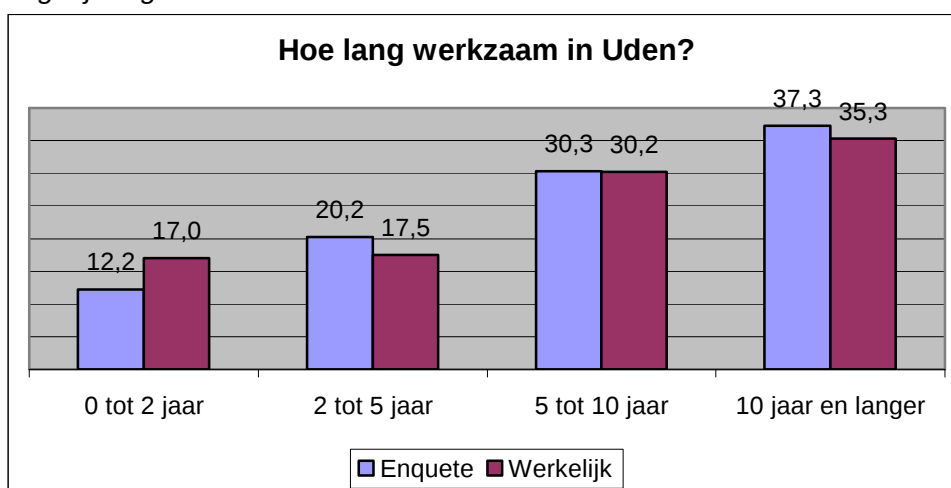
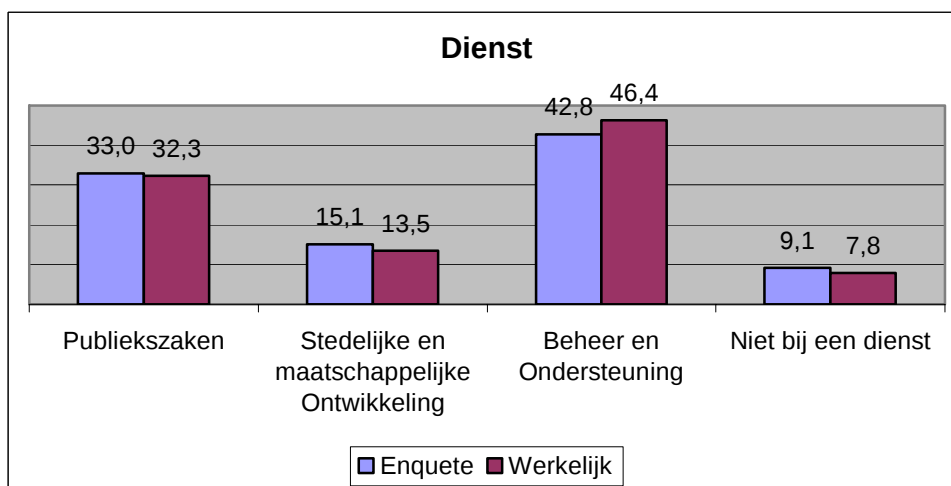


Leidinggeven



Op dit onderdeel zien wij een vreemde uitkomst. In totaal hebben 36 deelnemers in de enquête aangegeven 'leidinggevende' te zijn. Hier zitten bijvoorbeeld ook tien personen van de afdeling Stadsbeheer tussen. Vanuit de afdeling P&O is ons opgegeven dat 21 personen (afdelingshoofden, directie) tot de groep leidinggevend behoren.

In het onderzoek zijn wij uitgegaan van de opgave van de deelnemers zelf. Dit geeft natuurlijk in vergelijking tot de door P&O opgegeven aantallen een deelnemerspercentage te zien van 189,5%.

Hoe lang bij de gemeente werkzaam*Dienst*

1.3 Weergave resultaten

Hoofdstuk 2 van dit rapport vormt de kern van het rapport, doordat direct wordt ingegaan op de resultaten. Hierbij wordt telkens gekeken naar de in de bijlage opgenomen uitkomsten.

Er wordt een overzicht gegeven van de vragen die bij een bepaald thema horen. Vervolgens wordt gekeken naar opvallende verschillen. Dit kunnen zijn verschillen op basis van de algemene achtergrondgegevens (leeftijd, geslacht, leidinggevend en et cetera), maar ook is gekeken naar de verschillen tussen de diverse afdelingen. Dit rapport is bedoeld om aansluitingspunten te geven ter verbetering van de organisatie. Het rapport is niet bedoeld om conclusies te trekken over het functioneren van individuele personen.

Om het geheel gemakkelijker te overzien, is ervoor gekozen om waarderingen van 5,95 (in verband met afrondingen) en lager rood te arceren en waarderingen van 6,95 en hoger groen.

In de overzichten en de tabellen treft u ook aan een kolom INK. Op verzoek van de stichting INK wordt er een landelijke benchmark op een 44-tal vragen bijgehouden. Deze gegevens zijn hierin verwerkt. U ziet hier de cijfers van de landelijk benchmark gemeenten. Er zijn ook cijfers bekend over landelijk algemeen en Zuid-Nederland. De vergelijkingen geven een indicatie hoe de gemeente het doet. In het rapport wordt er globaal van uit gegaan dat een waardering op of boven de benchmark-cijfers goed is. Echter door niet van te voren eigen normen te hebben afgesproken is dit maar een indicatie.

Voorbeeld: vraag 35 gaat over de doorgroeimogelijkheden. De gemeente Uden scoort hierop gelijk aan het landelijk gemiddelde. Deze is echter een 5,9 oftewel een niet echt hoge waardering. Om dit dan toch goed te noemen is eigenlijk niet aan de orde.

In de bijlagen treft u een volledig overzicht van de uitkomsten aan. In hoofdstuk twee zijn alleen die afdelingen en/of groepen opgenomen, waarvan wij van mening zijn dat er reden voor is, gelet op de waarderingen, om hier een melding van te maken.

Het is goed nog het volgende te melden. In onderzoeken als deze is het een 'normaal' beeld dat leidinggevenden ongeveer 1 rapportpunt hoger scoren dan niet-leidinggevenden. Bij het beschouwen van de resultaten wordt daarom bij deze groepen met name gekeken naar scores waarbij leidinggevenden gelijk of lager dan de niet-leidinggevenden scoren dan wel sterk positief afwijken.

In het rapport treft u diverse malen de afdeling 'Niet' aan. Dit is de groep medewerkers die bij vraag 9 hebben aangegeven dat zij 'Niet bij een afdeling/eenheid' werken. Het gaat hier om een groep van negen personen.

In de bijlagen treft u ook aan de tekstbijdragen op de twee open vragen. De bijdragen voor vraag 68 zijn gewoon overgenomen. Die bijdragen voor vraag 69 zijn echter op een aantal punten gecensureerd. Het betreft dan bijdragen die eenvoudig terug te wijzen zouden zijn op de schrijver/schrijfster dan wel andere personen direct schaden (richtlijn ROA).

Er is zoveel mogelijk getracht aan de hand van duidelijke verwijzingen inzicht te geven in de gegevens.

In hoofdstuk 2 heeft de adviseur van BMC zich van commentaar onthouden en zo objectief mogelijk de feitelijke gegevens en de opvallende scores of uitkomsten aangegeven.

In hoofdstuk 3 volgt een samenvatting van de bevindingen.

Hoofdstuk 2

Gemeente Uden per aandachtsgebied

Hieronder wordt per aandachtsgebied ingegaan op de uitkomsten van de internetenquête.

2.1 Algemeen

Het betreft hier de vragen 10 tot en met 12.

		INK			18 t/m 32	7 t/m 9	13 +	0 tot 2	2 tot 5	5 tot 10	WZI	Welzijn	IntZa	Stlnr
			Totaal	Vrouw										
10	Hoe tevreden ben je over je werk?	7,46	7,5	7,3	7,3	7,4	8,3	7,7	7,2	7,4	7,2	7,5	7,4	7,6
11	Hoe tevreden ben je over je organisatie (de gemeente Uden) als werkgever?	6,92	6,5	6,1	6,0	6,2	6,1	7,1	6,2	6,3	5,5	5,9	6,1	6,1
12	Kun je het werken bij je werkgever aanbevelen? (1= niet aanbevelen, 10= zeker aanbevelen)	6,92	6,8	6,4	6,3	6,5	7,4	7,3	6,4	6,5	6,0	6,3	6,7	6,5
	Gemiddeld	7,1	6,9	6,6	6,5	6,7	7,3	7,4	6,6	6,7	6,2	6,6	6,7	6,7

Hierboven een overzicht van de vragen op dit onderdeel met een aantal opvallende scores.

Goede scores voor wat betreft tevredenheid van je werk en het kunnen aanbevelen van je werkgever. Tevredenheid over de organisatie in de breedte goed maar bij diverse groepen leeft duidelijk een ander beeld.

De scores op de vragen 10 en 12 voor wat betreft de tevredenheid over je werk en het kunnen aanbevelen van de werkgever zijn zonder meer goed. De scores liggen op of zelfs iets boven het landelijk gemiddelde voor gemeenten.

Waar het gaat om de tevredenheid over je organisatie als werkgever (vraag 11) ligt deze voor de totale groep iets onder het landelijk gemiddelde. Met een 6,5 overigens nog steeds een goede score. Wel zien wij hier een grote mate van diversiteit in de beantwoordingen zowel in positieve zin als negatieve. Zo is het zonder meer opvallend dat medewerkers die nog geen twee jaar in dienst zijn met een 7,1 bij vraag 11 zeer tevreden zijn over de organisatie als werkgever. De groepen die langer in dienst zijn scoren hier een 6,2 respectievelijk een 6,3 en zijn dus duidelijk minder tevreden.

Hieronder een overzicht van de groepen die minder tevreden zijn bij vraag 11:

- Afdeling WZI (5,5).
- Afdeling Welzijn (5,9).
- Weekomvang 18 tot met 32 uur (6,0).
- Vrouwen (6,1).

- Salarisschaal 13+ (6,1).
- Afdeling IZ (6,1).
- Afdeling Stadsinrichting (6,1).
- Salarisschaal 7 t/m 9 (6,2).
- 2 tot 5 jaar in dienst (6,2).
- 5 tot 10 jaar in dienst (6,3).

Mindere waarderingen bij vrouwen opvallend

In het vervolg van het onderzoek zullen wij zien dat de groep vrouwen (overigens ook een aantal andere groepen zoals afdelingen WZI en Welzijn) aanzienlijk negatiever scoren dan mannen.

In vergelijkbare onderzoeken (vanuit BMC hebben wij de afgelopen jaren tientallen onderzoeken uitgevoerd) zijn wij niet eerder een dergelijk opvallend beeld voor wat betreft de structureel lagere scores bij vrouwen tegengekomen.

Salarisschaal 13+ ook erg kritisch over de organisatie

Eveneens opvallend is de score voor de groep salarisschaal 13+. Een 'normaal' beeld laat zien dat juist deze groep die binnen een organisatie toch aan het 'roer' staat zich positiever uitlaat. Wij zien niet alleen bij vraag 11 maar ook verderop in het onderzoek een duidelijk kritischer geluid bij deze groep op diverse onderdelen.

2.2 Management

Het betreft hier de vragen 13 tot en met 25.

Vraag 13 is een tussenvraag die verder geen toelichting behoeft.

14	Heb je met je direct leidinggevende resultaatafspraken gemaakt over jouw werk?		Totaal	REO	Welzijn	SJZ	FinAdm	BMA
	Ja		56,8%	33,3%	73,7%	80,0%	88,2%	37,5%
	Nee		43,2%	66,7%	26,3%	20,0%	11,8%	62,5%

Resultaatafspraken zijn duidelijk nog niet overal gemaakt. Afdelingen REO en BMA blijven duidelijk achter. Afdelingen Fin.Adm. en SJZ zijn koplopers.

De invoering van resultaatafspraken is duidelijk nog niet overal een feit. 43,2% van de medewerkers geeft aan dat er geen resultaatafspraken met zijn of haar direct leidinggevende zijn gemaakt over het werk. De afdelingen REO en BMA blijven hierbij het meest achter. De afdelingen Fin.Adm. en SJZ zijn koplopers waar het gaat om het maken van de resultaatafspraken.

Hieronder een overzicht van de scores op de vragen 15 tot en met 25 van de totale groep en een aantal opvallende uitsplitsingen:

	Hoe tevreden ben je over:	INK	Totaal	Vrouw	18 t/m 32	13 +	WZI	REO	Welzijn	Stlnr	BMA	Niet
15	Het geven van sturing en begeleiding door je direct leidinggevende?		6,4	5,9	5,7	6,0	5,0	5,8	6,2	4,7	5,9	5,6
16	De ondersteuning die je direct leidinggevende jou biedt in moeilijke situaties?	6,5	6,7	6,3	6,1	6,5	5,6	6,5	6,9	5,5	5,9	5,5
17	Het goede voorbeeld dat je direct leidinggevende geeft?	6,1	6,3	5,9	5,8	6,3	5,0	5,6	5,7	4,9	5,8	5,6
18	De waardering die je direct leidinggevende toont?	6,5	6,7	6,4	6,3	5,7	5,3	6,7	6,6	5,6	6,9	5,9
19	De openheid, betrouwbaarheid en eerlijkheid van jouw direct leidinggevende?		6,9	6,5	6,4	7,0	5,3	7,1	6,1	6,0	6,9	6,9
20	De mogelijkheid om bij jouw direct leidinggevende binnen te lopen als je er behoefte aan heb om zaken met hem of haar te bespreken?		7,6	7,3	7,3	7,7	6,6	7,3	7,3	7,0	7,6	6,6

21	Het geven van sturing, voor jouw werk, direct of indirect, door de directeur van je dienst?		5,7	5,1	5,0	6,2	4,5	5,1	4,9	6,0	5,1	6,1
22	Het geven van sturing, voor jouw werk, direct of indirect, door de directieraad?		5,3	4,9	4,8	6,0	4,6	4,2	4,1	5,3	4,8	6,4
23	Het geven van sturing, voor jouw werk, direct of indirect, door de portefeuillehouder(s) uit het college?		5,7	5,4	5,4	7,7	4,3	5,6	6,5	6,6	6,4	6,3
24	Het geven van sturing, voor jouw werk, direct of indirect, door het college?		5,7	5,4	5,2	7,3	4,6	6,1	5,8	6,8	6,0	6,4
25	Welk totaalcijfer geef je voor de manier van leidinggeven voor jouw werk binnen de kolom van medewerker tot en met het college?		5,9	5,6	5,6	5,0	5,0	5,9	5,6	6,1	5,6	5,5
	Gemiddelde	6,4	6,3	5,9	5,8	6,5	5,1	6,0	6,0	5,9	6,1	6,1

In grote lijnen goede tevredenheid over de direct leidinggevendenden. Totaalcijfer over manier van leidinggeven in de 'kolom' valt in dit verband wel tegen.

Als wij kijken naar de vragen 15 tot en met 19 voor de totale groep zien wij op zich goede waarderingen ook in vergelijking met de landelijke referentiecijfers. Kijken wij naar het totaalcijfer bij vraag 25 inzake de manier van leidinggeven in de 'kolom' dan valt de 5,9 daar iets tegen. Aan de andere kant zien wij wel dat er duidelijk mindere scores zijn bij de vragen 21 tot en met 24 waar het gaat om sturing vanuit de directeur, directieraad, portefeuillehouders en college.

Een aantal specifieke groepen is duidelijk minder tevreden over hun direct leidinggevende

Wij zien in dit onderzoek dat de groepen 'vrouwen' en '18 t/m 32 uur' duidelijk minder tevreden zijn dan andere groepen over hun direct leidinggevende. Het gaat hierbij dan met name bij de vragen 15 (geven van sturing en begeleiding) en 17 (het geven van het goede voorbeeld).

De groep 13+ is vooral kritisch waar het gaat om de waardering van de direct leidinggevende (vraag 18).

Een aantal afdelingen is ook duidelijk minder tevreden over hun direct leidinggevende

Verder zien wij bij een aantal afdelingen ook duidelijk mindere scores terug. Bij de afdeling WZI zien wij dit bij de vragen 15 tot en met 19 terug (met een 5,0 voor het geven van het goede voorbeeld). Bij vraag 19 (openheid, betrouwbaarheid en eerlijkheid van jouw direct leidinggevende) scoren de medewerkers een 5,3 waar de totale organisatie met een 6,9 duidelijk meer tevreden is.

Bij de afdeling Stadsinrichting vinden wij de mindere scores terug bij de vragen 15 tot en met 18 (met een 4,7 voor het geven van sturing en een 4,9 voor het geven van het goede voorbeeld).

De afdeling 'Niet' laat eveneens mindere scores zien bij de vragen 15 tot en met 18 zij het duidelijk positiever dan de vorige twee afdelingen (laagste score een 5,5 voor de ondersteuning in moeilijke situaties).

De afdeling BMA laat mindere scores zien bij de vragen 15 tot en met 17 met als laagste score een 5,8 voor het geven van het goede voorbeeld.

Bij de afdeling Welzijn zit de pijn alleen bij vraag 17 (het geven van het goede voorbeeld met een 5,7).

Leidinggevendenden zijn goed toegankelijk

Opvallend is de hoge score bij vraag 20 (mogelijkheid om binnen te lopen wanneer daar behoefte naar is). Met een 7,6 gemiddeld geeft de organisatie aan hier zeer tevreden over te zijn. Dit betreft ook afdelingen die op andere onderdelen duidelijk minder tevreden zijn over hun direct leidinggevende.

Duidelijk mindere tevredenheid over de wijze van sturing binnen de organisatie

Op grond van de beantwoording van de vragen 21 tot en met 25 kan duidelijk gesteld worden dat er kritiek is op de sturing vanuit directeur, directieraad, portefeuillehouder(s) en het college. Met een 5,3 scoort de directieraad het laagst in deze.

De groep '13+' laat in zijn scores een grillig verloop zien. Waar het gaat om de vragen 21 en 22 (sturing door directeur en directieraad) scoren zij met een 6,2 respectievelijk 6,0 een half dan wel bijna een heel rapportpunt boven het gemiddelde. Bij de vragen 23 en 24 (sturing portefeuillehouder en college) scoren zij met een 7,7 en 7,3 2 respectievelijk 1,6 rapportpunt hoger dan gemiddeld. Des te opvallender is vervolgens de lagere score bij vraag 25 (5,0 voor het totaalcijfer van sturing binnen de 'kolom').

Opvallend verschil scores mannen en vrouwen bij vraag 23

Vraag 23 gaat over het geven van sturing etcetera. door het college. Gemiddeld wordt hier een 5,7 gegeven. Wij zien dat 'mannen' hier met een 6,0 aanzienlijk hoger scoren dan 'vrouwen' (5,4).

Leidinggevendenden beduidend positiever over de directeur dan de medewerkers

Met een 6,8 geven leidinggevendenden bij vraag 21 aanzienlijk meer tevreden te zijn over de sturing van de directeur van de dienst dan niet-leidinggevendenden (5,5). Het grote verschil duidt op een redelijke afstand tussen deze groepen voor wat betreft deze vraag.

Groep '0 tot 2 jaar in dienst' aanzienlijk positiever

Verder zien wij dat bij de beantwoording van de vragen 15 tot en met 25 de groep medewerkers die nog geen 2 jaar in dienst is met een gemiddelde score van 7,0 aanzienlijk positiever is dan de overige vergelijkbare groepen. Het meest negatief in deze is de groep '2 tot 5 jaar in dienst' met een 5,9 gemiddeld.

2.3 Beleid en Strategie

Het betreft hier de vragen 26 tot en met 33.

72,6% van de medewerkers kent de missie/visie van de gemeente Uden.

'Jongeren tot 31 jaar' en '0 tot 2 jaar in dienst' kennen de missie/visie het minst.

72,6% van de medewerkers geeft bij vraag 26 aan de missie/visie van de gemeente Uden te kennen. Opvallende scores vinden wij terug bij de groepen 'tot 31 jaar' en '0 tot 2 jaar in dienst' waar slechts 44,4% respectievelijk 56,3% de missie/visie kennen.

		INK	Totaal	Vrouw	18 t/m 32	18 - 7 t/m 9	2 tot 5	WZI	IntZa	Stlnr	
27	Herken je de missie/visie in jouw dagelijkse werkzaamheden?	7,1	5,9	5,7	5,6	5,7	5,6	5,4	5,7	4,9	4,8
28	De duidelijkheid van plannen en doelen van jouw afdeling?	6,5	6,4	6,0	5,9	5,9	6,0	5,9	5,6	5,7	5,5
29	De toegevoegde waarde van de begroting en het afdelingsplan voor jouw werk?		5,9	5,6	5,6	5,8	5,6	5,4	4,6	5,4	5,8
30	De ruimte voor inspraak op je afdeling?	6,5	6,5	6,1	5,9	5,8	6,3	6,2	5,3	6,2	5,2
31	De mate waarin jouw organisatie rekening houdt met klantenwensen?	6,9	6,8	6,4	6,3	6,6	6,4	6,6	6,1	5,8	5,9
32	De mate waarin jouw mening wordt gehoord in de organisatie?	6,6	5,9	5,4	5,3	5,7	5,7	5,7	4,9	4,9	4,9
33	De informatie die je krijgt over resultaten van de organisatie?	6,4	5,9	5,7	5,7	5,7	5,7	5,6	5,5	5,4	5,1
	Gemiddelde	6,6	6,2	5,8	5,8	5,9	5,9	5,8	5,4	5,5	5,3

Goede scores waar het gaat om 'duidelijkheid van plannen en doelen afdeling', 'de ruimte voor inspraak afdeling' en 'de mate waarin rekening wordt gehouden met klantwensen'.

In vergelijking met de landelijke benchmark zien wij voor de gemeente Uden scores terug die op het landelijk gemiddelde liggen bij de vragen 28, 30 en 31 te weten:

- Duidelijkheid plannen en doelen van jouw afdeling (6,4 tegenover 6,5 landelijk).
- Ruimte voor inspraak op je afdeling (6,6 tegenover eveneens 6,5 landelijk).
- Mate waarin jouw organisatie rekening houdt met klantenwensen (6,8 tegenover 6,9 landelijk).

Herkenbaarheid missie/visie in dagelijkse werkzaamheden blijft sterk achter.
Zeker in vergelijking tot het landelijk gemiddelde (7,1) blijft de mate waarin de medewerkers de missie/visie in hun dagelijkse werkzaamheden herkennen met een 5,9 sterk achter. Wij zien dit vrij breed in de organisatie terug komen.

Organisatiebrede kritiek op 'toegevoegde waarde begroting en afdelingsplan voor jouw werk', 'mate waarin mening in de organisatie wordt gehoord' en 'informatie over resultaten organisatie'.

De vragen 29, 32 en 33 laten zeker ook in vergelijking tot de landelijke cijfers duidelijk zien dat er sprake is van ontevredenheid over deze onderdelen binnen de organisatie. Het betreft hier:

- vraag 29; toegevoegde waarde werkzaamheden en afdelingsplan voor jouw werk. Score 5,9
- vraag 32; mate waarin jouw mening wordt gehoord in de organisatie. Score 5,9 tegenover 6,6 landelijk
- vraag 33; informatie over resultaten van de organisatie. Score 5,9 tegenover 6,4 landelijk.

De score bij vraag 32 is zeker opvallend wanneer wij dit afzetten op de ruimte voor inspraak op de afdeling. Deze is (vraag 30) gemiddeld 6,5 voor de hele organisatie.

Diverse groepen op onderdelen negatiever dan de rest van de organisatie

Alhoewel wij ook hier weer zien dat vrouwen lager scoren dan mannen, geven zij hun lagere score wel op dezelfde onderdelen (maar dan iets lager) net als de organisatie als geheel.

Wel afwijkende scores vinden wij terug bij:

- parttimers van '18-' en '18 t/m 32 uur'. Deze groep geeft bij vraag 28 (duidelijkheid plannen en doelen afdeling) en bij vraag 30 (ruimte inspraak afdeling) aan hier duidelijk minder over tevreden te zijn.
- '2 tot 5 jaar in dienst': deze groep geeft binnen het kopje 'Beleid en Strategie' net als 'vrouwen' een lagere score weer.

Afdelingen WZI, Interne Zaken, Stadsinrichting en BMA laten eveneens lagere scores zien

Tot slot zien wij lagere scores terug bij de volgende afdelingen:

- Stadsinrichting (gemiddeld 5,3)
- WZI (gemiddeld 5,4) en
- Interne Zaken (gemiddeld 5,5)

Als gezamenlijk pijnpunt (voor deze drie afdelingen) met een 4,9 als waardering zien wij terug de mate waarin de mening van de geënquêteerden wordt gehoord in de organisatie (vraag 31).

Stadsinrichting scoort op alle vragen binnen dit blok laag met als grootste pijnpunten:

- Herkenbaarheid missie/visie (4,8).
- Informatie resultaten organisatie (5,1).

De afdeling WZI kent als voornaamste pijnpunten:

- Toegevoegde waarde begroting en afdelingsplan voor jouw werk (4,6).

De afdeling Interne zaken verder met:

- Herkenbaarheid missie/visie in jouw organisatie (4,9)

Niet overal negatieve scores

Duidelijk moet zijn dat wij niet overal binnen de organisatie negatieve scores terug vinden. Hieronder een overzicht van groepen en afdelingen die over het geheel genomen zonder meer positief zijn over de hier gestelde vragen. Gemiddeld zijn de 'Brandweer' en de groep '13+' over deze vragen met een 6,9 gemiddeld het meest positief. Maar ook Stadsbeheer verdient met een 6,8 een vermelding in deze.

		INK	Totaal	StBeh	FinAdm	Brandw	MilZa	0 tot 2	13 +
27	Herken je de missie/visie in jouw dagelijkse werkzaamheden?	7,1	5,9	6,7	5,9	7,0	6,1	6,5	6,8
	Hoe tevreden ben je over:								
28	De duidelijkheid van plannen en doelen van jouw afdeling?	6,5	6,4	7,1	7,2	6,7	6,6	6,7	7,4
29	De toegevoegde waarde van de begroting en het afdelingsplan voor jouw werk?		5,9	6,4	6,4	6,3	5,9	6,4	7,0
30	De ruimte voor inspraak op je afdeling?	6,5	6,5	7,0	7,3	7,3	6,8	7,1	7,2
31	De mate waarin jouw organisatie rekening houdt met klantenwensen?	6,9	6,8	7,6	7,2	7,8	7,5	7,1	7,2
32	De mate waarin jouw mening wordt gehoord in de organisatie?	6,6	5,9	6,5	6,6	6,5	6,6	7,1	6,0
33	De informatie die je krijgt over resultaten van de organisatie?	6,4	5,9	6,2	6,4	6,3	6,4	6,2	6,4
	Gemiddelde	6,6	6,2	6,8	6,7	6,9	6,6	6,7	6,9

2.4 Medewerkers

Het betreft hier de vragen 34 tot en met 45.

		INK	Totaal	0 tot 2	2 tot 5	WZI	BMA	Brandw	FinAdm
34	De mate waarin je werk aansluit op jouw capaciteiten?	7,2	7,0	7,2	6,6	6,2	6,4	7,7	7,3
35	Je doorgroeimogelijkheden bij je werkgever?	5,9	5,9	6,8	5,5	5,1	5,1	6,0	6,9
36	De mogelijkheden die worden geboden om jouw kennis te actualiseren en nieuwe dingen te leren?	7	6,5	7,0	6,1	5,6	5,6	6,8	7,7
37	De invloed die je zelf kunt uitoefenen op verbeteringen in jouw werk?	7	6,9	7,4	6,6	6,0	6,9	8,2	7,7
38	De manier waarop jouw functioneren wordt beoordeeld?	6,4	6,7	7,2	6,1	5,5	6,6	6,8	7,6
39	De mogelijkheden die je hebt om jezelf te ontwikkelen en te ontplooiën?	6,6	6,5	7,0	5,9	5,6	5,3	7,2	7,6
40	Je salaris?	6,8	5,6	6,2	5,0	6,0	6,1	6,8	6,9
41	Jouw eigen betrokkenheid bij de organisatie?	7,2	7,0	7,6	6,9	6,7	7,2	7,8	7,0
42	Motivatatie en inzet van jouw collega's?	7	7,1	7,5	7,0	6,9	6,5	7,3	7,2
43	De uitdaging in jouw functie?	7	6,2	6,3	5,9	6,7	5,9	5,3	5,4
44	De wijze waarop de ondernemingsraad jou vertegenwoordigt?		6,9	7,3	6,6	6,0	6,5	7,8	7,3
45	In welke mate voel je je vrij om je mening te geven?		6,7	7,4	6,6	5,8	6,9	8,3	7,6
	Gemiddelde	6,8	6,6	7,1	6,2	6,0	6,2	7,2	7,2

Waarderingen liggen op het landelijk gemiddelde. Afwijkingen met name waar het betreft salaris en de uitdaging in de functie

Als wij kijken naar de waarderingen voor de totale groep deelnemers liggen deze in grote lijnen op het landelijk niveau. Soms (bijvoorbeeld vraag 38 inzake beoordeling functioneren) er zelfs boven.

Onderdelen waar de gemeente Uden op achterblijft ten opzichte van de landelijke gegevens zijn:

- Salaris (vraag 40; score 5,6 tegenover 6,8 landelijk).
- Uitdaging in de functie (vraag 43; score 6,2 tegenover 7,0 landelijk).
- Mogelijkheden kennis te actualiseren (vraag 36; score 6,5 tegenover 7,0 landelijk).

Ontevredenheid over het salaris ligt vrij breed in de organisatie

Met een 5,6 gemiddeld geeft de organisatie duidelijk aan niet tevreden te zijn op dit punt. Wij zien dit terug bij diverse groepen, afdelingen, leidinggevend en et cetera.

Positieve uitzonderingen hierbij zijn:

- Brandweer (6,8).
- BWt (6,9).
- Financiële Administratie (6,9).

Opvallend hierbij is overigens dat bij de uitsplitsing naar geslacht (zie bijlage) 'vrouwen' met een 5,9 aangeven minder ontevreden te zijn over hun salaris dan de 'mannen' (5,4). Dit terwijl op andere onderdelen van het onderzoek zij juist aangeven duidelijk minder tevreden te zijn.

Naast salaris is ook de uitdaging in de functie een probleem

Met een 6,2 gemiddeld geven de medewerkers aan niet tevreden te zijn op dit punt (landelijk 7,0). De pijn zit hierbij vooral bij:

- Brandweer (5,3).
- Financiële Administratie (5,4).
- Leidinggevend en (5,7).
- Groep 'tot 31 jaar' (5,9).
- groep '2 tot 5 jaar in dienst' (5,9).
- BMA (5,9).

Hoge scores voor wat betreft de motivatie en inzet van jouw collega's (vraag 42).

Vrij breed in de organisatie zien wij terug dat de medewerkers hoog scoren (gemiddeld 7,1) waar het gaat de motivatie en inzet van de collega's met als topper een 7,8 bij de afdeling Stadsbeheer.

Doorgroeimogelijkheden: een landelijk probleem.

Met een 5,9 bij vraag 35 ligt de gemeente Uden gelijk aan het landelijk gemiddelde. Ook uit diverse andere onderzoeken zien wij dit beeld structureel terugkomen. Soms slaagt een organisatie (bijvoorbeeld een projectorganisatie) of een organisatieonderdeel er in hier iets in te veranderen maar dat blijven de uitzonderingen.

In de gemeente Uden zien wij bijvoorbeeld bij de Financiële Administratie dat medewerkers met een 6,9 aangeven hier wel wat in te zien. Dit geldt ook voor de groep '0 tot 2 jaar in dienst' (6,8).

De overige groepen en/of afdelingen zijn hier minder over te spreken met als laagste scores (5,1) bij de afdelingen BMA en WZI.

Groot verschil tussen de groepen '0 tot 2 jaar in dienst' en '2 tot 5 jaar in dienst'.

De gemiddelde scores op de vragen binnen dit blok verschillen sterk tussen deze twee groepen te weten 7,1 voor degenen die nog geen 2 jaar in dienst zijn tegenover 6,2 voor de groep 2 tot 5 jaar in dienst.

Het verschil in waardering vinden wij bij alle vragen terug met grootste verschilpunten:

- Doorgroeimogelijkheden (6,8 tegenover 5,5).

- Mogelijkheden kennis te actualiseren (7,0 tegenover 6,1).
- Manier beoordelen functioneren (7,2 tegenover 6,1).
- Mogelijkheden ontwikkelen en ontplooiën (7,0 tegenover 5,9).
- Salaris (6,2 tegenover 5,0).

Afdelingen WZI en BMA scoren het laagst in dit blok

Met een 6,0 (WZI) en 6,2 (BMA) gemiddeld geven de medewerkers van deze afdelingen duidelijk aan het minst tevreden te zijn over de onderdelen bij dit blok. Voor beide afdelingen geldt dat de pijn zit in:

- De doorgroeimogelijkheden (5,1).
- Mogelijkheden kennis te actualiseren (5,6).
- Mogelijkheden ontwikkelen en ontplooiën (5,6 WZI en 5,3 BMA).

Daarnaast speelt bij WZI:

- Manier waarop functioneren wordt beoordeeld (5,5).
- Mate waarin je je vrij voelt om je mening te geven (5,8).

Bij BMA speelt verder:

- De uitdaging in de functie (5,9).

2.5 Middelen

Het betreft hier de vragen 46 en 47.

		INK	Totaal
46	De apparatuur waarmee je werkt?	7	7,2
47	De beschikbaarheid van informatie die jij nodig hebt om je werk goed te kunnen doen?	6,8	6,8

Hoge waarderingen. Op of boven het landelijk gemiddelde

De cijfers hierboven spreken voor zich. Er is over het algemeen een grote tevredenheid over zowel de apparatuur waar mee gewerkt wordt als de beschikbaarheid van informatie.

Brandweer niet tevreden over de apparatuur

Met een 4,7 als waardering geven de medewerkers van de Brandweer duidelijk aan dat zij niet van mening zijn dat de apparatuur waarmee zij werken goed is.

BWt en BMA minder tevreden over de beschikbaarheid van informatie

Met ieder een 5,6 op dit onderdeel geven de afdelingen BWt en BMA duidelijk aan minder tevreden te zijn over de beschikbaarheid van informatie om hun werk goed te kunnen doen.

2.6 Processen

Het betreft hier de vragen 48 tot en met 63.

Allereerst willen wij hier ingaan op de vragen 48 tot en met 53.

		INK	Totaal	13 +	LevZa	WZI	Niet
48	Het vastleggen van werkafspraken op je afdeling?	6,5	6,3	6,5	5,9	5,5	5,7
49	De duidelijkheid van jouw taken?	7,1	7,1	7,0	6,9	6,0	5,4
50	De afwisseling in jouw werk?	7,5	7,4	8,0	6,2	6,6	6,7
51	De manier waarop resultaten van jouw werk worden gemeten?	6,2	6,2	5,5	5,4	4,8	5,3
52	De informatie die je krijgt over de resultaten van jouw werk?	6,1	6,2	5,5	5,7	4,9	5,4
53	De samenwerking met andere afdelingen?	6,30	6,4	5,5	5,7	6,9	7,6
	Gemiddeld	6,6	6,6	6,3	6,0	5,8	6,0

Resultaten mooi op of zelfs boven het landelijk gemiddelde

Als wij kijken naar de scores voor de totale groep kan zonder meer gesteld worden dat deze op of zelfs boven het landelijk gemiddelde uitkomen.

Afdelingen Levenszaken, WZI en 'Niet' laten duidelijk mindere scores zien.

Uit het overzicht hierboven is goed te zien dat de hierboven genoemde afdelingen duidelijk mindere scores laten zien. De pijn zit daarbij op verschillende onderdelen. Bij Levenszaken behelst het eigenlijk alle vragen behalve die waar het gaat om de duidelijkheid van de taken. Het laagst scoort vraag 51 met een 5,4 inzake de manier waarop de resultaten van het werk wordt gemeten.

Bij WZI (die gemiddeld het laagst scoort) zit de pijn ook bij vraag 51 (score 4,8) inzake de manier waarop de resultaten wordt gemeten en ook bij vraag 52 (score 4,9) over de informatie over de resultaten van het werk. Ook zijn de medewerkers met een 5,5 bij vraag 48 niet goed te spreken over het vastleggen van werkafspraken op de afdeling.

Samenwerking met andere afdelingen. Goede scores met uitzonderingen

Met een 6,4 gemiddeld geven de medewerkers van de gemeente Uden aan dat er een goede samenwerking is met andere afdeling.

Kritische geluiden komen wij tegen bij:

- Groep 'salarisschaal 13+' (5,5).
- Brandweer (5,6).
- Levenszaken (5,7).
- REO (5,9).
- Leeftijdsgroep 'jonger dan 31 jaar'(5,9).

Bij vraag 54 hebben wij gevraagd 'Als je in je werkzaamheden door slechte afstemming met andere afdelingen wordt belemmerd om welke gaat het dan?'. Dit levert een overzicht op zoals in de bijlage opgenomen (Q54).

Het overzicht leest nogal lastig daarom even een korte toelichting. In de kolom Totaal zien wij terug het aantal keren dat een afdeling als 'belemmerend' is genoemd. In de uitsplitsingen naar links kunnen wij terug vinden waar deze aantallen vandaan komen.

Zo is te zien dat de afdeling WZI in totaal 23 keer is genoemd waarvan 11 door SJZ en 5 door Financiële Administratie.

Kijkend naar het overzicht behorend bij Q54 zien we de volgende afdelingen terug die als meest 'belemmerend' worden ervaren door anderen (of soms zichzelf, zie bijvoorbeeld Stadsbeheer):

1. REO (64 keer genoemd).
2. Stadsinrichting (50 keer genoemd).
3. BWt (30 keer genoemd).
4. Stadsbeheer (26 keer genoemd).
5. WZI (23 keer genoemd).
6. Milieuzaken (18 keer genoemd).
7. Raadsgriffie (16 keer genoemd).
8. Dienstcontrol (15 keer genoemd).

et cetera.

Bij wijze van uitzondering toch even hier een advies:

Het is goed dat iedere afdeling deze lijst naziet en in overleg treedt met de afdeling waar vooral de meeste klachten vandaan komen. Zo zien wij dat Stadsinrichting 22 keer door Stadsbeheer genoemd wordt in deze. Deze afdelingen moeten hierover gewoon in overleg gaan. Wat is de oorzaak? Hoe kunnen wij dingen verbeteren?

Relatie vragen 53 en 54?

Opvallend is dat de afdelingen die bij vraag 53 een mindere score hebben aangegeven (bijvoorbeeld Levenszaken) bij vraag 54 niet de afdelingen zijn met de meeste klachten (Levenszaken 11 tegenover bijvoorbeeld Stadsbeheer 46). Ook valt natuurlijk op dat bij vraag 53 het juist de medewerkers met salarisschaal 13 + zijn die een mindere score geven. Wellicht wordt dit veroorzaakt doordat zij ook vaak geconfronteerd worden met de klachten over en weer. Aan de andere kant zijn juist zij in staat hier iets aan te doen.

		INK	Totaal
55	De leveringen van andere afdelingen, waarvan je afhankelijk bent?		6,2
56	De aandacht voor het voorkomen van het herhalen van fouten?	6,2	5,7
57	De inzet van de organisatie voor het verbeteren en vernieuwen van het functioneren van de organisatie?	6,6	5,7

Gemiddelde score 6,2 voor wat betreft leveringen van andere afdelingen

Met een 6,2 bij vraag 55 geven de medewerkers aan redelijk tevreden te zijn over de leveringen van andere afdelingen. Mindere scores zien wij terug bij de afdelingen Levenszaken (5,6) en Interne Zaken (5,5).

Kwaliteitsvragen 56 en 57 scoren duidelijk onder het landelijk gemiddelde.
Met een 5,7 ieder op de vragen 56 en 57 die gaan over het voorkomen van herhalen van fouten en het verbeteren en vernieuwen van de organisatie geven de medewerkers duidelijk aan hier niet tevreden over te zijn. Ook scoren deze onderdelen beduidend lager dan de landelijke cijfers (6,2 en 6,7).

Kijkend naar de uitsplitsingen zien wij op de vragen 56 en 57 bij de volgende afdelingen een mindere score:

- BMA (gemiddeld 4,8).
- REO (gemiddeld 4,9).
- Welzijn (gemiddeld 5,1).
- Interne Zaken (gemiddeld 5,2).
- Stadsinrichting (gemiddeld 5,3).

Verder valt op de lage score op deze vragen van degenen die in de salarisgroep 13+ zitten (gemiddeld 4,9).

Dat het ook anders kan bewijzen de afdelingen Financiële Administratie (gemiddeld 6,5) en de Brandweer (gemiddeld 6,4).

	Het nakomen van de spelregel 'afpraak is afspraak' door	Totaal	Leiding	Niet-L	WZI	REO	Welzijn	IntZa	Stlnr	BMA	Niet
58	collega's?	6,1	6,3	6,0	6,4	5,4	5,7	5,5	5,0	5,3	5,5
59	leidinggevendenden?	6,1	6,4	6,0	5,3	5,3	5,9	5,3	4,9	5,6	6,0
60	de directieraad?	5,6	5,6	5,6	5,1	4,5	4,9	4,8	5,5	5,7	5,7
61	het college?	5,8	5,3	5,9	5,5	5,7	5,5	5,2	5,9	6,4	6,0

'Afspraak is afspraak' een probleem binnen Uden

De uitkomsten hierboven spreken voor zich. De hoogste score voor de totale organisatie is een 6,1 waar het gaat om het nakomen van afspraken en dan bij collega's en leidinggevendenden. Gaat het om de directieraad (5,6) en het college (5,8) zijn de scores nog lager.

Een score van 6,1 is op zich niet echt hoog te noemen. Vandaar ook hier de kwalificatie dat het een breed probleem is binnen de organisatie.

Binnen een aantal afdelingen scoren ook collega's en leidinggevendenden minder goed

Uit het bovenstaande overzicht is goed op te maken dat bij de afdelingen REO, Welzijn, Interne Zaken, Stadsinrichting, BMA en Niet het ook gaat om het maken van afspraken met collega's.

Op de afdeling 'Niet' na geldt dit ook voor de afspraken met de leidinggevendenden.

Leidinggevendenden ook minder te spreken over afspraken met directieraad en het college

Opvallend is de score van de groep Leidinggevendenden bij de vragen 60 en 61. Zij geven met een 5,6 en 5,3 aan dat zij minder tevreden zijn over het nakomen van afspraken met de directieraad en het college dan de niet-Leidinggevendenden. Een belangrijk signaal.

62	Hoe ervaar je jouw werkdruk op dit moment?	INK	Totaal	WZI	BWt	MilZa	REO	IntZa	Stlnr	Niet
	veel te hoog	17,3%	14,2%	21,7%		33,3%	23,5%	26,9%	25,0%	16,7%
	iets te hoog	42,2%	35,6%	43,5%	36,4%	50,0%	41,2%	19,2%	50,0%	33,3%
	precies goed	34,0%	44,1%	26,1%	54,5%	16,7%	23,5%	50,0%	18,8%	50,0%
	iets te laag	4,7%	5,7%	8,7%	9,1%		5,9%	3,8%	6,3%	
	veel te laag	1,9%	0,4%				5,9%			
63	Hoe tevreden ben je over jouw werkdruk?	6,2	6,3	5,3	7,1	5,8	5,8	5,3	5,6	5,8

Werkdruk binnen de gemeente Uden ligt net iets onder het landelijk gemiddelde.

De tevredenheid hierover net iets boven het landelijk gemiddelde

De cijfers laten zien dat er binnen de gemeente Uden geen sprake is van een te veel aan werkdruk in vergelijking tot de landelijke cijfers.

Op een aantal afdeling is er duidelijk sprake van een ontevredenheid over de werkdruk

Wij zien dat bij de afdelingen WZI (5,3), Interne Zaken (5,3), Stadsinrichting (5,6), Milieuzaken (5,8), REO (5,8) en Niet (5,8) er duidelijk sprake is van een mate van ontevredenheid over de werkdruk. Bij de meeste afdelingen vertaalt zich dit ook in een iets hogere werkdruk dan het landelijk gemiddelde.

Bij REO zien wij echter ook een percentage terug dat de werkdruk te laag vindt en bij de afdeling Niet zien wij dat ondanks de niet afwijkende cijfers over de werkdruk er toch sprake is van een bepaalde mate van ontevredenheid.

Hoe dit komt? Zie ook hierna:

62	Hoe ervaar je jouw werkdruk op dit moment?	INK	Totaal	Vrouw	Man	18 t/m 32	7 t/m 9	Leiding
	veel te hoog	17,3%	14,2%	13,4%	14,8%	16,7%	15,1%	25,8%
	iets te hoog	42,2%	35,6%	33,6%	37,3%	37,2%	42,5%	32,3%
	precies goed	34,0%	44,1%	43,7%	44,4%	35,9%	34,0%	38,7%
	iets te laag	4,7%	5,7%	9,2%	2,8%	9,0%	7,5%	3,2%
	veel te laag	1,9%	0,4%		0,7%	1,3%	0,9%	
63	Hoe tevreden ben je over jouw werkdruk?	6,2	6,3	6,0	6,5	5,9	5,9	6,2

Als wij kijken naar de diverse groepen zien wij een aantal eigenaardigheden. Zo valt op dat de mannen ondanks een hogere werkdruk hier aanzienlijk meer tevreden over zijn dan de vrouwen.

Ook valt op dat de groepen 18 t/m 32 uur en 7 t/m 9 ontevredener zijn terwijl hier de werkdruk naar verhouding lager is dan gemiddeld.

Conclusie:

Een lagere werkdruk leidt niet altijd tot een hogere tevredenheid over de werkdruk.

Mensen hebben nu eenmaal een bepaalde mate van werkdruk nodig. Te lage werkdruk leidt tot ontevredenheid.

Dit verschijnsel zijn wij in meer onderzoeken tegen gekomen.

Verder: dat leidinggevenden een iets hogere werkdruk hebben is vrij normaal. Met een 6,2 geven zij ook aan dit niet echt als een probleem te zien.

Vrouwen scoren ook in het blokje Processen lager dan mannen

Het zou te storend zijn om het steeds te vermelden maar ook binnen dit blokje vinden wij structureel terug dat de groep 'vrouwen' lager scoren dan de groep 'mannen'.

2.7 Overig

Het betreft hier de vragen 64 tot en met 69.

		INK	Totaal	Brandw	IntZa
64	Levert jouw organisatie (de gemeente Uden) over het algemeen een positieve bijdrage aan de maatschappij of eerder een negatief effect of overlast?	7,36	7,0	8,3	6,2

Medewerkers positief over de bijdrage die de gemeente levert aan de maatschappij

Met een 7,0 oordelen de medewerkers zonder meer positief over de mate waarin zij vinden dat de gemeente Uden positief bijdraagt aan de maatschappij. Voor een gemeente een belangrijk gegeven. Wel valt dit gelet op het landelijk cijfer van 7,36 iets tegen. Juist van een gemeente mag een hogere waardering verwacht worden. Iets om na te streven.

Verder zien wij dat de Brandweer met een 8,3 de hoogste score in deze geeft en de afdeling Interne Zaken met een 6,2 duidelijk de laagste.

		INK	Totaal	BMA	IntZa	FinAdm	StInr	Welzijn	WZI	SJZ
65	Heb je in de afgelopen 6 maanden wel eens overwogen om intern of extern van baan te veranderen?									
	Ja	48,0%	45,8%	62,5%	57,7%	17,6%	66,7%	55,6%	65,2%	30,0%
	Nee	52,0%	54,2%	37,5%	42,3%	82,4%	33,3%	44,4%	34,8%	70,0%
66	Indien ja: Heb je in de afgelopen 6 maanden daadwerkelijk gesolliciteerd bij een andere werkgever en/of een oriënterend gesprek gevoerd met een andere werkgever?									
	Ja	36,0%	37,4%	27,3%	31,3%	66,7%	40,0%	63,6%	46,7%	83,3%
	Nee	64,00%	62,6%	72,7%	68,8%	33,3%	60,0%	36,4%	53,3%	16,7%

Medewerkers gemeente Uden solliciteren niet vaker dan in andere gemeenten

De cijfers vanuit gemeente Uden laten in vergelijking met de landelijke cijfers zien dat de medewerkers van de gemeente Uden niet vaker eigenlijk ook niet minder vaak solliciteren.

Wel zijn wij bij een aantal afdelingen de nodige afwijkingen.

Ontevredenheid op andere onderdelen vertaald zich naar een hoger percentage medewerkers dat wil vertrekken

Wij zien dat bij afdelingen die eerder in dit onderzoek minder positief uit de tevredenheidsscores komen een beduidend hoger percentage aan mensen laat zien dat overwogen heeft om van baan te veranderen.

Dit komt met name voor bij:

- Stadsinrichting.
- WZI.
- BMA.
- Interne Zaken.

Hierbij geldt dat bij de afdelingen Welzijn en WZI medewerkers die dit hebben overwogen ook ruim boven het landelijk gemiddelde daadwerkelijk hebben gesolliciteerd.

Afdelingen Financiële Administratie en SJZ

Geen afdelingen met veel ontevredenheidsscores maar wij zien wel dat van de medewerkers die overwogen hebben om te solliciteren hier ook 63,6% (Fin.Adm.) en zelfs 83,3% (SJZ) dit ook daadwerkelijk heeft gedaan. Vrij hoge percentages. Aan de andere kant kan dit duiden op een normaal loopbaangedrag.

		INK	Tot aal	Vrouw	Man	31 < 41	41 < 51	18 t/m 32	18 -	7 t/m 9	13 +	Lei ding	2 tot 5
65	Heb je in de afgelopen 6 maanden wel eens overwogen om intern of extern van baan te veranderen?												
	Ja	48,0%	45,8%	50,4%	41,8%	51,9%	58,6%	51,3%	66,7%	55,2%	75,0%	54,8%	67,3%
	Nee	52,0%	54,2%	49,6%	58,2%	48,1%	41,4%	48,7%	33,3%	44,8%	25,0%	45,2%	32,7%
66	Indien ja: Heb je in de afgelopen 6 maanden daadwerkelijk gesolliciteerd bij een andere werkgever en/of een oriënterend gesprek gevoerd met een andere werkgever?												
	Ja	36,0%	37,4%	41,9%	32,8%	33,3%	42,3%	51,2%	20,0%	48,3%	66,7%	35,3%	25,0%
	Nee	64,0%	62,6%	58,1%	67,2%	66,7%	57,7%	48,8%	80,0%	51,7%	33,3%	64,7%	75,0%

Hierboven een overzicht met de groepen die (behalve de groep Mannen) het meeste aan solliciteren denken.

De volgende groepen denken het meest aan solliciteren:

- Vrouwen.
- Leeftijdscategorie 31 tot en met 50.
- Parttimers.
- Salarisschalen 7 t/m 9 en 13+.
- Leidinggevenden.
- 2 tot 5 jaar in dienst.

Dat de hierboven genoemde groepen meer dan andere groepen willen solliciteren kan diverse oorzaken hebben. Het willen doorstromen naar een hogere of andere functie is op zich volstrekt legitiem.

Wel zien wij dat voor een aantal groepen geldt dat zij dit ook doen vanuit een bepaalde onvrede. Groepen die wij ook vaak in de ontevredenheidsscores terugkwamen zijn onder andere:

- Vrouwen.
- Salarisschaal 13+.

Vraag 67: Heb jij in het laatste jaar wel eens te maken gehad met ongewenst gedrag (pesten, agressie, discriminatie, seksuele intimidatie) van collega's of leidinggevenden?

11,2% van de medewerkers heeft hier last van. Uitschieters bij groepen en afdelingen.

Een ieder te maken heeft met ongewenst gedrag van welke aard ook is er één teveel. Een percentage van 11,2% komen wij helaas vaker tegen in onderzoeken. In grote lijnen wijkt de gemeente Uden in dit verband niet af van andere organisaties. Vertaald naar medewerkers gaat het hierbij wel om 33 medewerkers die aan het onderzoek hebben deelgenomen. Doortrekkend naar de totale organisatie (371) zou dit neerkomen op 41 medewerkers. Een behoorlijke groep.

Groepen en afdelingen waar dit het meeste voorkomt:

- Levenszaken (38,5%).
- Parttimers 18 - (20%).
- BWt (18,2%).
- 5 - 10 jaar in dienst (17,7%).
- WZI (17,4%).
- Afdeling Niet (16,7%).
- Vrouwen (16%).
- SJZ (15%).
- 41 tot 51 jarigen (14,9%).

Voor een deel zit hier natuurlijk een overlap in. Een gesprek hierover op de afdelingen Levenszaken, BWT, WZI en SJZ lijkt zeer gewenst.

Aan het einde van het onderzoek werden nog twee open vragen gesteld. De antwoorden zijn integraal overgenomen in bijlage 1 onder Tekstantwoorden. Daar waar een antwoord te veel te herleiden viel naar een persoon hebben wij ervoor gekozen dit specifieke antwoord ook ter bescherming van betrokkene weg te laten.

Bij vraag 68 vroegen wij in maximaal 3 woorden (voor veel mensen bleek dit toch lastig) aan te geven wat zij de belangrijkste kwaliteit vinden die de nieuwe gemeentesecretaris zou moeten hebben.

Nieuwe gemeentesecretaris moet vooral een 'mensen-mens' zijn die goed kan luisteren, tussen de mensen staat, eerlijk is en daadkrachtig.

Met deze korte formulering doen wij een heleboel opmerkingen tekort. Daarvoor verwijzen wij naar de bijlage waarin de medewerkers in 3,5 pagina hebben aangegeven wat zij op dit punt vonden. Kort teruggebracht vonden wij deze typering (overigens in een veelheid van verschillende bewoordingen) het meeste terugkomen.

Vraag 69:

Welke andere opmerkingen wil je over de voorgaande opmerkingen maken?

In totaal gaven de medewerkers in zeven pagina's aan welke andere zaken zij nog kwijt wilden.

Het betrof hier onderwerpen die eerder terugkwamen maar ook nieuwe.

Niet alle opmerkingen zijn negatief

In een onderzoek als dit zien wij vaak de meer negatieve en kritische geluiden naar boven omdat deze de meeste aandacht trekken. Gezegd moet worden dat in het verlengde van de tevredenheidsscores die op meerdere onderdelen ook gewoon goed zijn er ook medewerkers zijn die zich zonder meer positief uitlaten over de organisatie.

Vervolg op het onderzoek

Medewerkers vragen niet alleen om de resultaten maar gaan ook in op het vervolg. Sommigen geven aan er niet in te geloven dat er iets gaat veranderen. Anderen hopen dit juist.

Onderwerpen die eerder zijn benoemd: sturing, kwaliteitszorg, salaris, afspraak is afspraak, et cetera

Een deel van de onderwerpen die door medewerkers worden aangedragen en waar zij iets over melden zijn reeds eerder benoemd. Het gaat daarbij om zaken als sturing binnen de organisatie, de kwaliteitszorg, het salaris, afspraak is afspraak, et cetera.

Aandacht voor communicatie

Een aantal medewerkers vraagt aandacht voor verbetering van de (interne) communicatie.

Kritiek op de organisatie qua cultuur

Een deel van de reacties gaat ook over de cultuur binnen de organisatie. Er vallen dan termen als 'machtsmisbruik' en 'willekeur'. Zij duiden op handelswijzen waar mensen zich niet echt gelukkig in voelen. Ook wordt in dit verband bijvoorbeeld gevraagd om meer mensvriendelijkheid.

Beslist wordt ook voor een cultuurverandering.

Ongewenst gedrag/pesten zeker een probleem

In het verlengde van vraag 67 gaan een drietal reacties (die overigens alledrie op zichzelf staan) direct in op situaties van ongewenst gedrag, discriminatie en pesten door collega's of leidinggevenden. In eerdere onderzoeken hebben wij dit niet zo expliciet meegemaakt. De reacties komen overigens van meerdere afdelingen.

Hoofdstuk 3

Samenvatting

In dit hoofdstuk blikken wij terug op de uitkomsten zoals weergegeven in hoofdstuk 3. Wij kristalliseren en analyseren hieruit de hoofdlijnen. Vervolgens zal dit leiden tot de aandachtspunten voor de toekomst.

3.1 Samenvatting en 'grote lijnen'

Hieronder allereerst een overzicht van alle waarderingsvragen op volgorde van tevredenheid:

		INK	Uden	Afwijking in Perc.
20	De mogelijkheid om bij jouw direct leidinggevende binnen te lopen als je er behoefte aan heb om zaken met hem of haar te bespreken?		7,6	
10	Hoe tevreden ben je over je werk?	7,46	7,5	0,54%
50	De afwisseling in jouw werk?	7,48	7,4	-1,07%
46	De apparatuur waarmee je werkt?	6,96	7,2	3,45%
42	Motivatatie en inzet van jouw collega's?	6,97	7,1	1,87%
49	De duidelijkheid van jouw taken?	7,11	7,1	-0,14%
41	Jouw eigen betrokkenheid bij de organisatie?	7,21	7	-2,91%
64	Levert jouw organisatie (de gemeente Uden) over het algemeen een positieve bijdrage aan de maatschappij of eerder een negatief effect of overlast?	7,36	7	-4,89%
34	De mate waarin je werk aansluit op jouw capaciteiten?	7,2	7	-2,78%
19	De openheid, betrouwbaarheid en eerlijkheid van jouw direct leidinggevende?		6,9	
44	De wijze waarop de ondernemingsraad jou vertegenwoordigt?		6,9	
37	De invloed die je zelf kunt uitoefenen op verbeteringen in jouw werk?	6,96	6,9	-0,86%
47	De beschikbaarheid van informatie die jij nodig hebt om je werk goed te kunnen doen?	6,81	6,8	-0,15%
31	De mate waarin jouw organisatie rekening houdt met klantenwensen?	6,86	6,8	-0,87%
12	Kun je het werken bij je werkgever aanbevelen? (1= niet aanbevelen, 10= zeker aanbevelen)	6,92	6,8	-1,73%
45	In welke mate voel je je vrij om je mening te geven?		6,7	
18	De waardering die je direct leidinggevende toont?	6,54	6,7	2,45%

		INK	Uden	Afwijking in Perc.
16	De ondersteuning die je direct leidinggevende jou biedt in moeilijke situaties?	6,45	6,7	3,88%
38	De manier waarop jouw functioneren wordt beoordeeld?	6,43	6,7	4,20%
36	De mogelijkheden die worden geboden om jouw kennis te actualiseren en nieuwe dingen te leren?	6,97	6,5	-6,74%
30	De ruimte voor inspraak op je afdeling?	6,51	6,5	-0,15%
39	De mogelijkheden die je hebt om jezelf te ontwikkelen en te ontplooiën?	6,57	6,5	-1,07%
11	Hoe tevreden ben je over je organisatie (de gemeente Uden) als werkgever?	6,92	6,5	-6,07%
15	Het geven van sturing en begeleiding door je direct leidinggevende?		6,4	
53	De samenwerking met andere afdelingen?	6,3	6,4	1,59%
28	De duidelijkheid van plannen en doelen van jouw afdeling?	6,46	6,4	-0,93%
17	Het goede voorbeeld dat je direct leidinggevende geeft?	6,11	6,3	3,11%
48	Het vastleggen van werkafspraken op je afdeling?	6,45	6,3	-2,33%
63	Hoe tevreden ben je over jouw werkdruk?	6,2	6,3	1,61%
43	De uitdaging in jouw functie?	6,95	6,2	-10,79%
52	De informatie die je krijgt over de resultaten van jouw werk?	6,14	6,2	0,98%
51	De manier waarop resultaten van jouw werk worden gemeten?	6,18	6,2	0,32%
55	De leveringen van andere afdelingen, waarvan je afhankelijk bent?		6,2	
59	Het nakomen van de spelregel 'afpraak is afspraak' door de leidinggevende?		6,1	
58	Het nakomen van de spelregel 'afpraak is afspraak' door collega's?		6,1	
32	De mate waarin jouw mening wordt gehoord in de organisatie?	6,56	5,9	-10,06%
27	Herken je de missie/visie in jouw dagelijkse werkzaamheden?	7,1	5,9	-16,90%
29	De toegevoegde waarde van de begroting en het afdelingsplan voor jouw werk?		5,9	
25	Welk totaalcijfer geef je voor de manier van leidinggeven voor jouw werk binnen de kolom van medewerker tot en met het college?		5,9	
33	De informatie die je krijgt over resultaten van de organisatie?	6,35	5,9	-7,09%
35	Je doorgroeimogelijkheden bij je werkgever?	5,92	5,9	-0,34%

		INK	Uden	Afwijking in Perc.
61	Het nakomen van de spelregel 'afpraak is afspraak' door het college?		5,8	
56	De aandacht voor het voorkomen van het herhalen van fouten?	6,16	5,7	-7,47%
23	Het geven van sturing, voor jouw werk, direct of indirect, door de portefeuillehouder(s) uit het college?		5,7	
21	Het geven van sturing, voor jouw werk, direct of indirect, door de directeur van je dienst?		5,7	
24	Het geven van sturing, voor jouw werk, direct of indirect, door het college?		5,7	
57	De inzet van de organisatie voor het verbeteren en vernieuwen van het functioneren van de organisatie?	6,55	5,7	-12,98%
40	Hoe tevreden ben je over je salaris?	6,82	5,6	-17,89%
60	Het nakomen van de spelregel 'afpraak is afspraak' door de directieraad		5,6	
22	Het geven van sturing, voor jouw werk, direct of indirect, door de directieraad?		5,3	

Uit het onderzoek zoals gepresenteerd in hoofdstuk 2 komt een aantal zaken expliciet naar voren. Uiteraard zijn zaken die hierboven 'onderaan' de lijst staan het opvallendst.

Hieronder de centrale bevindingen naar thema. Vervolgens wordt ingegaan op een aantal specifieke zaken aangaande groepen en afdelingen.

Op verzoek is tevens de afwijkingen in percentages ten opzichte van het landelijk gemiddelde in beeld gebracht. Hierbij zijn in rood de afwijkingen met meer dan -10% aangegeven.

Sturing, afspraak is afspraak, kwaliteitszorg, missie/visie

Niet alleen uit de tevredenheidsscores en de gewone vragen maar ook gelet op de opmerkingen bij vraag 69 is duidelijk op te maken dat de organisatie een verbeterslag kan en moet maken waar het gaat om:

- Sturing door directeur, directieraad en college.
- Afspraak is afspraak.
- Kwaliteitszorg (aandacht voor verbeteren en vernieuwen).
- Missie/visie.

Deze onderwerpen liggen in elkaars verlengde en raken eigenlijk de kern van de bedrijfsvoering binnen een organisatie.

Arbeidsvoorwaarden: salaris, uitdaging in de functie en doorgroeimogelijkheden.

Rond het thema arbeidsvoorwaarden geven medewerkers aan ontevreden te zijn over hun salaris, de uitdaging in de functie en de doorgroeimogelijkheden.

Ongewenst gedrag, pesten en discriminatie

Met 11,2% wijkt de gemeente Uden niet af van percentages elders. Wel zien we dit terug bij een aantal afdelingen/groepen. Ook in de reacties bij vraag 69 gaan een drietal medewerkers hierop in.

In het vervolg van dit onderzoek verdient dit punt onverkort aandacht.

De eerste stap naar een oplossing is dan ook om hier binnen de afdelingen over te spreken. Indien vervolgens vanuit de Leiding hierover een duidelijke stelling wordt ingenomen kan dit tot grote verbeteringen leiden.

Samenwerking tussen afdelingen: op onderdelen behoeft dit verbetering

Alhoewel de tevredenheidsscores hiertoe niet direct aanleiding geven zien wij toch bij vraag Q54 een groot aantal klachten terugkomen van afdelingen over andere afdelingen. Het is goed hier gericht actie op te ondernemen om afdelingen met elkaar in gesprek te brengen om hier werkafspraken over te maken.

Op een aantal afdelingen is het duidelijk minder leuk werken

Uit het onderzoek komt zonder meer naar voren dat het op een aantal afdelingen in het algemeen niet echt leuk werken is. Dit betreft dan:

- WZI.
- Stadsinrichting.
- BMA.
- REO (alhoewel iemand in de reacties hier erg positief over is).
- Welzijn.

De afdeling Levenszaken scoort qua tevredenheid niet echt slecht. Toch is hier het percentage medewerkers dat aangeeft last te hebben van ongewenst gedrag veruit het hoogst.

Aandacht voor groepen

In het onderzoek is al diverse malen gebleken dat met name de groepen Vrouwen en 13+ aanzienlijk minder tevreden zijn dan andere vergelijkbare groepen.

Met name voor de groep Vrouwen is dit opvallend.

Bijlage 5

Programmaplan organisatie ontwikkeling

‘Naar een organisatie met lef’

Plan van aanpak organisatie-ontwikkeling van de gemeente Uden

Uden, 10 juli 2008

Inhoudsopgave

	Paginnummer
Inleiding	3
Wat is er al gebeurd?	4
Organisatievisie	8
Managementvisie	9
Dienstverleningsconcept	11
Cultuurprofiel	11
Communicatie	12
Tot slot	12

Inleiding

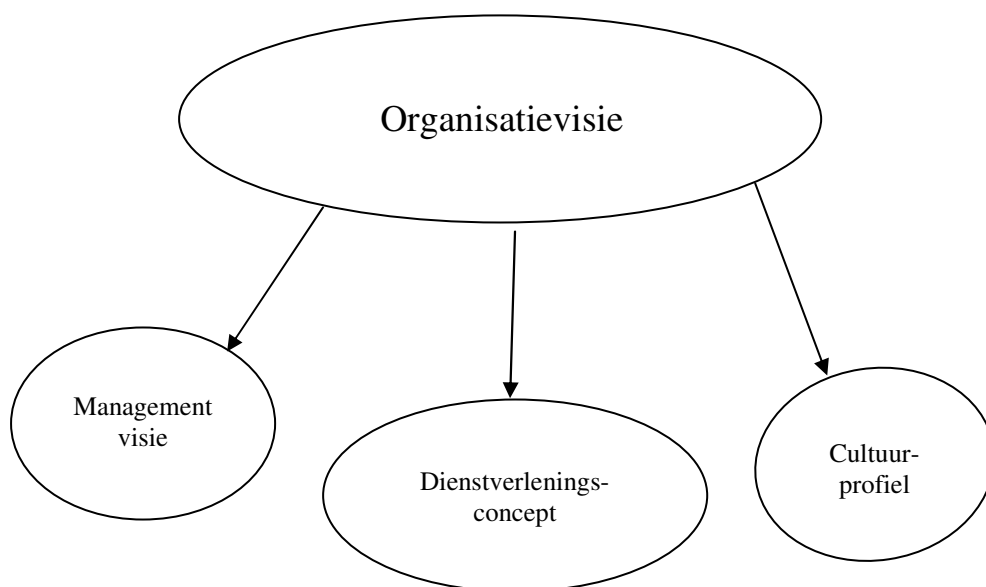
Dit plan van aanpak beschrijft hoe de organisatieontwikkeling van de gemeente Uden vorm en inhoud krijgt. Op basis hiervan wordt na de zomer een programmaplan opgesteld.

Het plan van aanpak begint met een korte schets van reeds gestarte initiatieven. Vervolgens wordt de organisatievisie van de gemeente Uden beschreven. Deze visie is de paraplu voor alle activiteiten en projecten in het kader van de organisatieontwikkeling.

Daarna wordt aandacht besteed aan de managementvisie, het dienstverleningsconcept en het cultuurprofiel. Tot slot beschrijft het globaal de communicatie over de organisatieontwikkeling.

De organisatievisie is de basis voor drie belangrijke pijlers van de organisatieontwikkeling:

1. De managementvisie
Hoe stuurt het management de organisatie aan?
2. Het dienstverleningsconcept
Hoe willen wij binnen de gemeente Uden werken en de burgers van dienst zijn?
3. Het cultuurprofiel
Wat is het doel dat je samen voor ogen hebt en hoe is de houding en het gedrag van de mensen die daar naartoe werken? Wat is de huidige cultuur en wat is de gewenste cultuur?



Wat is er al gebeurd?

Doorontwikkeling klantgerichte organisatie

Op 1 januari 2004 heeft de gemeente Uden in het kader van de Doorontwikkeling klantgerichte organisatie een reorganisatie doorgevoerd. Twee belangrijke uitgangspunten daarbij waren:

1. *Het verder ontwikkelen van de klantgerichte organisatie.*
Om de klanten c.q. burgers van de gemeente Uden (nog) beter van dienst te kunnen zijn, zijn alle klantgerichte activiteiten ondergebracht in de dienst Publiekszaken.
2. *Het bevorderen van de integrale beleidsontwikkeling.*
Alle beleidsontwikkende afdelingen gericht op de Udense samenleving zijn hiertoe gebundeld in de dienst Stedelijke en maatschappelijke ontwikkeling.

De organisatie-aanpassing is in 2005 geëvalueerd. Alle afdelingen en individuele medewerkers konden hun mening geven over de resultaten. Deze evaluatie heeft geleid tot enkele organisatiewijzigingen per 1 januari 2006.

INK-traject

In 2006 vond het INK-traject *) plaats. Daaruit zijn de volgende rode draden gehaald:

- De gemeente Uden is met name gericht op een goede uitoefening van activiteiten. De persoonlijke inzet en betrokkenheid zijn groot, maar de samenwerking tussen afdelingen kan beter.
- In de hele organisatie moet meer aandacht komen voor normen en waarden. Daar moet ook op worden gestuurd.
- Er bleek een duidelijke behoefte aan processturing en procesbeschrijvingen. Dus minder ad hoc sturen op incidenten. Het stelselmatig beoordelen van de resultaten van in gang gezette acties op basis van plan, do, check, act-cyclus moet worden afgerond.
- Klantgerichtheid is nog teveel een containerbegrip zonder concrete invulling en sturing. Afdelingen zijn teveel gefocust op hun eigen afdeling en minder op organisatiebrede doelen. De telefonische bereikbaarheid behoeft verbetering.
- In het kader van het personeelsbeleid is in 2008 een offerte gehonoreerd van € 160.000 waarvan € 100.000 structureel. Het implementeren van persoonlijke ontwikkelingsplannen en competentie management vormen een onderdeel van deze offerte. Ook het loongebouw wordt tegen het licht gehouden en zo nodig aangepast.
- Er is veel informatie beschikbaar, maar de toegankelijkheid moet worden verbeterd. Dat geldt zowel voor de interne als de externe communicatie. De ontwikkeling van intranet krijgt een hoge prioriteit.

De doelen zijn hiermee benoemd en de afdelingen kunnen er concreet mee aan de slag. Het INK-traject als onderdeel van de organisatie-ontwikkeling kan hiermee worden afgesloten, omdat de hiervoor genoemde 'rode draden' zijn opgenomen in de activiteiten/projecten van de organisatieontwikkeling.

*) Instituut Nederlandse Kwaliteit, ontwikkeld door het Ministerie van Economische Zaken.

BMC-onderzoek en –enquête

Begin 2007 heeft BMC een organisatieonderzoek uitgevoerd waarbij een enquête is gehouden onder het personeel van de gemeente Uden. Hierbij kwam ondermeer naar voren dat:

- de medewerkers niet tevreden zijn over de sturing van college, directieraad en directeuren en dat de uitdaging in het eigen werk onvoldoende is.
- 11,2% van de medewerkers last heeft (gehad) van ongewenst gedrag en dat het op sommige afdelingen minder prettig werken is.
- volgens BMC de gemeente Uden een solide basis kent. Met name als het gaat om de ‘normale’ werkprocessen en de kwaliteit van procedures en structuren. De financiële administratie voor de going-concerntaken is op orde. “De gemeente Uden is een organisatie met ambitie, die toe is aan een nieuwe fase van ontwikkeling, van een mens- en organisatiegerichte organisatie naar een omgevings- en resultaatgerichte organisatie”.
- eveneens volgens BMC deze nieuwe ontwikkeling van de organisatie een belangrijk uitgangspunt moet zijn bij de beschrijving van de huidige en gewenste organisatiecultuur.
- BMC aangeeft dat bij deze ontwikkeling versterking van leiderschap noodzakelijk is en een visie met de daarbij behorende strategie en beleid.
- de afdelingen het zwaartepunt moeten gaan vormen, met taakvolwassen afdelingshoofden en dat de algemeen directeur hiervoor de noodzakelijke voorwaarden en kaders creëert.
- onwenselijke personele inzet wordt beëindigd.
- de uitvoering van het coalitieakkoord om duidelijke keuzen in werkzaamheden vraagt. Dus kiezen in plaats van stapelen en dat de afdelingsoverstijgende samenwerking moet worden verbeterd.
- de verantwoordelijkheid primair bij de afdelingshoofden ligt en via hen bij de medewerkers. Beide worden aangesproken op hun verantwoordelijkheid en de resultaten van hun werk. De versterking van leiderschap levert taakvolwassen medewerkers op.
- een passende kwantitatieve en kwalitatieve formatie een voorwaarde is voor een succesvol traject.

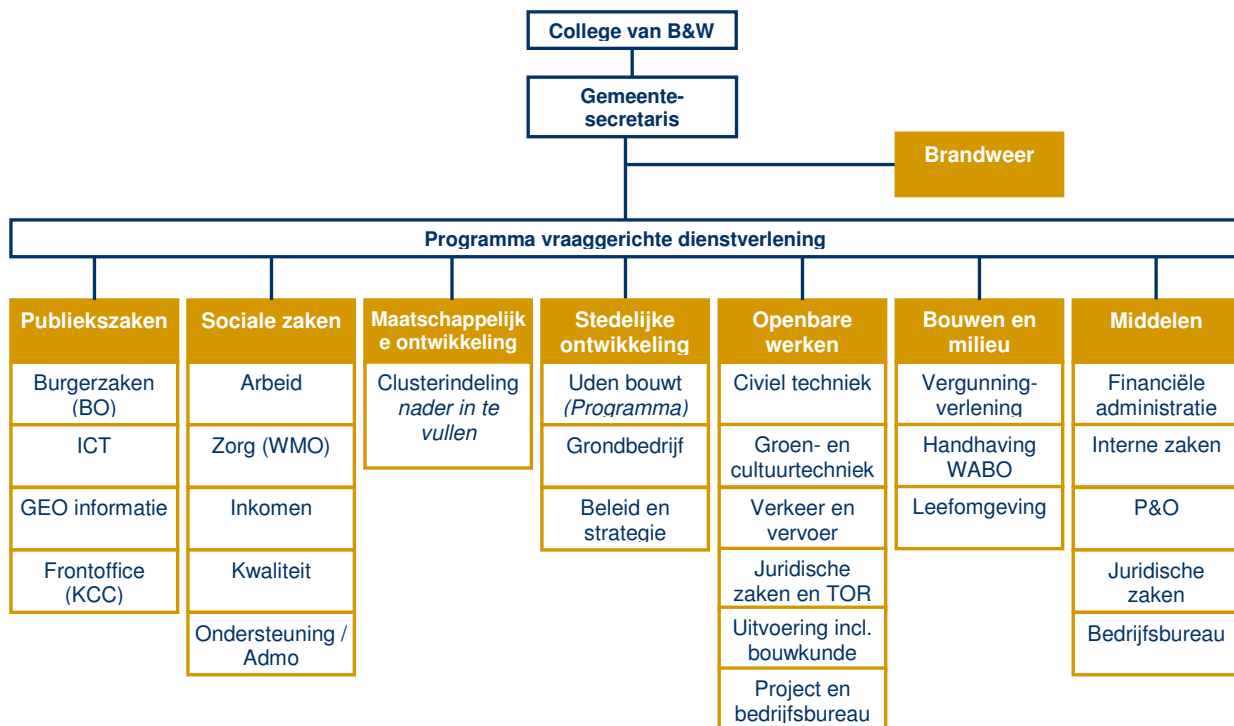
Bijeenkomst 2 juni 2008 – de structuur

Op 2 juni 2008 vond in Theater Markant een personeelsbijeenkomst plaats om alle medewerkers te informeren over en te betrekken bij de organisatieontwikkeling. Jeroen Smarius presenteerde de bevindingen van zijn kennismakingsgesprekken met de afdelingen en wat de nieuwe structuur van de organisatie wordt.

Door het wegvallen van de diensten en de onduidelijkheid over de positie van de middelenfuncties ontstond grote behoefte aan duidelijkheid over de toekomstige structuur van de gemeente Uden.

Uitgangspunten bij de inrichting van de nieuwe organisatie zijn:

1. Klantgerichtheid, zowel intern als extern.
2. Afdelingshoofden zijn integrale managers.
3. Het zwaartepunt van de organisatie ligt bij de afdelingen.
4. Verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie.
5. Onderlinge afstemming tussen algemeen directeur en afdelingshoofden: het managementteam.



Op basis van de organisatievisie (zie pag. 8) en de vijf bovengenoemde uitgangspunten, ligt het voor hand dat er een ‘externe’ dienstverlenende afdeling is: Publiekszaken en een ‘interne’ dienstverlenende afdeling: Middelen. De kerntaak van deze afdelingen is eenvoudig gezegd: ‘de klant goed van dienst zijn, waarbij de vraag van de klant uitgangspunt is’.

De nieuwe afdeling Middelen is naast de interne dienstverlening ook verantwoordelijk voor de controletaken en formuleren/bewaken/adviseren van en over de concernspelregels. De overige vijf afdelingen vormen de ‘back office’ waarbij functionele en logische clustering van taken leidend is.

Voor een periode van twee tot drie jaar wordt een organisatiebreed programma ‘Vraaggerichte dienstverlening’ opgesteld onder leiding van een externe programmamanager. De doelstelling van dit programma is om in 2011 een klantcontactcentrum (KCC) te realiseren als onderdeel van de afdeling Publiekszaken. Dat moet ertoe leiden dat de gemeente Uden er in 2015 klaar voor is om voor haar burgers het eerste contactpunt voor alle overheidsdiensten te zijn. Dit betekent dat de komende periode activiteiten/projecten worden opgezet en uitgevoerd om alle communicatiekanalen met onze klanten, zoals post, telefoon, receptie, website, e-mail en balie, te optimaliseren. Ook voor de back office heeft dit gevolgen, bijvoorbeeld het digitaliseren van werkprocessen.

De hoofdlijnen van de nieuwe organisatiestructuur op afdelingsniveau zijn definitief. De clusterindeling zal in overleg met het toekomstige afdelingshoofd definitief worden ingevuld en staat dus nog niet vast. Bij de uitwerking van de clusterindeling krijgen in ieder geval de horizontale relaties tussen afdelingen en binnen afdelingen nader aandacht.

Bijeenkomst van 2 juni 2008 – de cultuur

Naast de structuur is ook de cultuur van grote invloed op het succesvol doorvoeren van de nieuwe organisatievisie. Met andere woorden: de gewenste cultuur moet goed in beeld worden gebracht en we zullen daar ook naar moeten handelen. Het ons eigen maken.

De medewerkers hebben tijdens de bijeenkomst van 2 juni 2008 zelf ook een groot aantal verbetervoorstellen naar voren gebracht. Hieruit kunnen een aantal rode lijnen worden benoemd op zowel gemeentebreed als afdelingsoverstijgend niveau:

- Er is behoefte aan een gemeentebrede visie op de gemeente Uden: Waar werken we met z'n allen voor, welke richting gaan we op?
- De samenwerking tussen de afdelingen moet worden verbeterd.
- Projectmatig werken moet worden verbeterd.
- We moeten elkaar beter informeren over onze werkzaamheden.
- Er is een grote behoefte aan intranet.
- De positionering en organisatie van ICT moet goed worden bekeken.
- Het personeelsbeleid moet duidelijker herkenbaar worden en er moet meer worden geïnvesteerd in de ontwikkeling van medewerkers.
- De klantgerichtheid moet worden verbeterd door ondermeer verbetering van de website en verbetering van de telefonische bereikbaarheid.
- De in- en externe communicatie moet worden verbeterd.
- Onderzoek naar het loongebouw op basis van de nieuwe organisatiestructuur.

Tijdens deze bijeenkomst zijn veel, vaak verrassende, slogans gepresenteerd in het kader van de organisatieontwikkeling. De werkgroep organisatieontwikkeling (zie pag. 12) komt daar op een later tijdstip nog op terug.

Organisatievisie

De gemeente Uden wil zich profileren als een ondernemende, vraaggerichte overheid. Daarvoor is een resultaat- en omgevingsgerichte organisatie nodig met korte en efficiënte lijnen.

Bij de moderne en open gemeente die Uden wil zijn, passen medewerkers met een proactieve en klantgeoriënteerde houding die zich richten op het vinden van oplossingen. We werken met het gezicht naar de samenleving waarvoor we werken. We zijn alert op maatschappelijke ontwikkelingen. Door open en communicatief te zijn, vergroten we de betrokkenheid van onze burgers, verenigingen, instellingen en bedrijven bij alles wat er in onze gemeente gebeurt.

We zijn integer en professioneel, maar ook informeel, menselijk en warm. Zoals dat past bij de aard van Uden en de Udenaar. We behandelen onze klanten correct en beschikken naast deskundigheid ook over inlevingsvermogen.

De burger ziet de gemeente als een geheel, zonder onderscheid in afdelingen of clusters. Voor onze klanten moet de organisatiestructuur onopvallend en vanzelfsprekend zijn. We sturen onze klanten niet van het kastje naar de muur, maar zien het als een persoonlijke verantwoordelijkheid dat zij bij de juiste afdeling of persoon terechtkomen.

De bedrijfsvoering van onze organisatie is inzichtelijk. Daadkracht en slagvaardigheid worden ondermeer tot uitdrukking gebracht bij het stellen van heldere en concrete doelen. Het afspreken en vastleggen van SMART-doelen (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdsbepaald) helpt om de processen en resultaten te volgen, te evalueren en bij te sturen.

Medewerkers beschikken over ruime verantwoordelijkheden en bevoegdheden en geven langs de lijnen van Planning & Control inzicht in het functioneren van de organisatie. Dat betekent verantwoordelijkheid durven en willen geven, verantwoordelijkheid durven en willen nemen en verantwoordelijkheid willen en kunnen afleggen.

Wat betekent de organisatievisie concreet voor de manier van werken van onze afdeling? Dat gaan de afdelingen in de komende periode zelf bespreken en concretiseren.

Managementvisie

Gemeenteraad, College van B&W en ambtelijke organisatie werken samen in een sfeer van openheid, wederzijds vertrouwen en respect. We staan gezamenlijk voor de dingen die we in Uden doen. Het gemeentebestuur draagt zorg voor een heldere opdrachtformulering en een open, inzichtelijke besluitvorming. Het ambtelijk management maakt de organisatie transparant voor het bestuur, zodat het gemeentebestuur in staat wordt gesteld te sturen op hoofdlijnen. Voor de middelenaspecten geldt dat deze hierbij inhoud en vorm krijgen volgens de plan, do, check, act- cyclus.

Het **college** stuurt alleen politiek-inhoudelijk; het maakt politieke keuzes op aangeven van voorstellen met keuzemogelijkheden door de ambtelijke organisatie.

De **algemeen directeur** is verantwoordelijk voor:

- het creëren en onderhouden van een team van taakvolwassen afdelingshoofden.
- het faciliteren en coachen van de afdelingshoofden.

Het **managementteam** is verantwoordelijk voor de kwaliteit van de ambtelijke organisatie en de kwaliteit van de werkprocessen. Dat betekent sturen en beheersen op zowel concern- als afdelingsniveau. We zijn een 'lerende organisatie'.

Het managementteam houdt zich bezig met:

- de ontwikkeling van een visie op de gemeente Uden en een strategie om die visie te realiseren.
- het actief bijstaan van het college bij beleidsontwikkeling, uitvoeren en stelselmatig leren van ervaringen.
- het borgen van de eenheid van de organisatie door het stellen van de juiste kaders aan de ambtelijke organisatie en het handhaven daarvan.

Afdelingshoofden houden zich als coach primair bezig met het formeren en onderhouden van een team van taakvolwassen medewerkers, daarbij eventueel ondersteund door teamleiders/coördinatoren en projectleiders.

Daarnaast houden zij zich vooral bezig met het scheppen van kaders en voorwaarden voor het voorbereiden en uitvoeren van beleid en het leren van ervaringen door hun medewerkers.

Afdelingshoofden zijn er uitdrukkelijk voor verantwoordelijk dat hun afdeling het beleid voorbereidt en uitvoert met het oog op gemeentebrede resultaten. Zij sturen dus op resultaat en op de doeltreffende en doelmatige samenwerking met andere afdelingen.

Taakvolwassen **medewerkers** durven buiten de vastomlijnde kaders te werken. Zij leggen zelfstandig de juiste binnengemeentelijke verbanden en treden zelfstandig in contact met de portefeuillehouder in het college. Afdelingshoofden kunnen incidenteel uit hun leidinggevende rol en in de uitvoerende rol van een medewerker stappen als de situatie daarom vraagt. Dit zijn tijdelijke situaties, omdat afdelingshoofden sturen op teams met taakvolwassen medewerkers. Hetzelfde geldt overigens in de relatie tussen algemeen directeur en afdelingshoofd.

In het kader van de managementvisie zijn/worden de volgende projecten en activiteiten in gang gezet:

Project/activiteit	Korte beschrijving
Organisatiestructuuraanpassing	Hoofdstructuur en clusterindeling vaststellen en verwante zaken aanpassen (organisatieregeling, mandaatregeling, budgethouderschap, orgaan- en functiebeschrijvingen). Clusterindeling voorbereiden op voordracht van de nieuwe afd.hoofden. De administratieve ondersteuning per afdeling onder de loep nemen.
Bezetting nieuwe organisatie	Op basis sociaal statuut alle medewerkers benoemen binnen de nieuwe organisatiestructuur.
Competentiemanagement (inclusief aanpassing loongebouw)	Methodiek bepalen van persoonlijke ontwikkelingsplannen en trainen van managers en P&O om te werken met competenties. Hierbij ook wens tot functiegroepen (inclusief gevolgen loongebouw) nader uitwerken.
Management development	Assesment afdelingshoofden op basis profiel om de geschiktheid voor de toekomstige positie van afdelingshoofden in de nieuwe organisatiestructuur te bepalen. Ontwikkelen management development traject voor het managementteam op individueel en groepsniveau.
Projectmatig werken	Ontwikkelen van visie op projectmatig werken en breed implementeren in de organisatie.
Programmatisch werken	Ontwikkelen van programmatisch werken in de organisatie.
Raads- en collegevoorstellen	Verbeteren van procedure en inhoud van de Raads- en Collegevoorstellen.
Bestuurlijk en ambtelijk samenspel	Uitwerken van de samenwerking en omgang tussen bestuur en ambtelijk apparaat.
Managementinformatie	Om de integrale verantwoordelijkheid waar te kunnen maken hebben managers sturingsinformatie nodig. Welke informatie dit betreft wordt nader uitgewerkt.
Flexibilisering arbeid	Standpunt innemen m.b.t. uitbreiding bedrijfstijden, 4 * 9 uur werken, thuiswerken, klokken.

Dienstverleningsconcept

Als ondernemende, vraaggerichte overheid heeft de gemeente Uden dienstverlening hoog in het vaandel staan. Er komt een programma vraaggerichte dienstverlening en voor de ontwikkeling en invoering hiervan wordt tijdelijk een programmamanager benoemd. Onderdeel van dit programma is de ontwikkeling van een klantcontactcentrum (KCC) en het verbeteren van de telefonische bereikbaarheid.

In het kader van het dienstverleningsconcept worden de volgende projecten in gang gezet.

Project/activiteit	Korte beschrijving
Programma vraaggerichte dienstverlening, incl. werkprocessen	Bepalen op welke manier de gemeente Uden haar diensten via diverse kanalen wil aanbieden (zowel intern als extern) o.m. door het bepalen van servicenormen. Hiertoe wordt tijdelijk een programmamanager benoemd.
Communicatie leidraad intern en extern	Ontwikkelen van een visie op de manier waarop de gemeente Uden wil communiceren met burgers, organisaties en intern met medewerkers.

Cultuurprofiel

Bij een resultaat- en omgevingsgerichte organisatie hoort een bepaalde cultuur. De organisatiecultuur is iets dat medewerkers delen en dragen. Cultuur wordt daarom ook wel omschreven als ‘gedeelde waarden’.

Gelet op de resultaten van de enquête van BMC dat er binnen de gemeente Uden 11,2% van de medewerkers last heeft (gehad) van ongewenst gedrag zal hier in het bijzonder aandacht aan worden geschonken.

In het kader van het cultuurprofiel worden de volgende projecten in gang gezet.

Project/activiteit	Korte beschrijving
Gewenste cultuur vastleggen en meten van huidige cultuur	Bij de organisatie die we willen hoort een organisatiecultuur; een gedeeld patroon van denken, ideeën, gevoelens en waarden, als resultaat van gedeelde ervaringen en gezamenlijk leren.
Ongewenste omgangsvormen	Uitwerken van gemeentebrede waarden en normen en hier actief op sturen.
Uitwerken organisatievisie per afdeling	Wat betekent de organisatievisie voor onze afdeling en hoe gaat onze afdeling daar vorm en inhoud aan geven.
Informerende over elkaars werkzaamheden	Medewerkers informeren over elkaars werkzaamheden c.q. projecten zodat het “wij-gevoel” beter ontwikkeld kan worden.

Communicatie

Werkgroep Organisatieontwikkeling

Voor de verdere invoering van de organisatieontwikkeling is een werkgroep samengesteld uit een brede vertegenwoordiging van de organisatie. De werkgroep bestaat uit de directie, een afvaardiging van de ondernemingsraad, een afvaardiging van afdelingshoofden, een P&O-adviseur en een communicatieadviseur. Bij de werkgroep komen alle projecten van de organisatieontwikkeling samen. De werkgroep rapporteert regelmatig naar alle medewerkers van de gemeente Uden.

Voor elk hiervoor benoemd project wordt één van de MT-leden opdrachtgever. Hij/zij zoekt daar een projectleider bij of is zelf de projectleider. Veel medewerkers zullen op de een of andere manier betrokken worden bij een of meer projecten, maar er zullen ook mensen zijn die niet direct betrokken zijn. Om kennisachterstand en verlies van betrokkenheid te voorkomen is stelselmatig communiceren cruciaal. Dit wordt verder uitgewerkt in een communicatieplan.

Medewerkers worden nadrukkelijk uitgenodigd hun ideeën naar voren te blijven brengen en initiatieven te nemen zoals is gebeurd op 2 juni jl.

De ondernemingsraad wordt stelselmatig geïnformeerd en betrokken bij alle ontwikkelingen. In het op te stellen programmaplan zal ook de formele positie van de OR specifiek aandacht krijgen.

Tot slot

Na de vakantieperiode wordt een programmaplan opgesteld waarin de projecten worden geprioriteerd en in een planning gezet. De bezetting van de werkgroep organisatieontwikkeling wordt bepaald. Verder komt er een inventarisatie van de afdelingsgebonden projecten die hun plaats krijgen in de verdere organisatieontwikkeling. Het opstellen van een communicatieplan om de medewerkers stelselmatig te informeren en te betrekken bij het proces heeft een hoge prioriteit.

Bijlagen 6a t/m 6g

Verslagen kwalitatief onderzoek

Verslag kwalitatief onderzoek Medewerkers – 6 april 2010

Deel I – doel bijeenkomst

In het eerste deel van de bijeenkomst wordt het doel van de bijeenkomst toegelicht. Dit onderzoek wordt uitgevoerd voor de afstudeeropdracht van communicatieadviseur Inge Smolders. Haar opdracht betreft het vaststellen van een nieuwe visie op communicatie, toegepast op een praktijkvoorbeeld. In dit geval het project Gebiedsgericht werken.

Het onderzoek bestaat uit deskresearch en intern een kwalitatief onderzoek bij het College, MT, de Griffie en een groep medewerkers. De sessie bestaat uit twee delen: beiden zijn gericht op analyse en visievorming. Er worden geen discussies gevoerd over de inhoud. Het gaat om meningen inventariseren.

Deel II – inventariseren huidige mening over communicatie

Als werkvorm is gekozen voor de 'Klaag- en Jubelmuur'. Op het klaaggedeelte kan men kwijt wat momenteel niet goed gaat in de communicatie en op het jubelgedeelte de dingen die we moeten behouden.

De Jubelmuur

De gemeente is in beweging

Wat medewerkers goed vinden is dat de gemeente in beweging is. Er komen nieuwe communicatiemiddelen bij en initiatieven voor verbetering worden gestimuleerd. Signalen die binnenkomen worden serieus genomen en indien mogelijk opgepakt. Ook ten aanzien van communicatie.

Imago

Omdat elke burger op enig moment in zijn/haar leven met de gemeente in aanraking komt, hoeven we geen moeite te doen om 'in beeld' te komen. We moeten het als gemeente vooral hebben van de ervaring die de burger opdoet in de dienstverlening als het gaat om positieve beeldvorming.

Contact met burger is verbeterd

Onder andere door het 'warm' doorverbinden, de snelle afhandeling van klachten en het feit dat we openstaan voor overleg en afstemming met de burger, verloopt het contact met de burger beter.

Communicatie is in beeld

Men ervaart dat er voldoende aandacht is voor communicatie, zowel intern als extern (in projecten).

Interne communicatiemiddelen

Interne communicatiemiddelen zoals het intranet, de website, enzovoort worden als zeer positief ervaren.

Overige opmerkingen

- De gemeente is klantgericht.
- De loyaliteit van de medewerkers als 'gezicht' van de gemeente is groot ('problemen' blijven binnenshuis).
- Maandelijkse borrel wordt positief ervaren; goed voor onderlinge contacten.

De Klaagmuur

Interne communicatie

De informatie over projecten/acties is niet goed. Het komt te vaak voor dat er berichten in de media verschijnen waar medewerkers niets van weten. Dit is ook belangrijk voor het KCC en de baliemedewerkers. (Als er bijvoorbeeld een grote mailing wordt verzonden, weet het KCC/de balie hier soms niets van terwijl er veel vragen over worden gesteld.)

Dit geldt ook voor projecten/programma's. Bij de introductie wordt er flink gecommuniceerd, maar de intensiteit neemt daarna af. Intranet kan een rol spelen in het beschikbaar houden van informatie over projecten; wat is de stand van zaken, wie is er verantwoordelijk, waar staan we in het proces.

Informatiemanagement

Er is zoveel gaande binnen de gemeente Uden, dat men door de bomen het bos niet meer ziet. Er worden verschillende middelen die worden ingezet, die niet altijd even veel samenhang hebben onderling.

De medewerkers geven aan dat het daarbij op basis zou moeten zijn van 'need-to-know, nice-to-know'. Sommige dingen wil je zelf kunnen opzoeken op een moment dat het jou als medewerker uitkomt, andere dingen zijn essentieel voor je werk. Daar moet goed naar gekeken worden.

Daarnaast is een goede zoekfunctie op intranet belangrijk, waarin je bijvoorbeeld boven water krijgt wie met welke dingen bezig is. (De lijst KCC op intranet uitbreiden.) En ook een (interne) evenementenkalender zou hieraan kunnen bijdragen.

Imago gemeente

Ondanks dat er flinke vooruitgang is geboekt in de dienstverlening aan burgers, duurt het lang voordat het beeld van de gemeente verbetert ten positieve. Men ziet het als een 'log' apparaat. We werken daar zelf ook aan mee, omdat er steeds gecommuniceerd wordt over verbeteringen. De dingen die goed verlopen of successen die worden behaald, zouden meer aandacht moeten krijgen.

De afdeling communicatie

Alhoewel er een verbetering wordt waargenomen, wordt door medewerkers de afdeling communicatie gezien als 'arrogant en moeilijk benaderbaar'. Dit heeft ook te maken met de onbekendheid van waarvoor je bij de afdeling terecht kunt.

Wat verder wordt gezien als een belangrijke taak van de afdeling communicatie is het vertalen van boodschappen naar de burger. Dit draagt bij aan een positieve beeldvorming van burgers over de gemeente, waarin communicatie een grote rol heeft.

Integraal werken

Als een klant nu meerdere vragen heeft, komt die op een bepaalde plek binnen. Wat medewerkers beter moeten beseffen is dat het oplossen van die ene vraag niet het einde is van het proces. Deze moet ervoor zorgen dat de volgende vraag ook weer bij de juiste persoon terecht komt, en de volgende vraag ook weer. Vervolgens kan vanuit één punt een antwoord gegeven worden aan de klant.

Overige opmerkingen

- Communicatie is ook een belangrijke taak van leidinggevendenden; elk overleg zou het agendapunt 'communicatie' moeten bevatten.
- De verwachtingen van de burger moeten beter gemanaged worden. Zij verwachten meer van de gemeente, dan zij kan waarmaken omdat de gemeente is gebonden aan bijvoorbeeld wettelijke termijnen.
- Er wordt veel gefocust op wat niet goed gaat, maar er gaat ook heel veel wel goed. Daar meer aandacht voor hebben.
- Bij processen moet beter gekeken worden naar de gevolgen van een wijziging in de werkwijze qua communicatie. Hoe worden medewerkers hiervan op de hoogte gesteld en weten ze dan ook echt wat de veranderde werkwijze inhoudt.
- We doen momenteel heel veel binnen onze gemeente (vooral projecten), het is beter om wat minder te doen en dan deze dingen juist heel goed te doen. Nu wordt er door de werkdruk vaak minder goed gekeken naar de gevolgen van bepaalde keuzes.

Deel III – visievorming toekomst

Als werkvorm is gekozen voor ‘Transponeren: hoe communiceert gemeente Uden in 2015?’. In deze werkvorm wordt aan de deelnemers gevraagd zich te verplaatsen in het jaar 2015. Welke dingen zijn er dan anders ten opzichte van de huidige communicatie.

- In de communicatie (zowel extern als intern) is meer focus op wat goed gaat:
 - o Bedrijfstrots
 - o Positieve drive
 - o Successen delen
- De bereikbaarheid is verder uitgebouwd tot 24-uurs service (de klant kiest zijn/haar eigen kanaal voor dienstverlening & contact)
- Er is een goed klant-informatiesysteem en dat wordt op de juiste wijze gebruikt door medewerkers. ‘Alles wat we van een klant weten, vragen we niet.’
- Intranet is hét informatieplatform geworden intern en heeft een hele goede zoekfunctie
- Binnen de organisatie en de afdelingen is een focus op het einddoel, en er is inzicht in de weg naar het einddoel
- Inzicht geven in processen: bij diensten wordt het doorloopproces in stappen vermeld (en dus ook hoe lang iets duurt)
- De overheid en burgers zijn gelijkwaardige gesprekspartners. In plaats van wij en zij wordt het; samen
- De leidinggevend en medewerkers zijn gelijkwaardige gesprekspartners.

Verslag kwalitatief onderzoek

MT – 7 april 2010

Deel I – doel bijeenkomst

In het eerste deel van de bijeenkomst wordt het doel van de bijeenkomst toegelicht. Dit onderzoek wordt uitgevoerd voor de afstudeeropdracht van communicatieadviseur Inge Smolders. Haar opdracht betreft het vaststellen van een nieuwe visie op communicatie, toegepast op een praktijkvoorbeeld. In dit geval het project Gebiedsgericht werken.

Het onderzoek bestaat uit deskresearch en intern een kwalitatief onderzoek bij het College, MT, de Griffie en een groep medewerkers. De sessie bestaat uit twee delen: beiden zijn gericht op analyse en visievorming. Er worden geen discussies gevoerd over de inhoud. Het gaat om meningen inventariseren.

Deel II – inventariseren huidige mening over communicatie

Als werkvorm is gekozen voor de 'Klaag- en Jubelmuur'. Op het klaaggedeelte kan men kwijt wat momenteel niet goed gaat in de communicatie en op het jubelgedeelte de dingen die we moeten behouden.

De Jubelmuur

Communicatiemiddelen

Communicatiemiddelen zoals de website, intranet, de campagnes en het drukwerk heeft een professionele uitstraling en worden als zeer positief beoordeeld. Ook goed dat we Opmaak & Repro in eigen huis hebben.

Perscontacten

Onze afspraken met de pers d.m.v. het persgesprek en het opstellen van persberichten zijn goed. Ook de rol die het CC daarin speelt, wordt positief beoordeeld.

Organisatie van de communicatie

Dat de communicatie momenteel centraal georganiseerd is, wordt positief beoordeeld. Op die manier is er continuïteit. En dat er één communicatieadviseur gekoppeld is aan een afdeling is ook goed. Zo zijn de verschillende adviseurs goed op de hoogte van wat binnen de afdeling leeft.

Planmatig werken

Binnen het cluster wordt planmatig gewerkt en dat is meestal positief. Betekent wel dat er voldoende ruimte over moet blijven voor ad hoc werkzaamheden. Daarnaast zou het goed zijn om nog een stapje verder te gaan en een Service Level Agreement te maken, zodat andere afdelingen weten wat men van het CC mag verwachten.

De Klaagmuur

Digitale communicatiemiddelen verder uitnuttten

De digitale kanalen kunnen beter worden uitgenut dan nu het geval is:

- Informatie is soms moeilijk vindbaar
- Chat, hyves, etc. kan ingezet worden als vorm van burgerparticipatie bijvoorbeeld in het kader van gebiedsgericht werken of voor de dienstverlening aan/ benadering van doelgroepen zoals jongeren
- Intranet uitdiepen met nieuwe functionaliteiten
- Onduidelijk wat te vinden is op intranet en wat op shares
- In alle digitale kanalen meer interactiviteit mogelijk maken

Burgerparticipatie

Burgers worden momenteel te weinig betrokken bij beleidsontwikkeling en als ze betrokken worden, is dit te weinig gestructureerd. Belangrijk hierbij is dat:

- De verwachting van de burgers goed wordt gemanaged (meeweten, meedenken, meebeslissen)
- Probeer een soort structuur te ontwikkelen voor deze drie vormen van burgerparticipatie, die alle medewerkers als hulpmiddel kunnen gebruiken bij hun contact met de burger
- Burgers laten meepraten vereist specifieke vaardigheden van medewerkers; deze vaardigheden moeten ontwikkeld worden bij medewerkers
- Rol communicatie: sturende en adviserende rol op basis van organisatiebreed format
- Bijeenkomsten die nu worden georganiseerd, slaan de plank mis omdat er geen gedegen 'communicatieve' voorbereiding getroffen is

Centrale boodschap ontbreekt

In de externe communicatie ontbreekt volgens het MT een centrale boodschap, waardoor de communicatie vaag blijft voor de burger en versnipperd binnenkomt. Suggesties zijn:

- Formuleer – evt. op basis van het coalitieakkoord – enkele speerpunten/boodschappen (nog korter dan het coalitieakkoord)
- Voeg aan presentaties één 'introductiesheet' toe, waarin je de centrale boodschap weergeeft (kracht van de herhaling)

Communicatie vaak sluitpost

Het MT merkt op dat communicatie nu te vaak te laat bij een project wordt betrokken. Het monitorgesprek biedt hierbij deels oplossing. Door regelmatig met elkaar het jaar door te spreken, weten we van elkaar beter wat er op ons afkomt en kunnen we daarop anticiperen. Wellicht moet de frequentie verhoogd worden om als communicatieadviseur nog beter te aan te sluiten op de afdeling.

Het MT doet de suggestie dat communicatie kan kijken naar het ontwikkelen van communicatiehulpmiddelen voor projecten, bijvoorbeeld in de vorm van een matrix. (Als ik dit wil bereiken, moet ik dat doen...).

Deel III – visievorming toekomst

Als werkvorm is gekozen voor 'Transponeren: hoe communiceert gemeente Uden in 2015?'. In deze werkvorm wordt aan de deelnemers gevraagd zich te verplaatsen in het jaar 2015. Welke dingen zijn er dan anders ten opzichte van de huidige communicatie.

- Zoek verdieping in de dialoog (heb zicht op de vraag achter de vraag, zodat we ook de juiste antwoorden kunnen geven). De inzet van digitale kanalen (chatrooms, fora, etc.) kan een hulpmiddel zijn.
- Communicatie & dienstverlening (distributie) met burger verloopt via hetzelfde kanaal als waarop de vraag van de klant binnenkomt (stelt vraag per mail = wordt per mail beantwoord):
 - o Zorg er ook voor dat het antwoord begrijpelijk is (zowel mondeling als schriftelijk)
 - o Verplaats je daarbij in de burger (empatisch vermogen)
 - o En gebruik meerdere kanalen (voorbeeld: je hebt een juridische brief die het antwoord vormt op een vraag: bel eerst even om de brief aan te kondigen en uit te leggen)
 - o De rol van het CC kan zijn dat zij ondersteunen bij, een traject inzetten voor het beter communiceren per brief, mail, telefoon enzovoort
- Intern benutten we de talenten van medewerkers die communicatief zijn aangelegd in contacten met de burger (voorbeeld: de projectleider heeft inhoudelijk minder kennis, maar is communicatief heel goed) -> het cluster Communicatie kan bijdragen door boodschappen te formuleren en hulpmiddelen aan te reiken
- Het cluster Communicatie houdt spiegel voor aan gemeente: voorziet communicatie in behoefte van de burger. CC weet wat er leeft zowel intern als extern (door bijvoorbeeld op andere afdelingen te 'stagelopen')
- Meer allianties zoeken met andere partijen/ samen met...
- Gebiedsgericht werken: een gebied informeren over alle facetten van de gemeente
- Interne communicatie: weten van elkaar waarmee we bezig zijn. Belangrijke hulpmiddelen hierbij zijn:
 - o Middelen, waaronder intranet

- Houding en gedrag van medewerkers (elkaar willen informeren en samenwerken)
- Elkaar makkelijk kunnen vinden (door goede informatie op b.v. intranet over wie doet wat/is waarmee bezig)

Communicatie is in dit alle randvoorwaardelijk en bewaakt het proces. Belangrijk is wel dat zij dichtbij moeten blijven!

Verslag kwalitatief onderzoek

Griffie – 28 april 2010

Deel I – doel bijeenkomst

In het eerste deel van de bijeenkomst wordt het doel van de bijeenkomst toegelicht. Dit onderzoek wordt uitgevoerd voor de afstudeeropdracht van communicatieadviseur Inge Smolders. Haar opdracht betreft het vaststellen van een nieuwe visie op communicatie, toegepast op een praktijkvoorbeeld. In dit geval het project Gebiedsgericht werken.

Het onderzoek bestaat uit deskresearch en intern een kwalitatief onderzoek bij het College, MT, de Griffie en een groep medewerkers. De sessie bestaat uit twee delen: beiden zijn gericht op analyse en visievorming. Er worden geen discussies gevoerd over de inhoud. Het gaat om meningen inventariseren.

Deel II – inventariseren huidige mening over communicatie

Als werkvorm is gekozen voor de 'Klaag- en Jubelmuur'. Op het klaaggedeelte kan men kwijt wat momenteel niet goed gaat in de communicatie en op het jubelgedeelte de dingen die we moeten behouden.

De Jubelmuur

Intranet & website

De functionaliteiten intranet & website worden als positief ervaren. De zoekfunctie is nog voor verbetering vatbaar.

Informatievoorziening richting burger

De informatievoorziening heeft de laatste tijd een echte slag gemaakt door het programma dienstverlening en alle acties die daaruit zijn voortgekomen (bijvoorbeeld paarse muur).

Perscontacten

De contacten met de pers verlopen goed, ook bij vragen wordt het een en ander goed begeleid.

De Klaagmuur

Digitale communicatiemiddelen verder uitwerken

De digitale kanalen kunnen beter worden uitgenut dan nu het geval is. Dit geldt zowel voor de website als voor intranet:

- Informatie is soms moeilijk vindbaar
- Intranet uitdiepen met nieuwe functionaliteiten
- Onduidelijk wat te vinden is op intranet en wat op shares

Burgerparticipatie

Burgers worden momenteel te weinig betrokken bij beleidsontwikkeling en als ze betrokken worden, is dit te weinig gestructureerd.

Beperkte samenwerking met communicatie

De mensen van de Griffie geven aan dat de samenwerking met het cluster Communicatie erg beperkt is en meestal op basis van ad hoc. Aangegeven wordt dat:

- men niet weet wie waarvoor verantwoordelijk is op het cluster (en bijvoorbeeld wie welke informatie op de website moet plaatsen: de Griffie zelf of communicatie).
- Een vaste adviseur bij het cluster Communicatie voor de Griffie goed zou zijn, zodat de Griffie planmatiger kan communiceren met haar doelgroepen.

Deel III – visievorming toekomst

Als werkvorm is gekozen voor 'Transponeren: hoe communiceert gemeente Uden in 2015?'. In deze werkvorm wordt aan de deelnemers gevraagd zich te verplaatsen in het jaar 2015. Welke dingen zijn er dan anders ten opzichte van de huidige communicatie.

De Griffie ziet graag een betere samenwerking met het cluster Communicatie, omdat zij graag planmatiger bezig is met communicatie. De gemeenteraad is momenteel publiekelijk relatief onzichtbaar. De burger kent nauwelijks de taken en verantwoordelijkheden van de gemeenteraad.

De Griffie vindt het belangrijk dat het voor de burger begrijpelijk is hoe de gemeente werkt. Wie wat doet en welke rol heeft. Daarin zou de gemeenteraad meer ruimte moeten krijgen om zich te profileren.

Bijvoorbeeld door in de Infopagina steeds een 'vaste rubriek' op te nemen over de gemeente. Elke week vast het schema van de gemeente met telkens uitleg over één orgaan met een interview van een vertegenwoordiger uit dat orgaan.

Ook burgerparticipatie is een onderwerp waarover de Griffie graag verder wil nadenken. Er lijkt momenteel weinig betrokkenheid vanuit de burger bij besluitvorming.

Kortom: de Griffie gaat graag een samenwerking aan met het cluster Communicatie met als doel om de gemeente nog meer als één geheel te laten functioneren. Het gaat dan zowel om inhoud als om het communicatiever maken van de gemeenteraad(sleden).

Verslag kwalitatief onderzoek

College – 8 maart 2010

Deel I – doel bijeenkomst

In het eerste deel van de bijeenkomst wordt het doel van de bijeenkomst toegelicht. Dit onderzoek wordt uitgevoerd voor de afstudeeropdracht van communicatieadviseur Inge Smolders. Haar opdracht betreft het vaststellen van een nieuwe visie op communicatie, toegepast op een praktijkvoorbeeld. In dit geval het project Gebiedsgericht werken.

Het onderzoek bestaat uit deskresearch en intern een kwalitatief onderzoek bij het College, MT, de Griffie en een groep medewerkers. De sessie bestaat uit twee delen: beiden zijn gericht op analyse en visievorming. Er worden geen discussies gevoerd over de inhoud. Het gaat om meningen inventariseren.

Deel II – inventariseren huidige mening over communicatie

Als werkvorm is gekozen voor de 'Klaag- en Jubelmuur'. Op het klaaggedeelte kan men kwijt wat momenteel niet goed gaat in de communicatie en op het jubelgedeelte de dingen die we moeten behouden.

De Jubelmuur

Perscontacten

Het college is tevreden over de relatie de CC onderhoudt met de pers. De persbijeenkomst, het verwerken van quotes in persberichten en de wijze waarop persberichten als instrument worden gebruikt worden als positief ervaren.

De mensen van de afdeling

De afdeling CC is flexibel en enthousiast. De collega's hebben een dienstverlenende instelling en werken goed samen met het college. De ondersteuning bij calamiteiten wordt positief ervaren.

De communicatie over projecten

De promotie van projecten is laatste jaren duidelijk verbeterd. Gebleken is dat het werken met vaste communicatieadviseurs bij grote thema's/projecten belangrijk is.

De communicatiemiddelen

Het uiterlijk van de communicatiemiddelen valt in positieve zin op. Ook de nieuwe website vindt men mooi en helder qua informatieverstrekking. Bijeenkomsten die door CC worden georganiseerd zijn goed geregeld.

Communicatie via het Udens Weekblad

Het college vindt het positief dat informatie ook via het Udens Weekblad actief wordt aangeboden. Zeker voor doelgroepen die nog achterlopen in het gebruik van digitale media.

Uden heeft een goed imago

Vooraf het woon- en leefklimaat en de voorzieningen worden door burgers als 'prettig' beoordeeld.

Betrekken van burgers

Bij steeds meer projecten worden burgers op een constructieve manier betrokken bij de beleidsvorming doordat ze mede verantwoordelijk gemaakt worden voor het proces.

De Klaagmuur

Positieve beeldvorming over Uden

In de communicatie wordt Uden te weinig positief gepositioneerd. Genoemd wordt de branding van het 'merk' Uden, dat de communicatiemiddelen te weinig werven en dat successen niet altijd op de goede manier worden gedeeld. (Boekje van gemeente Veghel wordt genoemd.)

Het Cluster Communicatie

Het cluster heeft geen duidelijke structuur in de afdeling waardoor niet duidelijk is wie wat doet. Ook de adviesrol wordt te weinig gepakt en de mensen zijn niet altijd pro-actief. Daarnaast wordt er teveel ad hoc gecommuniceerd. Een positief voorbeeld is het coalitieakkoord; de eerste twee jaar werd dit steeds als rode draad gebruikt in de communicatie en werden 'communicatiekeuzes' op basis daarvan gemaakt. Communicatieadviseurs meer in de organisatie op pad, zodat ze dichterbij de managers staan en weten wat er speelt.

Beantwoording brieven

Brieven worden niet of niet tijdig beantwoord of soms via het verkeerde kanaal.

Persvragen/berichten

De rol die communicatie zou moeten spelen bij perscontacten is de boodschap vertalen naar de buitenwereld. En daarnaast geeft het college aan dat zij graag een duidelijkere rol van communicatie zien in de perscontacten door vooraf al antwoorden te formuleren of hierover te sparren met wethouder/afdeling. De vertaling naar 'hoe komt het over op de burger'.

Opmerkingen:

- Communicatie moet meer de rol pakken bij persvragen, technisch verhaal van de ambtenaren vertalen naar pakkende boodschap naar buiten toe.
- Bewustzijn bij beleidsadviseurs vergroten, waarom doen we wat we doen -> rol van communicatie = wanneer communiceren, wat is de boodschap aan de burger?
- Neem een communicatieparagraaf op bij projecten.

Website

De mate van interactiviteit en de inzet van de website voor burgerparticipatie is voor verbetering vatbaar.

Infopagina/Udens Weekblad

De berichten worden slecht gelezen. Dit zou verbeterd kunnen worden door korter en krachtiger te communiceren en verder door te verwijzen naar de website.

Communicatiemiddelen

De breedte van de inzet van communicatiemiddelen kan verbeteren. Nu wordt vaak gekozen voor schriftelijke communicatie, terwijl er veel meer mogelijkheden zijn.

Mediawatching

CC vertaalt op dit moment te weinig welke beelden de buitenwereld heeft van de gemeente Uden. Wat staat er in de media en hoe kunnen we daar (eerder) op anticiperen. Ook vooraf al nadenken bij projecten welke effecten dit 'buiten' heeft.

Politieke kleur in berichtgeving

Een deel van het college geeft aan dat in berichtgeving best naar buiten gebracht mag worden van welke 'partij' dit bericht afkomstig is c.q. welke partij het project heeft geïnitieerd. Zodat burgers zich duidelijker herkennen in de keuze die ze hebben gemaakt met het stemmen.

Deel III – visievorming toekomst

Als werkvorm is gekozen voor 'Transponeren: hoe communiceert gemeente Uden in 2015?'. In deze werkvorm wordt aan de deelnemers gevraagd zich te verplaatsen in het jaar 2015. Welke dingen zijn er dan anders ten opzichte van de huidige communicatie.

Multimediaal

Het college vindt het belangrijk dat CC alle beschikbare communicatiekanalen kent en inzet richting de verschillende doelgroepen. Opmerkingen die in dit kader gemaakt werden:

- Informatievoorziening steeds korter en sneller aanbieden: ‘kort & snel nieuws’
- Maak een soort ‘Kliknieuws’ voor de gemeente Uden
- Maak ook gebruik van de openbare ruimte voor informatievoorziening: b.v. informatieborden met LED-teksten bij wegwerkzaamheden of op andere plekken in de openbare ruimte
- De website wordt het belangrijkste communicatiekanaal: daarom nog verder professionaliseren tot een interactieve site

Versterken adviesrol

Het college is van mening dat de adviesrol van CC versterkt moet worden. Belangrijke onderdelen daarbij zijn volgens hen:

- CC moet meer pro-actief helder maken c.q. aangeven wat hun rol/meerwaarde kan zijn
- Mediawatching is een belangrijk onderdeel voor de gemeente dat momenteel onderbelicht is. Hoe staan we er voor binnen onze gemeente? Hoe zien doelgroepen ons? Breng buiten naar binnen. We werken vaak vanuit een achterstand in reactie op dossiers die veel discussie oproepen (denk b.v. aan de Vrije Teugel); rol van CC zou kunnen zijn om deze dossiers te voorzien van een communicatieparagraaf waarin risico’s van besluiten/ scenario’s beschreven worden.

Maatschappelijk effect

Om te kunnen prioriteren is het volgens het college een idee om dit te bepalen aan de hand van het maatschappelijke effect van een besluit. Belangrijke elementen hierbij zijn:

- Het positief beïnvloeden van doelgroepen door hen meer mee te nemen in het proces
- Pro-actief communiceren
- Boodschap ophangen in een breder kader, zodat men besluiten/projecten/processen beter kan plaatsen. Een voorbeeld hiervan is het coalitieprogramma: ‘Mensen bouwen Uden, daarom... <toelichting besluit, proces of project>’.
- Belangrijk is om dit laatste ook intern te doen bij medewerkers. Maar ook bij de Griffie/gemeenteraad deze kaders meegeven (zeker bij langlopende dossiers).

Transparantie/openbaarheid

De gemeente moet helder en duidelijk weergeven c.q. verantwoorden waarmee zij zich bezig houdt. Belangrijk is daarbij dat:

- De gemeente blijft communiceren ook al is er even geen ‘nieuws’. B.v. MFA Bitswijk wordt genoemd. De gemeente moet een aantal zaken uitzoeken in dit proces, vervolgens horen betrokkenen niets meer en denken dat er dan ook niets gebeurt.
- De verwachtingen van de doelgroepen gemanaged worden. Wanneer mogen ze meedenken of echt meepraten en wanneer kan dat niet.

Doelgroepen

Maak een heldere analyse van de doelgroepen waarmee de gemeente communiceert. Nu richten we ons vaak op de ‘burger’, terwijl er ook andere doelgroepen zijn zoals bedrijven en maatschappelijke partners. En betrek deze doelgroepen in de communicatie door te werken met een soort van ‘testimonial’ of de boodschap door hen te laten overbrengen als dat beter past in een project/proces.

Strategie-team

Het college zou het goed vinden als er bij ‘heikele’ projecten/processen een breed team wordt ingericht – waar CC ook lid van is – dat de risico’s analyseert en de strategie bepaalt in deze processen. Zodat de gemeente meer vanuit eigen kracht kan acteren in plaats van achteraf bijsturen aan de hand van de publieke opinie.

Imago/city marketing

Het imago van de gemeente Uden als een ‘bruisende en vitale gemeente’ moet versterkt worden.

Verslag kwalitatief onderzoek

Gemeente Venray - 10 april 2010

Teamsamenstelling

Bij de gemeente Venray bestaat het team uit 8 mensen, die samen ongeveer 7 fte vormen:

- 1 senior communicatie-adviseur
- 2 communicatie-adviseurs
- 4 communicatiemedewerkers
- 1 kabinetschef (parttime)

Eén van de vier communicatiemedewerkers is gespecialiseerd in digitale communicatie en houdt zich fulltime bezig met de website en andere digitale communicatiemiddelen.

Rollen en taken

Het team biedt 'regie, advies en service' en heeft dit zo ook weggezet binnen de organisatie. In het begin wat te sterk, omdat intern gedacht werd dat ze geen uitvoerende taken meer op zich zouden nemen. Nu geven ze aan bij vragen dat men zeker terecht kan voor het opzetten van middelen, maar dat ze altijd graag even kijken naar de communicatiebehoefte van de opdrachtgever.

Senior communicatie-adviseur

De senior ca maakt tevens deel uit van het team concern control, met als specialisme communicatie. Deze adviseur adviseert gevraagd en ongevraagd het college. Zij overlegt 1x per week met de burgemeester over lopende zaken. Voorheen had ze ook overleg met de gemeentesecretaris, maar dat overleg is komen te vervallen tot teleurstelling van de ca. Want juist in het overleg tussen gemeentesecretaris en senior ca werden verbindingen gelegd tussen projecten, mensen en middelen.

Elke dinsdag, direct na de collegevergadering, sluit zij aan bij het college. Alle genomen besluiten worden besproken in de zin van de impact van het besluit op de buitenwereld en de communicatieve gevolgen. Vervolgens vindt het persgesprek plaats.

Bijzonder is dat zij deel uitmaakt van het team Concern Control, een team met specialisten op bijvoorbeeld financieel gebied, personeelszaken enzovoort. Projecten die voor de hele organisatie gelden, worden door dit team met raad en daad bijgestaan.

Communicatie-adviseur

Deze adviseurs adviseren de afdelingen. Zij hebben 1x per kwartaal overleg met managers op hoofdlijnen en 1x per zes weken met coördinatoren/teamleiders. Dit laatste overleg is meer concreet over voortvloeiende werkzaamheden en communicatie rondom lopende projecten.

Een belangrijke rol is om de managers en coördinatoren te ondersteunen bij het ontwikkelen van hun medewerkers en teams.

In sommige wat grotere projecten worden zij ondersteund door één van de communicatiemedewerkers.

Communicatiemedewerker

De communicatiemedewerker houdt zich bezig met de uitvoering van de 'vaste' communicatiemiddelen zoals de gemeentepagina, brochures, de website, persberichten en het personeelsblad. Zij ondersteunen soms ook de adviseurs bij hun projecten.

PR-medewerker

Op een andere plek in de organisatie is nog een PR-medewerker aanwezig. Deze houdt zich op parttime basis bezig met kabinetszaken. Zoals aangegeven wordt regelt zij de 'feesten en partijen' qua toespraken, benodigdheden (speldjes oid), etc..

Contacten met de Griffie

Het team communicatie heeft momenteel geen werkzaamheden die zij voor de griffie uitvoert. Jolanda komt van een andere gemeente (Beuningen) waar communicatie de griffie wel ondersteunde op het gebied van burgerparticipatie, interactieve beleidsvorming en het claimen van de website voor informatievoorziening van en naar burgers. Daarmee heeft zij hele positieve ervaringen. Maar de bezetting is vrij krap ten opzichte van de ambities van de organisatie, dus zij nemen hier momenteel zelf geen initiatief toe.

Interne communicatie

Bij de interne communicatie speelt de afdeling personeelszaken een belangrijke rol. De rol van communicatie bestaat uit het onderhouden/opzetten van communicatiemiddelen enerzijds en het leveren van een bijdrage aan het project 'Nieuwe manier van werken' (een verandertraject).

De rol van de communicatie-adviseur in het kader van interne communicatie is vergelijkbaar met 'ontwikkelingswerk'. Hun hoofddoel is vooral om de mensen van de gemeente Venray communicatiever te maken. Bijvoorbeeld door trainingen te geven over burgerparticipatie, brieven schrijven, nota's schrijven, persberichten opstellen (hoe bepaal ik de nieuwswaarde?).

Het intranet wordt bijgehouden door redacteurs in de afdelingen. De gespecialiseerde communicatiemedewerker begeleidt hen hierbij. Daarnaast heeft deze de taak om de digitale nieuwsbrief op te stellen, welke informatie bevat over taken, need-to-know info i.h.k.v. de planning, verstuurd persberichten, enzovoort).

Burgerparticipatie

- ➔ gemeentelijk beleid (verlichting, verkeer & vervoer, ec.)
- ➔ Beleid dat voor elke wijk/dorp anders kan en moet zijn
- ➔ Privédomein (paspooten, huwelijken, etc.)

Over het middelste gedeelte kan de burger meepraten. Intern worden er trainingen gegeven (ontwikkeld door o.a. communicatie -> niet allemaal door hen gegeven) om adviseurs in staat te stellen om goed (= volgens de gestelde richtlijnen) met de burger te communiceren. Gemeente Venray is vrij ver op het gebied van gebiedsgericht werken. Mochten we meer informatie willen, dan zijn zij ons graag daarbij van dienst.

Verslag kwalitatief onderzoek

Gemeente Venray - 10 april 2010

Teamsamenstelling

Bij de gemeente Venray bestaat het team uit 8 mensen, die samen ongeveer 7 fte vormen:

- 1 senior communicatie-adviseur
- 2 communicatie-adviseurs
- 4 communicatiemedewerkers
- 1 kabinetschef (parttime)

Eén van de vier communicatiemedewerkers is gespecialiseerd in digitale communicatie en houdt zich fulltime bezig met de website en andere digitale communicatiemiddelen.

Rollen en taken

Het team biedt 'regie, advies en service' en heeft dit zo ook weggezet binnen de organisatie. In het begin wat te sterk, omdat intern gedacht werd dat ze geen uitvoerende taken meer op zich zouden nemen. Nu geven ze aan bij vragen dat men zeker terecht kan voor het opzetten van middelen, maar dat ze altijd graag even kijken naar de communicatiebehoefte van de opdrachtgever.

Senior communicatie-adviseur

De senior ca maakt tevens deel uit van het team concern control, met als specialisme communicatie. Deze adviseur adviseert gevraagd en ongevraagd het college. Zij overlegt 1x per week met de burgemeester over lopende zaken. Voorheen had ze ook overleg met de gemeentesecretaris, maar dat overleg is komen te vervallen tot teleurstelling van de ca. Want juist in het overleg tussen gemeentesecretaris en senior ca werden verbindingen gelegd tussen projecten, mensen en middelen.

Elke dinsdag, direct na de collegevergadering, sluit zij aan bij het college. Alle genomen besluiten worden besproken in de zin van de impact van het besluit op de buitenwereld en de communicatieve gevolgen. Vervolgens vindt het persgesprek plaats.

Bijzonder is dat zij deel uitmaakt van het team Concern Control, een team met specialisten op bijvoorbeeld financieel gebied, personeelszaken enzovoort. Projecten die voor de hele organisatie gelden, worden door dit team met raad en daad bijgestaan.

Communicatie-adviseur

Deze adviseurs adviseren de afdelingen. Zij hebben 1x per kwartaal overleg met managers op hoofdlijnen en 1x per zes weken met coördinatoren/teamleiders. Dit laatste overleg is meer concreet over voortvloeiende werkzaamheden en communicatie rondom lopende projecten.

Een belangrijke rol is om de managers en coördinatoren te ondersteunen bij het ontwikkelen van hun medewerkers en teams.

In sommige wat grotere projecten worden zij ondersteund door één van de communicatiemedewerkers.

Communicatiemedewerker

De communicatiemedewerker houdt zich bezig met de uitvoering van de 'vaste' communicatiemiddelen zoals de gemeentepagina, brochures, de website, persberichten en het personeelsblad. Zij ondersteunen soms ook de adviseurs bij hun projecten.

PR-medewerker

Op een andere plek in de organisatie is nog een PR-medewerker aanwezig. Deze houdt zich op parttime basis bezig met kabinetszaken. Zoals aangegeven wordt regelt zij de 'feesten en partijen' qua toespraken, benodigdheden (speldjes oid), etc..

Contacten met de Griffie

Het team communicatie heeft momenteel geen werkzaamheden die zij voor de griffie uitvoert. Jolanda komt van een andere gemeente (Beuningen) waar communicatie de griffie wel ondersteunde op het gebied van burgerparticipatie, interactieve beleidsvorming en het claimen van de website voor informatievoorziening van en naar burgers. Daarmee heeft zij hele positieve ervaringen. Maar de bezetting is vrij krap ten opzichte van de ambities van de organisatie, dus zij nemen hier momenteel zelf geen initiatief toe.

Interne communicatie

Bij de interne communicatie speelt de afdeling personeelszaken een belangrijke rol. De rol van communicatie bestaat uit het onderhouden/opzetten van communicatiemiddelen enerzijds en het leveren van een bijdrage aan het project 'Nieuwe manier van werken' (een verandertraject).

De rol van de communicatie-adviseur in het kader van interne communicatie is vergelijkbaar met 'ontwikkelingswerk'. Hun hoofddoel is vooral om de mensen van de gemeente Venray communicatiever te maken. Bijvoorbeeld door trainingen te geven over burgerparticipatie, brieven schrijven, nota's schrijven, persberichten opstellen (hoe bepaal ik de nieuwswaarde?).

Het intranet wordt bijgehouden door redacteurs in de afdelingen. De gespecialiseerde communicatiemedewerker begeleidt hen hierbij. Daarnaast heeft deze de taak om de digitale nieuwsbrief op te stellen, welke informatie bevat over taken, need-to-know info i.h.k.v. de planning, verstuurd persberichten, enzovoort).

Burgerparticipatie

- ➔ gemeentelijk beleid (verlichting, verkeer & vervoer, ec.)
- ➔ Beleid dat voor elke wijk/dorp anders kan en moet zijn
- ➔ Privédomein (paspoorten, huwelijken, etc.)

Over het middelste gedeelte kan de burger meepraten. Intern worden er trainingen gegeven (ontwikkeld door o.a. communicatie -> niet allemaal door hen gegeven) om adviseurs in staat te stellen om goed (= volgens de gestelde richtlijnen) met de burger te communiceren. Gemeente Venray is vrij ver op het gebied van gebiedsgericht werken. Mochten we meer informatie willen, dan zijn zij ons graag daarbij van dienst.

Verslag kwalitatief onderzoek

Gemeente Oisterwijk - 14 april 2010

Teamsamenstelling

Bij de gemeente Oisterwijk bestaat het team uit 6 mensen, die samen ongeveer 4 fte vormen:

- 1 senior beleidsmedewerker communicatie (tevens coördinator)
- 1 beleidsadviseur
- 4 communicatiemedewerkers

Rollen en taken

Senior beleidsmedewerker communicatie

Deze adviseur is het contactpersoon van het bestuur en het MT. Zij adviseert gevraagd en ongevraagd het college, de gemeentesecretaris en het MT. Elke maandag overlegt ze met de burgemeester en gemeentesecretaris in een gezamenlijk overleg. In dit overleg worden lopende zaken besproken, wordt de agenda van de collegevergadering op dinsdag voor besproken in het licht van communicatie.

Daarnaast is deze adviseur betrokken bij 'corporate' projecten, omdat die de gehele organisatie raken.

Er is geen persgesprek op dinsdag, maar op dinsdagochtend wordt door de SBC de agenda naar de pers verstuurd. Persvragen worden dan doorgeleid naar de wethouders, die in principe allemaal om 16.00 uur hiervoor tijd in hun agenda hebben gereserveerd.

Beleidsadviseur

Deze adviseur is verantwoordelijk voor de advisering van de afdelingen en hun projecten.

Communicatiemedewerkers

Van de communicatiemedewerkers is er één die voor 0,3 fte is opgesteld voor Raadscommunicatie. Zij adviseert de Griffie in de communicatie met en over de gemeenteraad. Er is vanuit de gemeenteraad een klankbordgroep communicatie. De rol van deze medewerker bij de gemeenteraad is o.a. mede te bepalen welke zaken belangrijk zijn om op te pakken qua communicatie, een communicatieplan opstellen voor 4 jaar. De uitvoering van het communicatieplan gebeurt door de Griffie in samenwerking met de adviseur.

In dit plan wordt beschreven hoe de raad als geheel zich kan profileren. Er wordt bijvoorbeeld meer verteld over hoe te communiceren over taken en werkzaamheden, waarvoor men bij de raad terecht kan, waarmee de raad zich bezig houdt. Dit is niet van politieke aard. Elke twee weken hebben zij een publicatie op de gemeentepagina.

Aangegeven wordt dat doordat de raadscommunicatie zo actief is opgepakt, de burger het gevoel heeft dat de twee organen 'gemeenteraad' en 'college' tegenover elkaar staan. In plaats van samenwerken. Ze worden ook wel eens tegen elkaar uitgespeeld daardoor.

De andere 3 communicatiemedewerkers hadden aanvankelijk allen gescheiden taken, maar zijn dit meer aan het mixen in verband met de afwisseling. Eén houdt zich voornamelijk bezig met digitale communicatie op uitvoerend vlak, één houdt zich bezig met representatie en promotie, één houdt zich bezig met kabinetszaken (officiële onderscheidingen enzovoort).

Elke afdeling heeft een webredacteur die de website bijhoudt.

Belang van communicatie

Doordat de gemeente Oisterwijk in beweging is en vrij ambitieus, lopen er vele projecten langs elkaar. In Oisterwijk ziet men het belang van goede communicatie (uit de theorie 'Communicatie-in-beleid'). Daarom wordt er steeds meer gevraagd om communicatie-inzet. Het MT draagt zorg voor de prioritering van de beschikbare adviesuren.

Om ervoor te zorgen dat bij een advies ook wordt nagedacht over de communicatie is er aan adviesnota's een paragraaf 'Communicatie' toegevoegd. Als deze niet is ingevuld, neemt het afdelingshoofd het advies niet mee.

Er is geen vaste monitoring richting de afdelingen. Op behoefte van de afdelingen is er contact met de afdeling communicatie. Omdat alle adviseurs vanuit een verandertraject zijn getraind op hun communicatieve vaardigheden (zowel mondeling als schriftelijk) zit het stuk 'hoe communiceer ik dit en met wie?' bij de hele organisatie tussen de oren.

Stap verder

De wens is om het geheel nu een stapje verder te brengen, door houding & gedrag zover te beïnvloeden dat de mensen van de organisatie zelf nog communicatiever worden. Dit zou kunnen door de nieuwe rollen van communicatie als coach, als procesondersteuner, als regisseur of als facilitator verder uit te bouwen. Zodat de rol van communicatie meer opschuift naar advies over hoe het proces (achter het project) zou moeten verlopen, waarbij de uitvoering meer bij de afdeling/mensen zelf ligt. Dit blijkt echter lastig.

Burgerparticipatie/interactief beleid

Ook in deze gemeente wordt geworsteld met het verwachtingspatroon van de burger. Daarom maken zij verschil tussen interactief beleid en inspraak. Inspraak betreft de meer juridische procedures (waarbij inspraak verplicht is) en interactief beleid gaat meer over meepraten in beleidsuitvoering (de Raad neemt een besluit, de burger kan meepraten over de wijze waarop het besluit wordt uitgevoerd).

Verslag kwalitatief onderzoek

Gemeente Veghel - 4 mei 2010

Teamsamenstelling

Bij de gemeente Veghel bestaat het team uit 8 mensen, die samen ongeveer 6,5 fte vormen:

- 1 senior communicatieadviseur
- 2 communicatieadviseurs
- 5 communicatiemedewerkers met elk een specialisme

Rollen en taken

Senior communicatieadviseur

Deze adviseur adviseert op strategisch niveau gevraagd en ongevraagd het college, de gemeentesecretaris en het MT. Er is geen vast gezamenlijk overleg waarbij de adviseur aansluit. De contacten met de collegeleden verlopen op individuele basis. Na besluitvorming adviseert de senior adviseur over hoe besluiten gecommuniceerd moeten worden. Waar mogelijk is er voor overleg met de ambtelijke organisatie, zodat in een zo vroeg mogelijk stadium over de communicatie gesproken wordt.

Communicatieadviseurs

Deze adviseurs zijn verantwoordelijk voor de advisering van de afdelingen en hun projecten op strategisch niveau.

Communicatiemedewerkers

Elke communicatiemedewerker heeft een eigen specialisme en adviseert op tactisch niveau hierover. De specialismes zijn:

- Digitale communicatie
- Kabinetszaken (vieringen, herdenkingen, toespraken schrijven, enz.)
- Contentmanagement, dat wil zeggen de gemeentelijke pagina in het huis-aan-huisblad, een deel van het persproces (persberichten schrijven) en andere communicatiemiddelen
- Accountmanager wijk- en dorpsraden mbt communicatie
- Allround medewerker/ondersteuner (secretariële/administratieve taken)

Positie van communicatie

Het team Communicatie van gemeente Veghel ziet het belang van zo vroeg mogelijk in het proces betrokken worden, omdat je dan de meeste kwaliteit kunt leveren op strategisch niveau. Hierdoor hebben uiteindelijk de ingezette middelen een groter effect en kan er efficiënter gewerkt worden. Er is hiervoor geen vaste overlegstructuur op managementniveau. Het team organiseert dit door regelmatig te overleggen met sleutelfiguren binnen de organisatie. Daarmee delen ze waar communicatie mee bezig is en wat zij kunnen betekenen voor de 'sleutelfiguur'. Er is een goed netwerk ontstaan, waardoor ze inderdaad vroeg in processen betrokken worden.

Contact met afdelingen

Het team Communicatie bedient alle afdelingen, waaronder ook de Griffie. Met de Griffie bestaat vooral contact op basis van behoefte. Dit uit zich vooral in de vaste Raadsinformatie pagina waarin elke 4 tot 6 weken in het huis-aan-huisblad een journalistiek verslag van de gemeenteraad wordt gemaakt. De andere worden bediend in projecten, met strategisch advies en met daaruit voortkomende communicatiemiddelen.

Algemeen

De gemeente Veghel maakt momenteel een organisatieverandering door. Dit heeft ook gevolgen voor het team Communicatie. Zij sparren regelmatig met elkaar hoe de veranderingen vorm te geven in het team zelf en hoe met de veranderingen om te gaan als communicatieprofessional.

Greet vindt beide gemeenten redelijk vergelijkbaar en ziet het nut van elkaar meer opzoeken.

Bijlage 7

Communicatiebeleidsplan 2007-2010

COMMUNICATIEBELEIDSPLAN 2007-2010

Inhoud

1. Inleiding.....	p. 3
2. Factoren die het communicatiebeleid mede bepalen.....	p. 4
2.1 Ambities mensen bouwen Uden!	
2.2 Uitvoeringsprogramma coalitieakkoord 2006-2010	
2.3 Bestuurlijke wensen en ideeën	
2.4 Wensen van de organisatie	
2.5 Wensen van de griffie	
3. Doelgroepen en relaties.....	p. 6
3.1 Doelgroepen	
3.2 Verschillende rollen van de gemeente	
4. Communicatiedoelstellingen.....	p. 8
4.1 Beeldvorming en PR	
4.2 Informatie	
4.3 Participatie	
4.4 Interne communicatie	
5. Projecten en activiteiten.....	p. 10
5.1 Structurele werkzaamheden	
5.2 Primaire verantwoordelijkheid communicatie	
5.3 Primaire verantwoordelijkheid functionele afdelingen	
5.4 Onvoorzien	
5.5 Webmaster	
5.6 Raadscommunicatie	
5.7 Projectcommunicatie	
6. Speerpunten voor Communicatie.....	p. 13
6.1 Het stelselmatig communiceren over de ambities in het coalitieprogramma	
6.2 Beeldvorming en PR	
6.3 Verbeteren communicatieve vaardigheden organisatie	
6.4 Verbeteren digitale informatievoorziening	
7. Nieuwe voorstellen.....	p. 15
8. Werkplan 2007.....	p. 16

1. Inleiding

Pro-actief en positief

Dit communicatieplan wil samenhang en synergie realiseren voor de communicatie van de gemeente Uden. In het coalitieprogramma 'Mensen bouwen Uden' staan 17 specifieke ambities die het college in deze bestuursperiode wil realiseren. De veelheid en complexiteit van projecten, activiteiten en (bestuurlijke) wensen maakt communicatief 'winstgevende' keuzes noodzakelijk. Daarmee kan de beschikbare communicatiedeskundigheid strategisch en efficiënt worden ingezet. Niet reactief en defensief, maar proactief en positief.

Positieve Ontwikkeling -en

De afgelopen jaren is hard gewerkt aan de ontwikkeling en modernisering van Uden op tal van terreinen. Er is veel bereikt, denk aan het centrum, woningbouw, revitalisering etc. Intern zijn de nodige achterstanden weggewerkt. De resultaten van investeringen in de afgelopen jaren zijn nu zichtbaar en worden verder ontwikkeld. De stedelijke regio Uden-Veghel begint steeds meer vorm te krijgen. De groei van de wereldeconomie is ook in Uden voelbaar en heeft een stimulerend effect op lokale ontwikkelingen. Daarnaast werpt ook de komst van het ziekenhuis naar Uden zijn licht vooruit. De verwachting is dat de spin-off daarvan een grote impact zal hebben op andere plannen. Ambities worden naar boven bijgesteld.

Bewust kiezen

Met deze positieve ontwikkelingen groeit de vraag naar professionele communicatieve ondersteuning in de organisatie. Bovendien nemen de nieuwe digitale media – internet, intranet, etc. – steeds meer tijd in beslag. Dat onderstreept de noodzaak om bewuste keuzes te maken. Bewust kiezen, betekent in dat verband dus ook vastleggen wat voortaan níet meer kan. Daarnaast is het van belang communicatie een duidelijke plaats te geven in de organisatie. Communicatie wordt niet alleen ingezet om draagvlak voor keuzes te verwerven. Het moet ook de vele (positieve) ontwikkelingen in de Udense samenleving, waarbij de gemeentelijke organisatie een rol speelt, uitdragen. Mensen hebben recht op goede informatie en moeten, waar mogelijk, de gelegenheid krijgen bij te dragen aan de voorbereiding van beleidsvorming.

Positieve beeldvorming stimuleren

Dat stimuleert niet alleen de kennis en betrokkenheid van de inwoners, maar ook de positieve beeldvorming van Uden in de regio.

Keuzes

De keuzes voor projecten die op basis van dit plan als communicatieprioriteit worden aangemerkt, dienen helder in de organisatie te worden gecommuniceerd. Dat voorkomt onrealistische verwachtingen over de advisering/ondersteuning die communicatie kan bieden op andere terreinen.

2. Factoren die het communicatiebeleid mede bepalen

Het communicatiebeleid wordt enerzijds bepaald door de ambities en ideeën van het bestuur en andere stakeholders uit de organisatie. Anderzijds wordt het bepaald door de actualiteit en de ontwikkelingen die de gemeente doormaakt. De bestuurlijke wensen/ambities zijn grotendeels verwoord in het coalitieprogramma. Het communicatiebeleid heeft tot doel een bijdrage te leveren aan het verwezenlijken van die ambities. Aanvullend zijn er gesprekken gevoerd met de wethouders om te weten wat hun verwachtingen zijn van communicatie. Dezelfde vraag is gesteld binnen het afdelingshoofdenoverleg.

2.1 Ambities Mensen bouwen Uden!

1. Het realiseren van 1500 woningen
2. Elke uitkeringsgerechtigde zit in een traject naar werk, sociale activering of zorg
3. Er wordt een proactief armoedebestrijdingsbeleid gevoerd
4. 1000 extra arbeidsplaatsen
5. 30.000 bezoekers per week meer in het winkelcentrum
6. Extra zorg voor het welzijn van specifieke doelgroepen
7. Ontwikkeling van het kind staat centraal
8. Innovatieve impuls aan cultuur
9. Uden is weer sportstad
10. Snelle en verantwoorde realisatie ziekenhuis
11. Zorgplicht met WMO waarmaken
12. Bevrijdingspark wordt stadspark en Schakelplein wordt vernieuwd
13. Bereikbaarheid wordt verbeterd
14. Voelbaar veiliger
15. Doelmatige en kwalitatief goede uitvoering
16. Concrete vormgeving van de stedelijke regio Uden-Veghel
17. Verminderde lastendruk

2.2 Uitvoeringsprogramma coalitieakkoord 2006-2010

In het uitvoeringsprogramma van het coalitieakkoord worden de volgende ambities geformuleerd waarvoor communicatie verantwoordelijk is:

1. Overheidsinformatie beschikbaar en toegankelijk
2. Aandacht voor positieve beeldvorming in wijze van communiceren
3. Actief mediabeleid
4. Burgers vroegtijdig betrekken bij beleidsvorming
5. Beleid burgerparticipatie

2.3 Bestuurlijke wensen en ideeën

Met alle portefeuillehouders en eerder ook met de leden van de directieraad is gesproken om te inventariseren welke onderwerpen voor hen de hoogste prioriteit hebben en wat hun verwachtingen zijn t.a.v. communicatie. Als belangrijkste wensen en ideeën zijn naar voren gebracht:

1. Meer aandacht voor representatie, PR en gastheerschap t.b.v. correct-positieve beeldvorming
2. Kwaliteitsslag (wekelijkse) persgesprekken. Dus de besluiten die worden gepresenteerd voorbereiden met de portefeuillehouder en de betreffende ambtenaar o.a. resulterend in korte aanvullende persberichten. Gepresenteerde besluiten op de Infopagina publiceren.
3. Meer profileren dan informeren. Waar mogelijk meer thema-gewijs en pro-actief en minder reactief en projectgebonden communiceren
4. Sommige projecten hebben een grotere impact dan andere, dat zou mede bepalend moeten zijn voor de inzet en invloed van de communicatiediscipline.

2.4 Wensen van de organisatie

1. Profileren mag niet ten koste gaan van informeren. Om klanttevredenheid te bewerkstelligen en te bewaren moeten burgers tijdig en helder geïnformeerd worden.
2. Interne informatievoorziening is belangrijk.
3. Pro-actief communiceren over projecten

3. Doelgroepen en relaties

3.1 Doelgroepen

Onze doelgroepen zijn grofweg in te delen in interne,- en externe doelgroepen.

Interne doelgroepen

- De gemeenteraad
- De griffie
- Het college van burgemeester en wethouders
- De directieraad
- De afdelingshoofden
- De medewerkers
- De OR

Externe doelgroepen

- Burgers
- Bedrijven/instellingen
- Platforms/organisaties
- Media
- Andere Overheden

3.2 Verschillende rollen van de gemeente

Om effectief te communiceren is het belangrijk om de communicatie goed af te stemmen op de doelgroep die wordt aangesproken en de relatie die de gemeente op dat moment met de doelgroep heeft. De gemeente kan namelijk verschillende rollen hebben ten aanzien van haar doelgroepen.

Doelgroep	Rol gemeente
Medewerkers	Werkgever
(Burgers als) inwoners/consumenten	Woon/werk/recreatiegebied
(Burgers als) klanten	Dienstverlener
(Burgers als) onderdanen of participanten	Beleidsmaker
(Burgers als) kiezers	Bestuurder
Ondernemers	(potentiële) vestigingsplaats
Buurgemeenten en andere overheden	Overheidspartner
Pers	Mediapartner

Gemeente Uden als werkgever/organisatie: Binnen het personeelsbeleid staan ontwikkeling en ontplooiing van de medewerkers centraal met als doel de inzetbaarheid van de medewerkers te optimaliseren. De gewenste organisatiecultuur kent een optimaal evenwicht tussen een informele, mensgerichte werkwijze enerzijds en een helder gestroomlijnde, bedrijfsmatige bedrijfsvoering anderzijds.

Gemeente Uden als woon/werk/recreatiegebied: De gemeente Uden wil een prettige woonomgeving zijn voor haar ingezetenen met voldoende ruimte en voorzieningen om te sporten, winkelen en recreëren. Welzijn en zorg moeten voldoende aandacht krijgen om de leefbaarheid en sociale cohesie te bevorderen. Een aantrekkelijk winkelcentrum, culturele voorzieningen en uitgaansgelegenheden zorgen ervoor dat niet alleen Udenaren, maar ook mensen uit de nabije omgeving in Uden consumeren.

Gemeente Uden als dienstverlener: In de gemeente Uden staat de vraag van de burger centraal. De organisatie kenmerkt zich door klantgerichtheid en klantvriendelijkheid. We willen de doelmatigheid en kwaliteit in de uitvoering van producten, processen en dienstverlening verbeteren. Verder willen we het informatieniveau van de digitale dienstverlening vergroten.

Gemeente Uden als beleidsmaker: De gemeente Uden wil haar inwoners tijdig betrekken bij het ontwikkelen van beleid. Zij wil daarvoor meer gebruik maken van de digitale mogelijkheden. Daarnaast ligt de nadruk op de uitvoering van beleid.

Gemeente Uden als bestuurder: De kiezer stemt gemiddeld eens per vier jaar voor een gemeenteraad. Gedurende een collegeperiode kan de kiezer rechtstreeks invloed uitoefenen op de politieke besluitvorming in commissies en gemeenteraad, bijvoorbeeld door spreekrecht. De gemeente Uden wil het burgerinitiatief invoeren. Daarmee krijgen inwoners zelf de mogelijkheid om onderwerpen op de raadsagenda's te plaatsen.

Gemeente Uden als (potentiële) vestigingsplaats voor bedrijven: De gemeente wil de bedrijvigheid in Uden optimaal faciliteren. Daarnaast wil zij 1.000 extra arbeidsplaatsen genereren. Daarvoor wordt de bedrijvigheid gestimuleerd door te faciliteren. Er komt speciale aandacht voor startende ondernemers.

Gemeente Uden als overheidspartner: De gemeentebesturen van Uden en Veghel willen in de bestuursperiode 2006-2010 op verschillende terreinen intensiever gaan samenwerken. De samenwerking is van zo groot belang, dat de verdere vormgeving van de stedelijke regio Uden-Veghel in beide bestuursakkoorden speerpunt van beleid is. Het belang van de regio weegt zwaarder dan dat van de eigen gemeente.

Gemeente Uden als mediapartner: De gemeente Uden gaat uit van een wederzijdse afhankelijkheid als het gaat om haar relatie met de pers. Om positieve berichtgeving te bevorderen wordt er een pro-actief persbeleid gevoerd. Daarbij wordt er gestreeft naar een kanteling van informeren naar profileren. Dat wil zeggen dat onderwerpen in een breder perspectief worden geplaatst, waardoor ze meer thema-gewijs ipv feitelijk worden gecommuniceerd.

4. Communicatiedoelstellingen

Communicatie is een belangrijk instrument om de ambities uit het coalitieakkoord te realiseren. Er zijn grofweg 4 vormen van communicatie die we daarvoor inzetten. Aan de hand van de verschillende communicatievormen worden de communicatiedoelstellingen specifieker geformuleerd.

4.1 Beeldvorming en PR

Er gebeurt veel in Uden. De komst van het ziekenhuis. Intensivering van de samenwerking met Veghel. De aanleg van de A50. De Markt krijgt een grondige opknapbeurt, de Pastoor Spieringsstraat is een visitekaartje geworden en de kans dat Centrum-West er ook echt komt wordt steeds groter. Langs de toegangswegen naar Uden-Zuid verschijnen beeldbepalende bedrijfspanden en het Dicoterrein krijgt een nieuwe invulling. Kortom de toekomst ziet er rooskleurig uit. Daarnaast staat de ambitie om het bezoekersaantal aan het centrum te verhogen. Dit is een belangrijke kurk onder de Udense economie en bepalend voor de regiofunctie die Uden wil hebben en voor het imago van Uden. Het wordt dus tijd om de positieve ontwikkelingen en aantrekkelijkheden waarmee Uden zich willen positioneren met kracht uit te dragen. Dat is een proces waarbij meerdere interne en externe betrokkenen een actieve rol moeten spelen. Beeldvorming heeft in dit geval alles te maken met het imago van de gemeente Uden als woon/werk en leefgemeente.

Daarnaast is er de beeldvorming over de gemeentelijke organisatie als dienstverlener. De dienstverlening van een gemeentelijke organisatie is niet zomaar te vergelijken met die van een commercieel bedrijf. Burgers zijn immers vaak een klant-zonder-keus. Er zijn geen andere partijen waar men terecht kan voor een paspoort of een bouwvergunning. De gemeente van haar kant kan niet onderhandelen over de prijs van haar producten of diensten. Des te belangrijker is het om een klantgerichte opstelling te hebben richting onze inwoners en dit ook uit te dragen.

Doelstellingen:

- Inwoners ervaren de gemeente als een transparante, interactieve, klantgerichte organisatie.
- Inwoners ervaren de gemeente Uden als een prettige omgeving met voldoende ruimte en voorzieningen om te sporten, winkelen en recreëren.
- Mensen uit de omgeving komen graag naar Uden voor het winkelcentrum, culturele voorzieningen, het recreatieve buitengebied of andere activiteiten en straks ook voor zorg.

4.2 Informatie

Hoewel er steeds meer aandacht is voor tweezijdige communicatiestromen, bestaat een groot deel van onze activiteiten nog steeds uit éénrichtingsverkeer, namelijk informeren. Hoewel wij het belang van tweezijdige communicatie onderkennen, vinden wij dat het belang van juiste, actuele en volledige informatie niet onderschat mag worden. We informeren onze burgers over wat zij wel en niet van de gemeente mogen verwachten. We informeren hen over een omleiding in verband met wegwerkzaamheden. We informeren hen over het ophalen van het huisvuil. We informeren hen over onze openingstijden. Maar we geven ook informatie over beleid en de achtergronden die daar bij horen. Op die manier stellen we hen in de gelegenheid om keuzes te maken wanneer hen gevraagd wordt om mee te denken over beleid of wanneer zij naar de stembus gaan.

Doelstellingen:

- Inwoners zijn goed en actueel geïnformeerd
- Inwoners weten welke consequenties het niet naleven van beleid en regels heeft.
- Het gemeentebestuur is op de hoogte van ideeën, verwachtingen en mogelijkheden van de inwoners
- Aan de inwoners wordt verantwoording afgelegd over te maken, - en gemaakte keuzes

4.3 Participatie

De gemeente trekt zich verder terug en de verantwoordelijkheid wordt meer bij de burgers neergelegd. We realiseren ons dat de vraag hoe de gemeente naar haar burgers kijkt en hoe we burgers bij het beleid betrekken steeds belangrijker wordt. Er wordt steeds gekeken naar nieuwe middelen om burgers te

betrekken bij beleidsvorming. Het is daarbij van belang om van de gebaande paden te wijken om ook moeilijk bereikbare doelgroepen te motiveren om met de gemeente van gedachten te wisselen. Daarnaast willen we het burgerinitiatief invoeren. Dat betekent dat elk voorstel, ingediend en ondertekend door 400 of meer Udense burgers, als onderwerp ter bespreking op de agenda van de Raad of de betrokken raadscommissie komt.

Doelstellingen:

- Inwoners/sleutelfiguren beschikken over voldoende (achtergrond)informatie en zijn daardoor in staat tot het mede maken van keuzes in het belang van de gemeenschap
- Er is sprake van nieuwe, directe vormen van participatie en inspraak. Deze zijn zodanig vorm gegeven dat ze inwoners stimuleren om te participeren. Digitale mogelijkheden op dit terrein worden benut
- Inwoners weten via welke kanalen ze invloed kunnen uitoefenen tijdens het besluitvormingsproces (inspraak)

4.4 Interne communicatie

In het coalitieakkoord staat dat we de doelmatigheid en kwaliteit in de uitvoering van producten, processen en dienstverlening willen verbeteren. Om dit te realiseren is interne communicatie van groot belang. Daarmee bedoelen we de juiste informatie op het juiste moment aan de juiste personen. Alleen dan kan er efficiënt gewerkt worden binnen een organisatie. Daarnaast is interne communicatie van invloed op de sfeer en betrokkenheid binnen de organisatie, welke op hun beurt weer verantwoordelijk zijn voor gemotiveerde medewerkers die zich voor 100 % inzetten om de ambities uit het coalitieakkoord waar te maken. Wij zien (interne) communicatie als een verantwoordelijkheid van iedere medewerker binnen onze organisatie. Communicatie speelt een rol in het faciliteren en adviseren op het gebied van interne communicatie.

De resultaten van het project 'interne kwaliteitsverbetering' laten zien dat er met name wat betreft de communicatie in de lijn nog het e.e.a. te verbeteren valt. Wij zien dit in de eerste plaats als een verantwoordelijkheid voor de afdelingshoofden en directeuren. Communicatie kan desgevraagd adviseren.

Doelstellingen:

- De medewerkers zijn op de hoogte van de ambities van de gemeente Uden en voelen zich daarbij betrokken
- De medewerkers zijn zich bewust van de communicatieve aspecten van hun werk/activiteiten
- De medewerkers zijn op de hoogte van afspraken over participatie en inspraak
- De informatievoorziening over intern van belang zijnde aangelegenheden is tijdig, eenduidig en efficiënt en draagt bij aan de onderlinge samenwerking

5. Projecten en activiteiten

Om inzichtelijk te maken hoe we bovenstaande communicatiedoelstellingen willen realiseren, geven we in dit hoofdstuk een overzicht van onze huidige activiteiten en projecten. In totaal beschikken we over 103 uur/week aan structurele communicatieformatie. Dit betreft bruto-uren d.w.z. dat de uren t.b.v. verlof, feestdagen en overhead daar nog af gaan. Hierbij moet opgemerkt worden dat een deel van de structurele werkzaamheden wordt uitgevoerd 'in dienst van een project'. Qua werkzaamheden kan een onderscheid gemaakt worden tussen:

1. Structurele werkzaamheden van communicatie
2. Projectmatige werkzaamheden onder primaire verantwoordelijkheid van communicatie
3. Projectmatige werkzaamheden onder primaire verantwoordelijkheid van de functionele afdeling

5.1 Structurele werkzaamheden

(uren ingeschat op basis van ervaring)

1. Infopagina	: 8 uur/week
2. Gemeentegids	: 1 uur/week
3. kennismakingsavond	: 1 uur/week
4. Communicatie t.a.v. verkiezingen	: 1 uur/week
5. Communicatie rondom begrotingscyclus	: 1 uur/week
6. Beheer website	: 24 uur/week
7. Dagelijkse knipselkrant	: 1 uur/week
8. Perscontacten	: 8 uur/week
9. Organisatie diverse activiteiten	: 4 uur/week
10. Balustrade	: 2 uur/week
11. Werkoverleg	: 4 uur/week
12. Publieksvoorlichting	: 2 uur/week
13. Diverse teksten schrijven en redigeren (folders, nieuwsbrieven, persberichten, voorwoorden, brieven etc.)	: 16 uur/week
14. Communicatie bij rampen	: 3 uur/week
15. Contacten Jumelage Lippstadt	: 1 uur/week
16. Relatiebeheer bestuur/diensten/afdelingen	: 2 uur/week
17. Bewaking huisstijl	: 1 uur/week
	----- +
TOTAAL	: 80 uur/week

5.2 Projecten onder primaire verantwoordelijkheid communicatie

1. Doorontwikkeling website
2. Promotionele film + brochure
3. Burgerjaarverslag
4. In company communicatietraining voor (beleids-)medewerkers
5. Intranet
6. Richtlijnen burgerparticipatie/inspraak
7. Richtlijnen representatie/promotie
8. Communicatie rondom ambities coalitieakkoord
9. Redigeren standaardbrieven

TOTAAL ca. 12 uur/week

5.3 Projecten onder primaire verantwoordelijkheid functionele afdelingen

1. Ziekenhuis
2. IBE
3. Samenwerking Uden-Veghel
4. WMO
5. Woningbouw
6. Centrum-West
7. Herinrichting markt/Schakelplein/Bevrijdingspark
8. Ouderenbeleid
9. Armoedebelief
10. Verkeersveiligheid en Parkeren
11. Woonvisie Uden-Veghel
12. Waterplan
13. Omgevingsvergunning/handhaving
14. Centrum-Oost
15. Natuur en landschap
16. Deregulering
17. Arbeidsintegratie
18. Inburgering
19. Brede school/accommodatiebeleid
20. (Digitaal) klanttevredenheidsonderzoek
21. (Digitaal) burgerpanel
22. Evenementenhal
23. Raadscommunicatie

TOTAAL resteert hiervoor ca. 11 uur/week

5.4 Onvoorzien

Op basis van ervaring is er een inschatting gemaakt van de tijdsbesteding aan structurele werkzaamheden. Daarbij moet de opmerking geplaatst worden dat de zgn. waan van de dag veelal bepalend is voor de planning en prioriteitstelling binnen deze structurele werkzaamheden. De ervaring heeft bovendien geleerd dat zich jaarlijks onvoorziene omstandigheden voordoen die acute inzet van communicatie vragen. Omdat vooraf niet te zeggen valt wanneer en in welke mate dit het geval zal zijn is dit niet van tevoren in te plannen. In voorkomende gevallen zullen de prioriteiten in overleg met het college en de directieraad worden gesteld.

5.5 Webmaster (tijdelijk)

Met ingang van 2 januari 2007 is, vooralsnog voor de duur van een half jaar, een webmaster aangenomen voor 28 uur per week. Na afloop van het half jaar zal deze functie worden geëvalueerd. De taak van de webmaster wordt het ‘doorlichten’ en verbeteren van de website, het technisch beheer van de website en het schrijven en redigeren van teksten voor de website. Daar waar de tijd het toelaat zal de webmaster ook worden ingezet voor het schrijven en redigeren van andere teksten. Door het inzetten van een tijdelijke webmaster, kan communicatie zich concentreren op andere projecten en de doorontwikkeling van de website.

5.6 Raadscommunicatie

Communicatie voor de Raad beperkt zich tot het ondersteunen, adviseren en faciliteren daar waar er behoefte bestaat en waar het mogelijk is. Inhoudelijk worden taken zoveel mogelijk door de griffie opgepakt. De terughoudendheid van Communicatie heeft te maken met de spagaat waarin communicatie terecht kan komen door het bedienen van twee klanten (college en raad). Daarnaast is het van belang dat de communicatieadviseur voeling heeft met wat zich binnen de griffie afspeelt. Te zijner tijd zou het, wanneer daar behoefte voor ontstaat, een mogelijkheid kunnen zijn om communicatiecapaciteit te reserveren voor de griffie.

5.7 Projectcommunicatie

De vraag om communicatieadvies vanuit de organisatie groeit mee met de vele (positieve) ontwikkelingen. Daarnaast wordt vanuit het Rijk steeds meer de verantwoordelijkheid bij de gemeente gelegd om zorgvuldig te communiceren met doelgroepen. Denk hierbij aan de WMO, WWB, omgevingsvergunning en de voorwaarden waaraan we moeten voldoen op het gebied van de digitale informatievoorziening. Binnen de 103 uur formatie worden de meeste uren besteed aan structurele werkzaamheden. Daarom zijn de mogelijkheden beperkt om (pro) actief te communiceren over projecten. Ter advisering hoe hier mee om te gaan, volgt een separaat collegevoorstel. Daarbij zal worden gezien in hoeverre de projectbudgetten separate middelen kunnen genereren voor (extra) communicatie. Gelet op het zeer beperkte aantal uren dat beschikbaar is voor projectcommunicatie, behoort het inkopen van extern advies tot de mogelijkheden.

6. Speerpunten voor Communicatie

Op basis van de geformuleerde doelstellingen, de actuele ontwikkelingen, de bestuurlijke wensen en gesprekken met andere stakeholders uit de organisatie worden hier de speerpunten voor Communicatie benoemd die de komende jaren extra aandacht verdienen. Er wordt aangegeven waar de prioriteiten komen te liggen. De ambities uit het coalitieakkoord en de wensen vanuit het bestuur zijn hierbij leidend.

6.1 Het stelselmatig communiceren over de voortgang van de ambities in het coalitieprogramma.

Monitor

Actief mediabeleid

Hoe worden de ambities uit het coalitieakkoord waar gemaakt. Hoe snel gaat het en wat levert het op. Het is van belang de bevolking regelmatig op de hoogte te houden van de 'tussenstand'. Mede via de monitorfunctie van Communicatie houden we de ontwikkelingen scherp in de gaten. Het college vindt het uiteraard belangrijk om zich op gezette tijden te kunnen profileren met zaken die hoog op de politieke agenda staan. Daarom voeren we een pro-actief mediabeleid, waarbij we een verschuiving willen van informeren naar profileren. Voor zover de infopagina niet in deze behoefte voorziet, zal gezocht worden naar alternatieven voor free publicity.

Informeren is investeren!

Communicatie draagt bij aan draagvlak voor beleid en de uitvoering daarvan. Draagvlak verkrijgt je echter niet alleen door het profileren met zaken die 'makkelijk scoren'. Het dwingt respect af bij de burger om ook op het juiste moment feitelijk te informeren over projecten die gevoelig liggen of politiek gezien minder interessant zijn. Burgers hebben immers recht op feitelijke informatie en willen niet dat hun vertrouwen daarin beschaamd wordt. Door feitelijk en accuraat te communiceren bouw je krediet op om je op andere momenten te profileren. Informeren is dus investeren!

Communicatieplan ambities

Evaluatie infopagina

Er komt een apart B&W voorstel met een communicatieplan om te concretiseren hoe we van tijd tot tijd met eigen middelen of via free publicity de aandacht vestigen op de voortgang van de ambities. Daarnaast stellen we voor om de infopagina te evalueren en de uitkomst te koppelen aan een B&W voorstel over de functie en inzetbaarheid van de infopagina.

6.2 Beeldvorming en PR

Uden heeft veel geld over voor de promotie van het centrum en de ontwikkeling van evenementen én heeft zitting in het bestuur van de Stichting Uden Promotie. De nieuwe promotionele brochure is bijna klaar. De nieuwe promotionele film met daaraan gekoppeld de digitale presentatie(s) op onze website volgen begin 2007. Uden laat zich zien!

Imago versterken

Voorstel projectcommunicatie

Uden heeft een sterk imago en de vele ambitieuze ontwikkelingen geven volop de mogelijkheid dat imago te versterken. Bij de communicatie over nieuwe projecten dient stelselmatig de promotionele potentie te worden benut. Uiteindelijk moet dit bijdragen tot de realisatie van de in het coalitieakkoord genoemde ambities over bezoekers aan het winkelcentrum en economische groei. Bovendien bevestigt dit het beeld bij de eigen inwoners dat ze in een aantrekkelijke dynamische gemeente wonen. Zoals toegelicht in paragraaf 5.7, volgt er een separaat B&W voorstel omtrent projectcommunicatie.

Richtlijnen representatie

Daarnaast vinden er steeds meer representatieve activiteiten plaats in het gemeentehuis. Zoals de uitreiking van gemeentelijke onderscheidingen, recepties, ontvangsten, naturalisatiebijeenkomsten, stadsdichter etc. Het zijn vrijwel altijd activiteiten die, mits goed georganiseerd, veel goodwill en positieve publiciteit opleveren. Wij stellen voor om op korte termijn (een praktisch plan van aanpak met) heldere richtlijnen voor (re)presentatie en gastheerschap te maken. Goed gastheerschap is een 'product' waar meerdere afdelingen bij betrokken zijn. Duidelijke afspraken over aanpak, taakverdeling en verantwoordelijkheid bevorderen een efficiënte werkwijze.

Zichtbaar maken burgerparticipatie

Tenslotte wordt in het coalitieakkoord het belang van burgerparticipatie benadrukt. In Uden is burgerparticipatie inmiddels niet meer weg te denken en kent het vele vormen en maten. Hoe ver we daar in gaan hangt echter samen met de bestuursstijl van het college als geheel en de collegeleden afzonderlijk.

Vanwege deze verwevenheid én het feit dat het college minder beleidsnota's wil, wordt er geen apart beleid geschreven voor burgerparticipatie. Wel stellen we voor om meer zichtbaar te maken hoe we burgers in Uden betrekken bij beleidsvorming en om burgers beter te informeren over hun participatiemogelijkheden. Daarnaast wordt extra aandacht gevraagd voor het invullen en toetsen van de communicatieparagraaf op B&W adviezen voor wat betreft de wijze waarop burgers betrokken worden.

6.3 Verbeteren communicatieve vaardigheden organisatie

**Redigeren
brieven > 200**

**Standaard-
brieven
redigeren**

**Communicatie-
training
beleidsmede-
werkers**

Aan een goede communicatie met onze inwoners, instellingen en bedrijven kan iedereen in de gemeentelijke organisatie een bijdrage leveren, met name op het niveau van individuele contacten. Het is de taak van communicatie om de medewerkers hierbij waar mogelijk te ondersteunen of te adviseren. De meeste één-op-één contacten met burgers worden gelegd per brief of per telefoon. De kwaliteit van het telefoongesprek of brief zijn dus zeer bepalend voor de beeldvorming over onze dienstverlening. Ook uit het interne kwaliteitstraject kwam naar voren dat onze telefonische bereikbaarheid nog te wensen over laat als het gaat om de kwalitatieve afhandeling van telefoontjes. Om een verbeterslag te maken is het voorstel om alle standaardbrieven die vanuit de gemeente verstuurd worden te laten redigeren door een daarin gespecialiseerd bedrijf. Daarnaast verdient het de aanbeveling om communicatie structureel te laten kijken naar alle brieven die in een veelvoud van 200 of meer de deur uit gaan. Tenslotte adviseren we om voor alle beleidsmedewerkers een communicatietraining op te laten nemen in het gemeentebrede opleidingsplan 2007. Het doel hiervan is bewustwording van de communicatieve aspecten van hun eigen werk. Hierin kan ook de (kwalitatieve) telefonische bereikbaarheid worden meegenomen.

6.4 Verbeteren digitale informatievoorziening

**Digitalisering
Electronische
overheid**

De samenleving verwacht van de gemeente dat zij meegaat in de ontwikkelingen op het gebied van digitalisering. De landelijke overheid stelt steeds meer eisen aan gemeentelijke websites. Ook het college is ambitieus als het gaat om onze digitale informatievoorziening. We streven naar een koploperspositie.

**Digitaal
burgerpanel**

**Digitaal klant-
tevredenheids-
onderzoek**

Op het gebied van participatie wordt nadrukkelijk gekeken naar de mogelijkheden van internet. Internet maakt contact tussen gemeente en burgers onafhankelijk van tijd en plaats. Dat komt de democratie ten goede. Klantgerichtheid kan met succes worden vormgegeven als de gedachten die daarover leven bij burgers, bekend zijn bij de gemeente. Dit vraagt om regelmatig onderzoek en peilingen. Internet is voor veel burgers een relatief laagdrempelig en effectief middel voor deelname aan interactieve beleidsvorming. Met name jongeren maken veelvuldig gebruik van de mogelijkheden die internet biedt. Dit maakt het medium des te interessanter om dat jongeren lastig te bereiken zijn. Bovendien is het een goedkoop en snel kanaal om inwoners te bereiken. Afhankelijk van het doel en de doelstelling kan het internet (of liever, de gemeentelijke website) op verschillende manieren worden ingezet: de online discussie (live en interactief); het verzamelen van meningen (polls); het informeren van betrokkenen (via de e-mail). We stellen voor om voortaan het jaarlijkse klanttevredenheidsonderzoek (grotendeels) digitaal uit te voeren. Daarnaast stellen we voor om een digitaal burgerpanel in te stellen dat 2 keer per jaar ondervraagd wordt via de website over bepaalde thema's.

7. Nieuwe voorstellen

Zoals aangekondigd in de inleiding is dit communicatiebeleidsplan bedoeld om keuzes te maken. Keuzes in wat belangrijk is en dus vóórgaat. Maar ook keuzes voor wat we eventueel laten liggen. Op basis van het voorgaande is in overleg met de directieraad een prioriteitenlijst 2007 opgesteld, waarin wordt aangegeven hoe **op dit moment** de prioriteiten gelegd moeten worden. Dit werkplan zal jaarlijks, gekoppeld aan het afdelingsplan, geactualiseerd worden. Afhankelijk van de ontwikkelingen en keuzes die gemaakt worden naar aanleiding van dit communicatiebeleidsplan, kunnen onderwerpen een andere prioriteit krijgen. Daarnaast merken we op dat daar waar mogelijk projectmatige samenwerking gezocht wordt met Veghel (en/of andere gemeenten).

Nieuwe voorstellen die voortvloeien uit de speerpunten voor Communicatie, worden hier nog eens onder elkaar gezet:

1. Opstellen richtlijnen representatie (2007)
2. Redigeren van brieven die in een veelvoud van 200 of meer verstuurd worden (2009)
3. Standaardbrieven redigeren (2009)
4. Communicatietraining beleidsmedewerkers (2009)
5. Digitaal klanttevredenheidsonderzoek (2008)
6. Digitaal burgerpanel (2008)
7. Communicatieplan coalitieakkoord (2007)
8. Middelen voor projectcommunicatie genereren (2007)
9. Evaluatie en voorstel infopagina (2007)

8. Werkplan 2007

Rood = Gaat altijd voor! -----> Pro-actief

Groen = Doen we met beperkte inzet -----> Actief

Grijs = Nee, tenzij de tijd het toelaat -----> Re-actief

Hoe hoger de prioriteit van het onderwerp, hoe pro-actiever de inzet van Communicatie. Bijvoorbeeld; bij een rood onderwerp zullen wij zelf de verantwoordelijkheid nemen voor het aandragen en schrijven van artikelen op de infopagina. Bij grijze onderwerpen ligt de verantwoordelijkheid voor het aandragen en uitwerken van artikelen geheel bij de functionele afdeling zelf. Communicatie verzorgt dan alleen de eindredactie. Bij groene onderwerpen zoeken we naar een tussenoplossing.

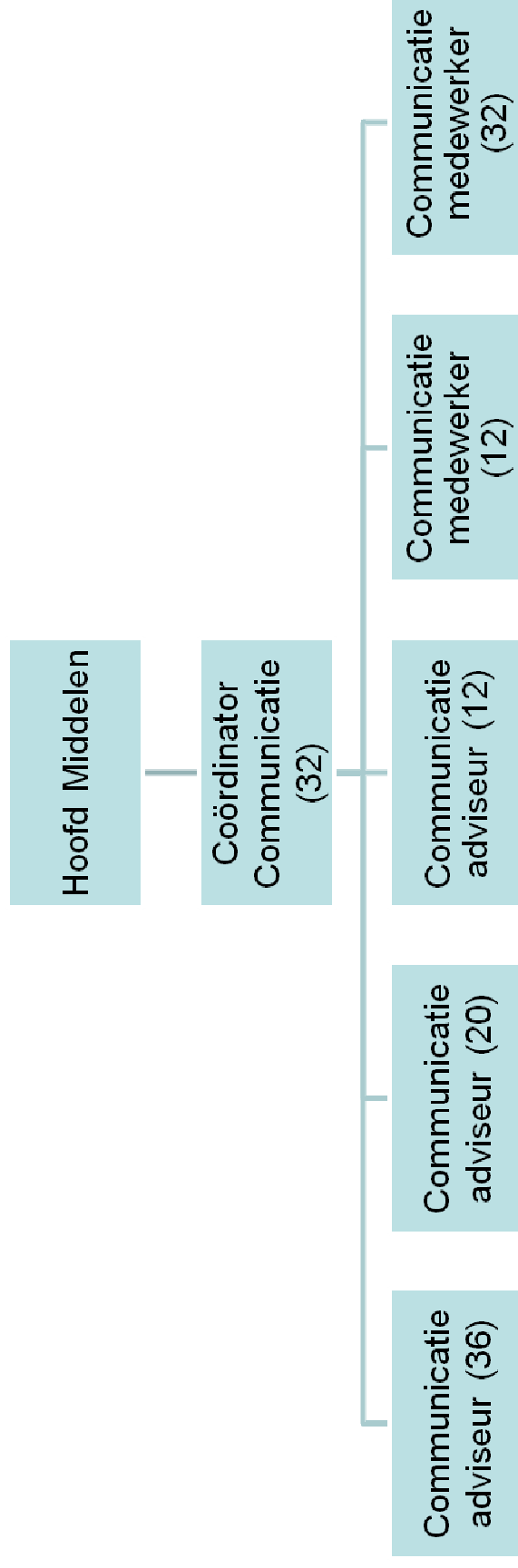
Prioriteiten Communicatie

Project	Prioriteit	Vw. Comm	Vw. Afdeling
Ziekenhuis			*
WMO			*
Samenwerking Uden-Veghel			*
IBE			*
Woningbouw			*
Centrum-West			*
Herinrichting Markt/Schakelplein/Bevrijdingspark			*
Ouderenbeleid			*
Armoedebeleid			*
Verkeersveiligheid en parkeren			*
Doorontwikkeling website		*	
Communicatieplan coalitieakkoord		*	
Middelen projectcommunicatie genereren		*	
Evaluatie infopagina		*	
Woonvisie Uden-Veghel			*
Arbeidsintegratie			*
Omgevingsvergunning en handhaving			*
Deregulering			*
Centrum-Oost			*
Natuur en landschap			*
Intranet		*	
Burgerjaarverslag		*	
Richtlijnen representatie/promotie		*	
Promotionele film en brochure		*	
Raadscommunicatie			*
Inburgering			*
Waterplan			*
Brede school/accommodatiebeleid			*
Digitaal burgerpanel			*
Digitaal klanttevredenheidsonderzoek			*
Evenementenhal			*
Communicatietraining medewerkers		*	*
Redigeren standaardbrieven (IRS)		*	

Bijlage 8

Organigram cluster Communicatie

Cluster Communicatie



Bijlage 9

Communicatieplan gebiedsgericht werken

Communicatieplan gebiedsontwikkeling Volkel en Odiliapeel

Inleiding

De gemeente Uden maakt is in 2009 begonnen met het opstellen van gebiedsontwikkelingsplannen voor Uden, Volkel en Odiliapeel. Een gebiedsontwikkelingsplan is een plan dat gemaakt wordt voor en door bewoners van een bepaald gebied, in samenspraak met de gemeente, en dat een doorkijk geeft naar de ontwikkelingen voor de komende tien tot vijftien jaar.

Volkel en Odiliapeel bijten de spits af. In oktober 2008 is er in zowel Volkel als Odiliapeel een startbijeenkomst geweest. Tussen oktober 2008 en mei 2009 zijn, in een interactief traject met de bewoners, de plannen opgesteld. In mei 2009 zijn de DOP's (Dorps Ontwikkelings Plannen) in het eigen dorp gepresenteerd tijdens bijeenkomsten voor de bewoners van beide dorpen; eind juni worden de plannen aan de raad aangeboden. [Voor de kern Uden en het buitengebied zitten de gebiedsontwikkelingsplannen nog in het vat. De plannen voor Volkel en Odiliapeel vormen min of meer de opmaat tot het traject in de overige gebieden.]

Dit communicatieplan is voorbesproken met de dorpsraden van Volkel en Odiliapeel en met de jongerenraad van Odiliapeel.

Betrokkenheid en verwachtingen in Volkel + Odiliapeel

Veel bewoners van Volkel en Odiliapeel hebben aan de enquête en discussiebijeenkomsten deelgenomen. Ook waren veel dorpsbewoners intensief betrokken bij het opstellen van 'hun' DOP. Ondanks de intensieve communicatie tijdens dit traject zijn er klachten van dorpsbewoners dat de communicatie niet optimaal is, wellicht vanuit ervaringen uit het verleden. Daarom moeten we voor een breder draagvlak met betrekking tot de plannen, keuze van de acties en wijze van uitvoering meer en vaker vertellen waar we mee bezig zijn en wat we voor de bewoners willen doen. Ook is het van belang ze er meer bij betrekken. Daarnaast dienen ze in de communicatie ook hun eigen verantwoordelijkheid te nemen. Een goede communicatie bestaat nog steeds uit tweerichtingsverkeer en een pro-actieve houding van alle betrokkenen.

Volkel

De inwoners van Volkel staan overwegend negatief tegenover de gemeente. Uit de resultaten van de enquête en discussiebijeenkomsten bleek dat voor Volkel de woningbouw een belangrijk knelpunt vormt. Het dorp zit al jaren op slot en daardoor trekken jongeren, in verband met de geringe mogelijkheden om zich er te vestigen, weg uit het dorp. Ook de mogelijkheden voor ouderen om er te blijven wonen zijn gering.

Odiliapeel

In Odiliapeel zijn bijna 90 actiepunten benoemd in het DOP. Het meest nijpende in Odiliapeel is ook het tekort aan starterswoningen en seniorenwoningen. 12 actiepunten hebben hier betrekking op. Wat betreft de huisvesting voor starters wil Odiliapeel geen tweede Volkel worden.

De inwoners van Volkel en Odiliapeel willen dat het DOP geen papieren tijger wordt waarbij verwachtingen worden gewekt die niet worden nagekomen. Er dienen daadwerkelijke kwaliteitsimpulsen voor de vitaliteit gestalte te krijgen in de vorm van concrete verbetermaatregelen. Ze zien graag dat de gemeente zich zo spoedig mogelijk uitspreekt over het DOP en de voorgestelde acties.

Nadat de gemeenteraad zich op 25 juni over het DOP heeft uitgesproken, is het van belang z.s.m. een gebiedscoördinator voor elk dorp aan te wijzen t.b.v. de keuzes in en uitvoering van de acties. Dit dient in goede samenspraak met de dorpsgemeenschap te gebeuren.

Verwachtingenmanagement speelt bij dit alles een belangrijke rol. De gemeente dient helder te zijn over welke acties opgepakt worden en hoe en wanneer dat gebeurt. Ook moet duidelijk zijn welke acties niet opgepakt worden, met vermelding van de reden waarom niet. Er zal daarnaast ook nagedacht moeten worden over goede samenwerkingsvormen, waardoor de inwoners van Volkel en Odiliapeel en andere partijen betrokken worden en blijven bij de uitvoering van de acties.

Communicatiedoelen

Doordat de DOP's mede met inbreng van de inwoners van Volkel en Odiliapeel op een interactieve manier tot stand zijn gekomen, is de betrokkenheid bij een behoorlijk aantal dorpsbewoners al groot. Doel van de communicatie vanaf nu is tweeledig:

- het optimaal communicatief begeleiden van het vervolg: het uitvoeringsplan, subsidieaanvraag en -verstrekking en de uitvoering van de plannen,
- het verbreden van het draagvlak voor de plannen, de keuze van de acties en de wijze van uitvoering.

Dit mede vanwege de actiepunten op communicatiegebied uit de DOP's.

Een derde communicatiedoel (niet direct relevant voor Volkel en Odiliapeel zelf):

- bekendheid over en draagvlak voor de totaalaanpak gebiedsontwikkeling creëren bij de bewoners van de overige 5 Udense gebieden.

Het succes van de trajecten in Volkel en Odiliapeel kan als 'opwarmer' dienen voor de overige 5 Udense gebieden. Voor de communicatie over de GOP's (Gebieds Ontwikkelings Plannen) in deze gebieden wordt een apart communicatieplan opgesteld.

Doelgroepen

Betrokkenen uitvoering:

- Leden stuurgroep, werkgroepen en klankbordgroep
- Deelnemende partijen aan de uitvoering van de acties (waaronder burgers en instanties in Volkel en Odiliapeel)

Intern:

- Overige medewerkers gemeente
- College van B en W

Extern:

- Raadscommissie Publiekszaken
- Gemeenteraad
- Dorpsraden Volkel en Odiliapeel en jongerenraad Odiliapeel
- Niet-projectbetrokken burgers, ondernemers, instanties in Volkel en Odiliapeel
- Niet-projectbetrokken burgers, ondernemers, instanties in overig Uden
- buurgemeenten
- Het landelijk werkveld van overheden op het gebied van gebiedsontwikkeling
- Media

Strategie

Door maximale openheid te hanteren in de communicatie van ontwikkelingen en voortgang én door diverse mogelijkheden te creëren voor de bijdrage van dorpsbewoners vergroot je het draagvlak bij de burgers, ondernemers en instanties in Volkel en Odiliapeel. Door hierin samen op te trekken met de dorpsraden (en in Odiliapeel ook met de jongerenraad) en ook te benoemen dat je dit doet, zal het vertrouwen bij de dorpsbewoners toenemen. Daarnaast beïnvloedt dit het vertrouwen van de raadscommissie Publiekszaken en de gemeenteraad in positieve zin.

Door regelmatig via de media en internet – de websites van de dorpsraden zijn hier bij uitstek geschikt voor – te communiceren over de voortgang, zorg je dat ook de mensen die niet direct een bijdrage leveren, geïnformeerd worden en blijven. Daarbij is het van belang om het proces helder te formuleren: de wensen van het dorp zijn op een rij gezet, de gemeente bekijkt wat kan, waarna wordt bekeken of er al geld voor is of niet. Zo nee, hoe kan dat geld geregeld worden. En tot slot: aankondigen wat er concreet gaat gebeuren, door wie en wanneer, en de voortgang steeds blijven volgen. Daarbij ook anderen aan het woord laten: deelnemende dorpsbewoners en mensen van deelnemende instanties. Zo laat je zien dat het niet alleen een 'feestje van de gemeente' is, maar een gezamenlijke actie van dorpsbewoners, instanties en de gemeente.

De uitvoeringsorganisatie, stuurgroep en werkgroepen stemmen in hun reguliere overleggen zaken met elkaar af. In de klankbordgroep wordt de vinger aan de pols gehouden, de voortgang gevolgd en zo nodig bijgestuurd.

Intern: de overige medewerkers en het college via de interne media goed op de hoogte houden van de ontwikkelingen en steeds tijdig (vooraf) laten weten wat er naar buiten wordt gecommuniceerd. Na verloop van tijd zullen steeds meer medewerkers betrokken raken bij gebiedsontwikkeling en dan al enigszins 'ingewijd' zijn in de materie.

Ten behoeve van de herkenbaarheid van het traject van GOP's en DOP's een eigen huisstijl hiervoor ontwikkelen, waaruit meteen blijkt over welk gebied je het hebt.

Plan van Aanpak Volkel

Intern

Doelgroep	Communicatiemiddel	Wat	2009	2010	2011	Kostenraming
Leden stuurgroep, werkgroepen, betrokkenen bij de uitvoering	• Uitvoeringsplan Volkel • Reguliere overleggen • Evt. uitlegbijeenkomsten • Digitale nieuwsbrief • 2x per jaar een bijeenkomst voor alle verenigingen, stichtingen en buurten om ze bij te praten over de voortgang (april en november, mede georganiseerd door de dorpsraad)	• Instructie/werkplan • Motiveren tot deelname, enthousiasmeren • Invulling werkwijze, afspraken, voortgang, ontwikkelingen	• Ontwikkelen huisstijl met diverse toepassingen • Drukwerk, posters, mailings, projectborden • Ondersteunende middelen voor infobijeenkomsten en het vieren van mijlpalen • Ontwikkeling website • Digitale nieuwsbrief 1x / 2 maanden	• Idem • Idem • Idem • Idem • Idem • Idem	• Idem • Idem • Idem • Idem • Idem • Idem	• 5.000 • 3.000 • 4.000 • 3.000 • 2.500 • 3.000
College van B en W	• Uitvoeringsplan Volkel • Digitale nieuwsbrief • Memo's en evt. presentaties t.b.v. collegevergaderingen • Alle externe communicatie-uitingen toesturen	• Gemaakte keuzes, inventarisatie al geplande acties • Toegekende subsidie, voortgang, ontwikkelingen, resultaten	Zie eerste kolom	Zie eerste kolom	Zie eerste kolom	Zie eerste kolom
Overige medewerkers gemeente	• Intranet • Personeelsblad Balustrade • Gemeentelijke website	• Reactie gemeenteraad op DOP • Voortgang, ontwikkelingen, resultaten • Impact op eigen organisatie en op burgers, evt. via interviews in Balustrade	Zie eerste kolom	Zie eerste kolom	Zie eerste kolom	Zie eerste kolom

Extern

Doelgroep	Communicatiemiddel	Wat	2009	2010	2011	Kostenraming
Raadscommissie Publiekszaken	- DOP Volkel - Subsidieaanvraag - Uitvoeringsplan Volkel - Digitale nieuwsbrief - Reguliere vergaderingen - Gemeentelijke website en websites van derden - Infopagina Udens - Weekblad	- Kennis nemen van de plannen - bespreken - Kennis nemen van de gemaakte keuzes - Voortgang, ontwikkelingen, resultaten - Enthousiasmeren - Attenderen op publiciteit	Zie eerste kolom	Zie eerste kolom	Zie eerste kolom	Zie eerste kolom
Gemeenteraad	- DOP Volkel - Subsidieaanvraag - Uitvoeringsplan Volkel - Digitale nieuwsbrief - Reguliere vergaderingen - Gemeentelijke website en sites van dorpsraden en deelnemende partijen - Infopagina Udens - Weekblad - Alle comm. uitingen	- Kennis nemen van de plannen - vaststellen - Kennis nemen van de keuzes - Voortgang, ontwikkelingen, resultaten - Attenderen op publiciteit	Zie eerste kolom	Zie eerste kolom	Zie eerste kolom	Zie eerste kolom
Deelnemende partijen aan de uitvoering van de acties (o.a. burgers en instanties uit Volkel)	- Uitvoeringsplan Volkel - Reguliere overleggen - Brieven/mailings - Digitale nieuwsbrief - Gemeentelijk website - Websites dorpsraden - Websites deelnemende partijen	- Werkkaders, werkplan - Motiveren tot deelname, enthousiasmeren - Voortgang en ontwikkelingen uitvoering	Zie eerste kolom	Zie eerste kolom	Zie eerste kolom	Zie eerste kolom
Dorpsraden en jongerenraad	- Uitvoeringsplan Volkel - Mondelinge toelichting bij (openbare) vergaderingen - Brieven/mailings - Digitale nieuwsbrief - Gemeentelijk website - Websites deelnemende partijen	- Gemaakte keuzes, concreet plan - Voortgang en ontwikkelingen uitvoering	Zie eerste kolom	Participatie van jongeren in dit proces (ludieke actie opzetten)	Zie eerste kolom + idem	Zie eerste kolom + 1.500
Niet-project-betrokken	Brieven/mailings	Voortgang en ontwikkelingen	Zie eerste kolom +	Zie eerste kolom +	Zie eerste kolom +	Zie eerste kolom +

burgers, ondernemers, instanties in Volkel	• Infopagina Udens weekblad • Gemeentelijke website • Websites dorpsraden • Openbare dorpsraadvergaderingen • 2x per jaar dorpssschouw • Media	• Presentaties door dorpsraad, jongerenraad en gemeente	• organisatie dorpssschouw	• idem	• idem	• 2.400
Niet-project-betrokken burgers, ondernemers, instanties in overig Uden	• Infopagina Udens weekblad • Gemeentelijke website • Websites dorpsraden • Media	• Voortgang en ontwikkelingen uitvoering	Zie eerste kolom	Zie eerste kolom	Zie eerste kolom	
Buurgemeenten	• Gemeentelijke website en websites van dorpsraden en deelnemende partijen • Infopagina Udens Weekblad • Media	• Voortgang en ontwikkelingen uitvoering	Zie eerste kolom	Zie eerste kolom	Zie eerste kolom	
Andere overheden in Nederland	• Binnenlands Bestuur • VNG-magazine • Gemeentelijke website	• Voortgang en ontwikkelingen uitvoering	Zie eerste kolom	Zie eerste kolom	Zie eerste kolom	
Media	• Persberichten • Perspresentaties (naar behoefte)	• Reactie raad op DOP • Uitvoeringskader • Nieuws en ontwikkelingen uitvoering	Zie eerste kolom	Zie eerste kolom	Zie eerste kolom	
			Personele inzet • mei-juli (voor-bereiding, plan-vorming) 6 u/week adv. à € 85/uur = € 6.120 • sep-dec: 2 u/week adv. à € 85/uur + € 2.720 • sep-dec: 4u/week mdw. à € 65/uur = € 4.160 • sep-dec: 4u/week webred à € 65/uur = € 4.160	Personele inzet • 1u/week adv. r à € 85/uur = € 3.910 • 2u/week mdw. à € 65/uur = € 5.980 • 2 u/week webred à € 65/uur = € 5.980	Personele inzet • 1u/week adv. r à € 85/uur = € 3.910 • 2u/week mdw. à € 65/uur = € 5.980 • 2 u/week webred à € 65/uur = € 5.980	• 48.900
						• 73.300,- Totaal

Plan van Aanpak Odiliapeel

Intern

Doelgroep	Communicatiemiddel	Wat	2009	2010	2011	Kostenraming
Leden stuurgroep, werkgroepen, betrokkenen bij de uitvoering	- Uitvoeringsplan Odiliapeel - Reguliere overleggen - Evt. uitlegbijeenkomsten - Digitale nieuwsbrief 2x per jaar een bijeenkomst voor alle verenigingen, stichtingen en buurten om ze bij te praten over de voortgang (april en november, mede georganiseerd door de dorpsraad)	- Instructie/werkplan - Motiveren tot deelname, enthousiasmeren - Invulling werkwijze, afspraken, voortgang, ontwikkelingen	- Ontwikkelen huisstijl met diverse toepassingen - Drukwerk, posters, mailings, projectborden - Ondersteunende middelen voor infobijeenkomsten en het vieren van mijpalen - Ontwikkeling website - Digitale nieuwsbrief 1x / 2 maanden	- Idem - Idem - Idem - Idem - Idem - Idem	- Idem - Idem - Idem - Idem - Idem - Idem	5.000 3.000 4.000 3.000 2.500 3.000
College van B en W	- Uitvoeringsplan Odiliapeel - Digitale nieuwsbrief - Memo's en evt. presentaties t.b.v. collegevergaderingen - Alle externe communicatie-uitingen toesturen	- Gemaakte keuzes, inventarisatie al geplande acties - Toegekende subsidie, voortgang, ontwikkelingen, resultaten	Zie eerste kolom	Zie eerste kolom	Zie eerste kolom	Zie eerste kolom
Overige medewerkers gemeente	- Intranet - Personeelsblad Balustrade - Gemeentelijke website	- Reactie gemeenteraad op DOP - Voortgang, ontwikkelingen, resultaten - Impact op eigen organisatie en op burgers, evt. via interviews in Balustrade	Zie eerste kolom	Zie eerste kolom	Zie eerste kolom	Zie eerste kolom

Extern

Doelgroep	Communicatiemiddel	Wat	2009	2010	2011	Kostenraming
Raadscommissie Publiekszaken	- DOP Odliiapeel - Subsidieaanvraag - Uitvoeringsplan Odliiapeel - Digitale nieuwsbrief - Reguliere vergaderingen - Gemeentelijke website en websites van derden - Infopagina Udens - Weekblad	- Kennis nemen van de plannen - bespreken - Kennis nemen van de gemaakte keuzes - Voortgang, ontwikkelingen, resultaten - Enthousiasmeren - Attenderen op publiciteit	Zie eerste kolom	Zie eerste kolom	Zie eerste kolom	Zie eerste kolom
Gemeenteraad	- DOP Odliiapeel - Subsidieaanvraag - Uitvoeringsplan Odliiapeel - Digitale nieuwsbrief - Reguliere vergaderingen - Gemeentelijke website en sites van dorpsraden en deelnemende partijen - Infopagina Udens - Weekblad - Alle comm. uitingen	- Kennis nemen van de plannen - vaststellen - Kennis nemen van de keuzes - Voortgang, ontwikkelingen, resultaten - Attenderen op publiciteit	Zie eerste kolom	Zie eerste kolom	Zie eerste kolom	Zie eerste kolom
Deelnemende partijen aan de uitvoering van de acties (o.a. burgers en instanties uit Odliiapeel)	- Uitvoeringsplan Odliiapeel - Reguliere overleggen - Brieven/mailings - Digitale nieuwsbrief - Gemeentelijk website - Websites dorpsraden - Websites deelnemende partijen	- Werkkaders, werkplan - Motiveren tot deelname, enthousiasmeren - Voortgang en ontwikkelingen uitvoering	Zie eerste kolom	Zie eerste kolom	Zie eerste kolom	Zie eerste kolom
Dorpsraden en jongerenraad	- Uitvoeringsplan Odliiapeel - Mondelinge toelichting bij (openbare) vergaderingen - Brieven/mailings - Digitale nieuwsbrief - Gemeentelijk website - Websites deelnemende partijen	- Gemaakte keuzes, concreet plan - Voortgang en ontwikkelingen uitvoering	Zie eerste kolom	Participatie van jongeren in dit proces (ludieke actie opzetten)	Zie eerste kolom + idem	Zie eerste kolom + 1.500
Niet-project-betrokken	Brieven/mailings	Voortgang en ontwikkelingen	Zie eerste kolom +	Zie eerste kolom +	Zie eerste kolom +	Zie eerste kolom +

burgers, ondernemers, instanties in Odiliapeel	• Infopagina Udens weekblad • Gemeentelijke website • Websites dorpsraden • Openbare dorpsraadvergaderingen • 2x per jaar dorpssschouw • Media	• Presentaties door dorpsraad, jongerenraad en gemeente	• organisatie dorpssschouw	• idem	• idem	• 2.400
Niet-project-betrokken burgers, ondernemers, instanties in overig Uden	• Infopagina Udens weekblad • Gemeentelijke website • Websites dorpsraden • Media	• Voortgang en ontwikkelingen uitvoering	Zie eerste kolom	Zie eerste kolom	Zie eerste kolom	
Buurgemeenten	• Gemeentelijke website en websites van dorpsraden en deelnemende partijen • Infopagina Udens Weekblad • Media	• Voortgang en ontwikkelingen uitvoering	Zie eerste kolom	Zie eerste kolom	Zie eerste kolom	
Andere overheden in Nederland	• Binnenlands Bestuur • VNG-magazine • Gemeentelijke website	• Voortgang en ontwikkelingen uitvoering	Zie eerste kolom	Zie eerste kolom	Zie eerste kolom	
Media	• Persberichten • Perspresentaties (naar behoefte)	• Reactie raad op DOP • Uitvoeringskader • Nieuws en ontwikkelingen uitvoering	Zie eerste kolom	Zie eerste kolom	Zie eerste kolom	
			Personele inzet • mei-juli (voorbereiding, planvorming) 6 u/week adv. à € 85/uur = € 6.120 • sep-dec: 2 u/week adv. à € 85/uur + € 2.720 • sep-dec: 4u/week mdw. à € 65/uur = € 4.160 • sep-dec: 4u/week webred à € 65/uur = € 4.160	Personele inzet • 1u/week adv. r à € 85/uur = € 3.910 • 2u/week mdw. à € 65/uur = € 5.980 • 2 u/week webred à € 65/uur = € 5.980	Personele inzet • 1u/week adv. r à € 85/uur = € 3.910 • 2u/week mdw. à € 65/uur = € 5.980 • 2 u/week webred à € 65/uur = € 5.980	• 48.900
						• 73.300,- Totaal

Uitwerking communicatiemiddelen en –activiteiten

1. (Project)huisstijl gebiedsontwikkeling

Omschrijving: Aansprekende, passende en herkenbare eigen projecthuisstijl met beeldmerk dat van toepassing is op alle dorpen / gebieden, maar dat wel ruimte laat voor benoeming per dorp / gebied. Toepassingen: gestileerde grote kaart voor eigen website gebiedsontwikkeling en kleinere kaarten met telkens 1 gebied eruit springend voor de subsites per gebied, ikoontje voor terugkerende rubriek infopagina Udens Weekblad, button voor op sites van dorpsraden en samenwerkingspartners (evt. ook voor Kliknieuws), vormgeving nieuwsbrief

Communicatiedoel: Ondersteuning van gebiedsontwikkeling door er een gezicht aan te geven. Uitstralen van eenheid (heel Uden) waarbij je duidelijk aangeeft over welk gebied (in dit geval Volkel of Odiliapeel) je het hebt.

Relatie met andere middelen: Toepassing bij alle middelen/uitingen (gedrukt of elektronisch) over het project en gebiedsgericht werken.

Uitvoering: ontwerp en vormgeving door eigen DTP-studio, coördinatie door comm.adviseur.

Inzet: juli goed neerzetten, vanaf presentatieavond uitvoeringsprogramma consequent toepassen.

2. Poster gebiedsgericht werken (niet alleen voor Volkel en Odiliapeel)

Omschrijving: Algemene poster die zichtbaar maakt dat de gemeente en burgers gezamenlijk werken aan dorps- en wijkvernieuwing. Een kaart van Uden waarop de gebieden duidelijk zijn aangegeven (elk gebied een kleur?) en waarop de globale planning (in welk jaar een plan voor welk gebied) en totale looptijd is aangegeven.

Communicatiedoel: Zichtbaar maken dat dorpsontwikkeling een actueel onderwerp is. Boodschap gericht op participatie

Relatie met andere middelen: Overkoepelend voor alle gebieden gebruiken

Uitvoering: ontwerp, vormgeving en drukwerk door eigen DTP-studio, coördinatie door communicatieadviseur

Inzet: vanaf presentatieavond uitvoeringsprogramma.

3. Mailings/brieven voor dorpsbewoners

Omschrijving: Informatie over de voortgang van de acties in het eigen dorp; afronding, opstart, evt. vertraging, aanpassing van de planning, etc. Uitnodigingen voor bijeenkomsten. Huis-aan-huis verspreiden.

Communicatiedoel: Alle bewoners optimaal informeren en bij het proces betrekken.

Relatie met andere middelen: internet, infopagina, publicaties

Uitvoering: concepten door beleidsafdeling, eindredactie door communicatieadviseur, verzending/verspreiding door

Inzet: Periodiek, gedurende de hele uitvoeringsperiode, op relevante momenten.

4. Overleg met dorpsraden en andere dorpsvertegenwoordigers/platforms (jongerenraad Odiliapeel)

Omschrijving: informatie-uitwisseling via persoonlijke toelichtingen en elkaar bevragen.

Communicatiedoel: in contact blijven, zorgen dat je met elkaar in de pas blijft lopen

Relatie met andere middelen: mailings/brieven

Uitvoering: gebiedscoördinator (wijkambtenaar), wethouder, projectleider

Inzet: vanaf september.

5. Dorpsbijeenkomsten

Omschrijving: Informatie verstrekken over de voortgang van de activiteiten voor burgers en andere belanghebbenden, met ruimte voor het stellen van vragen

Communicatiedoel: Burgers goed geïnformeerd en betrokken houden

Relatie met andere middelen: poster, mailings/brieven, infopagina, publicaties, internet

Uitvoering: gebiedscoördinator + dorpsraad + jongerenraad Odiliapeel

Inzet: periodiek, gedurende de hele uitvoeringsperiode, op relevante momenten. Niet te vaak.

6. Infopagina

Omschrijving: regelmatig berichten over de voortgang/ontwikkelingen op de infopagina van Udens Weekblad, bij voorkeur met af en toe een foto erbij.

Communicatiedoel: gemeentebreed informeren over de ontwikkelingen zodat bewoners van

andere Udense gebieden er ook kennis van kunnen nemen.

Relatie met andere middelen: poster, publicaties, internet

Uitvoering: communicatie

Inzet: periodiek, gedurende de hele uitvoeringsperiode, bij nieuws en ontwikkelingen.

7. **Websites (gemeentelijke site, site dorpsraad Volkel, Odiliapeel.com, opzunpeels.nl, sites deelnemende partijen)**

Omschrijving: Algemene informatie over de plannen en een voortdurende actualisatie van de acties en hun planning via de websites. Een eigen site gebiedsontwikkeling hiervoor inrichten, met doorkliks naar elk gebied, hangend onder de gemeentelijke website. Een vaste plek/rubriek hiervoor inrichten op de sites van de dorpsraden, met link naar de pagina's over het eigen gebied op de gemeentelijke site.

Communicatiedoel: Uitvoerige en actuele informatie bieden voor een grote doelgroep.

Relatie met andere middelen: publicaties, infopagina

Uitvoering: beheerders websites, coördinatie door communicatieadviseur

Inzet: Nader te bepalen, gedurende de hele uitvoeringsperiode.

8. **Persberichten en artikelen**

Omschrijving: nieuws over de acties en hun voortgang voor wijkkranten, parochieblaadjes, lokale media en regionale media. Een vaste rubriek in Ons Periodiekske (Odiliapeel) en Het Parochieblad (Volkel).

Persberichten verzenden naar: Udens Weekblad, Brabants Dagblad, Zondagsnieuws, Koerier Uden, Kliknieuws, Uden.nu, Uden FM, Omroep Brabant. Incidenteel naar Binnenlands Bestuur en VNG Magazine.

Communicatiedoel: brede bekendheid genereren

Relatie met andere middelen: infopagina, websites

Uitvoering: communicatieadviseur en medewerker

Inzet: Nader te bepalen, tijdens de hele uitvoeringsperiode, gerelateerd aan nieuws.

9. **Digitale nieuwsbrief voor deelnemende partijen**

Omschrijving: Met een n.t.b. frequentie verschijnend informatief nieuwsmiddel (ten minste in elektronische vorm), om voortgang van, en ontwikkelingen rondom de acties actief te communiceren aan uitvoerende partijen en overige geïnteresseerden (college, raad).

Communicatiedoel: informatie over alle acties, hun planning en de voortgang, zodat men de onderlinge samenhang ervan blijft zien.

Relatie met andere middelen: Internet, publicaties.

Uitvoering: gebiedscoördinator + communicatieadviseur

Inzet: Periodiek (vaste regelmaat, nog nader te bepalen), tijdens de hele uitvoeringsperiode.

10. **Online community**

Omschrijving: deel op de website dat ruimte biedt voor (groeps)discussie voor werkgroepleden, projectleiding en ook voor burgers die zich kenbaar hebben gemaakt.

Communicatiedoel: uitwisseling van kennis en meningen.

Relatie met andere middelen: website.

Uitvoering: intranet/internetredactie

Inzet: zodra de 'gebiedenwebsite' staat als pilot opzetten; als het aanslaat gedurende de gehele uitvoeringsperiode online houden.

11. **Projectborden (optioneel)**

Omschrijving: Kleine tentoonstelling van projectborden over een gebied en de daar geplande en lopende acties. Projectborden kunnen worden opgesteld tijdens bijeenkomsten, in dorpshuizen (expositieruimte in Terra Victa, Odiliapeel) en/of andere algemeen toegankelijke gebouwen zoals de hal van het gemeentehuis.

Communicatiedoel: Voorlichting, vergroten van de kennis over het project, concreet maken van de acties

Relatie met andere middelen: poster gebiedsgericht werken, dorpsbijeenkomsten, brieven/mailings, infopagina, internet, publicaties.

Uitvoering: communicatiemedewerker en opmaak/repro

Inzet: vanaf begin 2010

12. Intranet

Omschrijving: Nieuws over de acties in een gebied en hun voortgang.

Communicatiedoel: Medewerkers op de hoogte houden van waar de gemeente samen met de bewoners en instanties in Volkell en Odiliapeel mee bezig is.

Relatie met andere middelen: nieuwsbrief, poster gebiedsgericht werken.

Uitvoering: intranet/internetredactie

Inzet: z.s.m., gedurende de hele uitvoeringsperiode.

13. Personeelsblad Balustrade

Omschrijving: Interviews met betrokkenen en achtergrondinformatie over de acties in de gebieden.

Communicatiedoel: Betrokkenheid creëren bij waar de gemeente samen met de bewoners en instanties in Volkell en Odiliapeel mee bezig is.

Relatie met andere middelen: nieuwsbrief, poster gebiedsgericht werken.

Uitvoering: redactie Balustrade

Inzet: af en toe, gedurende de hele uitvoeringsperiode.

Werkwijze en planning

Leidend in de communicatieplanning is uiteraard de projectplanning. Wanneer er vertraging in de besluitvorming of uitvoering optreedt, dient de communicatieplanning daarop te worden aangepast. Verder kan er in de loop van het proces voortschrijdend inzicht optreden waardoor de aanpak ook bijgesteld moet worden.

In het plan van aanpak is al een globale planning terug te zien. Voor de gedetailleerde werkplanning wordt een apart document opgesteld, dat regelmatig wordt geactualiseerd.

Budget (zie plan van aanpak)

Opmerking: door zo veel als mogelijk gebruik te maken van bestaande middelen en kanalen kan het budget enigszins beperkt blijven. Wel brengt het communicatietraject een behoorlijke ureninzet met zich mee. Met name het bijhouden van de 'gebiedenwebsite' en het intranet gaat veel tijd kosten.