

Beleidsplan Communicatie en voorlichting Gemeente Vaals 2011

Communicatie gemeente Vaals op koers

Samenvatting/Leeswijzer

Deze nota is opgebouwd uit een aantal hoofdstukken.

Hoofdstuk 1 (Inleiding) beschrijft de noodzaak om het gemeentelijke communicatiebeleid opnieuw vorm te geven.

Hoofdstuk 2 gaat in op identiteit, kernwaarden en imago van de gemeentelijke organisatie, die een afgeleide zijn van het profiel van de gemeenschap Vaals.

Hoofdstuk 3 verwoordt de gemeentelijke visie op communicatie, de verschillende vormen van corporate communicatie en de randvoorwaarden die vervuld moeten worden om communicatie in te kunnen zetten als beleidsinstrument.

Hoofdstuk 4 beschrijft de communicatiedoelstellingen en de uitgangspunten die de basis vormen voor de gemeentelijke communicatie.

De hoofdstukken 5 t/m 7 maken de communicatiedoelgroepen, de communicatiemiddelen en de financiële en organisatorische consequenties inzichtelijk.

Hoofdstuk 8 tenslotte schetst globaal de implementatie en het vervolgtraject om het communicatiebeleid daadwerkelijk vorm te geven.

Kaders en uitgangspunten communicatiebeleid

Bij de totstandkoming van deze nota is rekening gehouden met een aantal kaders die tot communicatiedoelstellingen kunnen leiden. Deze doelstellingen vloeien enerzijds voort uit organisatiedoelstellingen en ambities van de gemeente Vaals. Anderzijds zijn er ook wettelijke kaders die tot communicatiedoelstellingen leiden.

De kaders voor deze nota zijn:

- Strategische Visie Vaals 2020
- Cittaslow
- Wet elektronische bekendmaking (WEB)
- Wet openbaarheid van bestuur (Wob)

1. INLEIDING: WAAROM DEZE NOTA?

1 WEG

Waar in dit plan sprake is van “de gemeente”, bedoelen we daarmee de gemeente als overheidsorganisatie. Dit communicatieplan is na vaststelling de leidraad voor de communicatie vanuit alle lagen van de gemeentelijke overheid. Belangrijk is dat in de communicatie geen discrepantie bestaat tussen de communicatie vanuit de raad, het college of de ambtelijke organisatie.

Het huidige communicatiebeleidsplan van de gemeente dateert uit 2003. In 2003 was de gemeente nog de lokale overheid die op een bepaalde afstand van de burger opereerde. De focus in de communicatie lag vooral op informeren. Beleid werd (veelal achteraf) aan de burgers uitgelegd.

De ontwikkeling van de gemeente, zowel in- als extern, heeft sinds die tijd niet stil gestaan. Anno 2011 is de gemeentelijke overheid onderdeel van de gemeenschap Vaals en laat zij zich leiden door de behoeften van die gemeenschap. Met andere woorden: de gemeente werkt contextgedreven. Dat heeft gevolgen voor de wijze waarop de gemeente met haar omgeving communiceert.

De volgende ontwikkelingen zijn van invloed op het beleid en daarmee op de communicatie van de gemeente met haar doel- en publieksgroepen.

Ligging in de Euregio

De gemeente heeft te maken met een ontgroenende en vergrijzende bevolking. Relatief veel inwoners zijn voor hun inkomen aangewezen op sociale voorzieningen. De ligging in de euregionale driehoek Nederland/Duitsland/België heeft grootstedelijke problematiek tot gevolg. Die ligging biedt echter ook kansen: de RWTH¹ in Aken ontwikkelt een campus met ca. 10.000 arbeids- en leerplaatsen. De gemeente wil zich daarom profileren als aantrekkelijke woon- en leefgemeente als voorstad van Aken.

Burgerparticipatie

1) Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule



Het doen en laten van de gemeente staat steeds meer “in the spotlights”. Burgers worden mondiger en kritischer en willen een stem hebben bij de ontwikkeling van hun woon- en leefomgeving. Dat vertaalt zich in burgerparticipatie, die onder meer zichtbaar wordt in de samenwerking met de buurtplatforms.

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

Op meerdere beleidsterreinen stuurt de gemeente nadrukkelijk op realisatie van haar rol als maatschappelijk verantwoord ondernemer. Behoud van het cultuurhistorisch erfgoed (monumenten, buitengebied, dialect) is één van de speerpunten. Mede daardoor heeft Vaals in 2011 het Cittaslow-keurmerk verworven, als vierde Cittaslow-gemeente van Nederland².

Opkomst van internet

Onder invloed van technologische ontwikkelingen en de opkomst van internet moet steeds meer informatie via de website worden ontsloten en het aanbod van producten en diensten via internet neemt gestaag toe. Naast de eigen ambitie van de gemeente liggen hier ook wettelijke voorschriften aan ten grondslag (Wob³, WEB⁴).

Samenwerking

De gemeente zoekt steeds meer samenwerking met andere gemeenten. Vooral de Duitse stad Aken is een belangrijke partner. Met de Belgische buurgemeente Plombières wordt samengewerkt bij rampenbestrijding. In de dagelijkse praktijk zijn er echter nog de nodige belemmeringen doordat wet- en regelgeving van de verschillende landen niet of onvoldoende op elkaar is afgestemd.

Organisatieontwikkeling

Ook de interne organisatie is veranderd. In de loop der jaren zijn er personele wisselingen geweest, de inrichting van de organisatie is gewijzigd en het organisatie-ontwikkelingstraject (OOT) heeft invloed gehad op de wijze waarop de organisatie wordt geleid en de manier waarop er wordt gewerkt. De uitgangspunten van het OOT waren immers: Verantwoordelijkheden laag in de organisatie, Integraal werken, Betrokkenheid en Externe gerichtheid.

Genoemde ontwikkelingen hebben invloed op het beleid van de gemeente, maar ook op haar medewerkers. Zij staan voor de taak beleid uit te stippelen in samenspraak met brede lagen van de bevolking. Pijnlijk maar noodzakelijke maatregelen moeten beargumenteerd worden gecommuniceerd, teneinde draagvlak te creëren. Ook de politieke component (bestuurders die binnen hun ambtsperiode beloften willen waarmaken en gestelde doelen bereiken) speelt een belangrijke rol bij het functioneren van de ambtelijke organisatie.

Samenvattend kunnen we stellen, dat zowel de genoemde ontwikkelingen als de inrichting van de organisatie van invloed zijn op de communicatie.

De gemeente heeft hierdoor behoefte aan nieuw communicatiebeleid, dat beter is afgestemd op de veranderde en nog steeds veranderende omstandigheden.

2. VAALS: DE GEMEENSCHAP EN DE GEMEENTELIJKE ORGANISATIE

2.1 Het profiel van de gemeenschap Vaals

Pluriform

De gemeenschap van Vaals is pluriform: er staan ruim 70 verschillende nationaliteiten geregistreerd en circa 30 % van de inwoners is Duitstalig. Deze inwoners zijn voor wat betreft onderwijs en gezondheidszorg vooral op Duitsland georiënteerd. De plaatselijke middenstand houdt in zijn communicatie nadrukkelijk rekening met het grote aantal Duitstalige inwoners.

Eigen identiteit

De Vaalsenaar voelt zich op een aantal punten anders dan de gemiddelde Nederlander die niet in de nabijheid van grenzen leeft. Hij is zich bewust van zijn eigen identiteit (met zijn eigen dialect) en is trots op zijn woonomgeving met de monumentale uitstraling en het schitterende buitengebied als kapitaal. Enerzijds is hij conservatief in positieve zin: hij wil het goede behouden. Anderzijds is hij zijn tijd ver vooruit door het accepteren van de verscheidenheid in de samenleving.

2) Cittaslow is een keurmerk dat slechts wordt uitgereikt aan gemeenten (van minder dan 50.000 inwoners), die hoge kwaliteit bieden op het gebied van leefomgeving, landschap en streekproducten. Daarnaast hebben deze gemeenten gastvrijheid, milieu, infrastructuur en cultuurhistorie hoog in het vaandel staan. Cittaslows zijn sterke gemeenschappen die ervoor gekozen hebben de kwaliteit van het leven van hun inwoners te verhogen en daarvoor beleid vaststellen. Het Cittaslow-netwerk is wereldwijd verspreid, heeft zijn oorsprong in Italië en is nauw verbonden met de internationale Slow Food-beweging

3) De Wet openbaarheid van bestuur (Wob) regelt het recht van burgers op informatie van de overheid.

4) De Wet elektronische bekendmaking (WEB) schrijft voor, dat gemeenten al hun regelgeving in geconsolideerde vorm op internet moeten publiceren.



Verbindend vermogen

De kracht van de samenleving ligt in haar verbindend vermogen. Mensen zijn zich bewust van hun gedeelde verantwoordelijkheid, wat onder meer zichtbaar wordt in burgerparticipatie en de oprichting van buurtplatforms. De sociale cohesie is groot en veel inwoners zijn actief als vrijwilliger. De gemeente stimuleert en faciliteert deze activiteiten en vervult waar nodig de regierol. Uitgangspunt is echter dat de initiatieven vanuit de samenleving komen. Cultuur is een wezenlijk onderdeel van de samenleving en fungeert als voedingsbodem voor het welbevinden van de inwoners.

Toeristische ontwikkeling

Toerisme is de motor van de lokale economie. Naast het alom bekende Drielandenpunt kent de gemeente een schitterend buitengebied, dat vooral geschikt is voor het "zachte toerisme" (wandelen, fietsen). Daarnaast bevinden zich in de gemeente tal van historisch waardevolle gebouwen, die de geschiedenis van de plaats vertellen. Al deze componenten zijn belangrijke toeristische trekkers.

Bedreigingen worden kansen

De economie van Vaals is relatief zwak. Veel mensen hebben een inkomen rond bijstandsniveau. De werkloosheid in de gemeente is groot ten opzichte van andere gemeenten van vergelijkbare omvang. De van overheidswege opgelegde bezuinigingen leiden tot noodzakelijke maatregelen om de begroting sluitend te krijgen. Die maatregelen treffen niet alleen inwoners en ondernemers, maar hebben ook hun weerslag op het voorzieningenniveau. Toch slagen wij erin om door een dynamische en innovatieve aanpak deze "bedreigingen" om te buigen in kansen (bijvoorbeeld door initiatieven om de werkloosheid te bestrijden ((Vaals werkt!)) en het streven om het "bijstandstoerisme" te beperken). Dat is goed voor het vertrouwen in eigen kunnen en de uitstraling richting potentiële investeerders.

Profilering: Hart van de Euregio

Vaals afficheert zich als Verrassend, Veelzijdig en Veelkleurig. Dat is een rake typering, gelet op de dynamiek binnen de gemeenschap, de sfeer van "buitenland in eigen land", de vele culturele uitingen van hoog niveau, de toeristische trekkers en de kwaliteit van de leefomgeving. Door zijn ligging op het snijvlak van drie landen kan Vaals zich met recht profileren als "Hart van de Euregio". Het communicatiebeleid zal zich dan ook meer dan tot nu toe moeten richten op het "vermarkten" van deze kenmerken. Het te ontwikkelen Marketingplan Vaals moet daarvoor de richting uitzetten.

2.2 Identiteit en imago van de gemeentelijke organisatie

De gemeenschap Vaals kenmerkt zich door pluriformiteit, sociale cohesie, internationale/euregionale oriëntatie en kwaliteit van de leefomgeving.

Als organisatie werken we voor die gemeenschap. Zij is onze opdrachtgever. Dat heeft consequenties voor bestuur, beleid, organisatiecultuur en de in- en externe communicatie. Belangrijk is daarom, ons bewust te zijn van onze identiteit. Wat willen we zijn? Hoe willen we worden herkend en erkend?

Waarop willen we worden beoordeeld? Wat zijn onze karakteristieke en onderscheidende eigenschappen? Wat is de toegevoegde waarde van de organisatie?

In 2008 heeft de gemeente in dialoog met een brede vertegenwoordiging van de gemeenschap de Strategische Visie Vaals 2020 ontwikkeld, die door de raad unaniem is vastgesteld. De visie kan dan ook rekenen op breed draagvlak bij zowel bestuur als inwoners van de gemeente. De visie⁵ en missie⁶ van de gemeente zijn hierin verwoord. Daarin staat waar de gemeente voor staat en gaat.

5) Visie (Bron: Strategische visie Vaals 2020) "De gemeente Vaals anno 2020 is een aantrekkelijke woon- en leefgemeente, met een internationaal karakter dat met name op Aken georiënteerd is. De inwoners van onze gemeente merken duidelijk de voordelen van het leven in de "Euregio". De dynamische leefgemeenschap bestaat uit een evenwichtig opgebouwde, zelfredzame en pluriforme bevolking, waarin de onderlinge verbondenheid groot is. De leefbaarheid van de gemeenschap en de aantrekkelijkheid van de woonomgeving wordt aangedreven door een sterke economische motor. Deze motor draait op de samenhang en kwaliteit van het unieke Drielandenpunt, het hoogwaardig buitengebied met aantrekkelijke kleine kernen en de monumentale historische kern met een attractief winkelcentrum."

6) Missie (Bron: Strategische visie Vaals 2020) "Als gemeentebestuur willen wij zorgdragen voor de leefbaarheid van de lokale samenleving en deze zo goed mogelijk voorbereiden op toekomstige ontwikkelingen. Met deze visie willen we verdere impulsen geven aan een nog beter functioneren van de lokale samenleving, waarin het goed leven, wonen en recreëren is, waarin mensen naar elkaar omzien, waarin iedereen op z'n eigen manier een rol en bijdrage vervult. Kortom: een samenleving waarop iedereen trots kan zijn. Ten behoeve van die identiteit van de lokale gemeenschap is het van belang dat wij als bestuur dicht bij en in die gemeenschap, dichtbij onze burgers staan: het gemeentebestuur is op de hoogte van zaken waarmee inwoners worstelen en kent hun wensen en behoeften."



Door haar werkwijze bij de totstandkoming van de Strategische Visie heeft de gemeente veel lof geoogst van inwoners, stakeholders en maatschappelijke organisaties⁷. Zo ontstond het imago van een betrouwbare organisatie, met een luisterend oor en open oog voor de behoeften van de samenleving.

Voorwaarde om deze goede reputatie te behouden is een sterke organisatie-identiteit die aansluit bij de kernwaarden van de organisatie. Zowel bestuur als medewerkers moeten zich daarom voortdurend bewust zijn van die organisatie-identiteit en van de waarden en normen die daarbij horen en ons denken en doen bepalen. Gelet op de eisen die aan medewerkers worden gesteld met betrekking tot de communicatie met externe doelgroepen, is het noodzakelijk dat ze de visie en missie van de organisatie kennen. Die moeten de leidraad zijn.

Immers, het beeld dat in- en extern ontstaat van de gemeente als organisatie, het imago, wordt bepaald door de manier van communiceren, door symboliek (bijvoorbeeld de huisstijl) en door gedrag van bestuur en medewerkers. Een organisatie die zich niet bewust is van haar identiteit en kernwaarden, is ook niet in staat deze uit te dragen en in de praktijk waar te maken! Bewustzijn van eigen identiteit bevordert intern de cohesie en draagt extern bij aan behoud en versterking van het goede imago van de gemeente bij haar doel- en publieksgroepen.

Op basis van visie en missie uit de Strategische Visie komen we tot de volgende omschrijving van onze identiteit:

De identiteit van de gemeente Vaals

Kernwaarden zijn geen werkwijzen, maar de essentiële en duurzame grondbeginselen waar wij als organisatie in geloven. Zij vormen als het ware ons DNA. Kernwaarden zijn wezenlijk, onveranderlijk en onderscheidend aanwezig en komen tot uiting in ons dagelijks denken en doen. Het is daarom belangrijk dat die kernwaarden bij alle medewerkers bekend zijn en in de organisatiecultuur zijn verankerd.

Bestuur (gemeenteraad en college) en management hebben een belangrijke voorbeeldfunctie bij het uitdragen van de kernwaarden, vooral door hun gedrag. Daarnaast is het zaak onze kernwaarden en hun betekenis zo veel mogelijk onder de aandacht te brengen bij alle andere gelegenheden (zowel in- als extern) die zich daarvoor lenen. Ook bij de werving van nieuwe medewerkers moet dit een aandachtspunt zijn.

Om gezamenlijk draagvlak te krijgen voor de kernwaarden, is het belangrijk dat iedereen hier hetzelfde mee bedoelt. Het operationaliseren van begrippen⁸ zorgt voor duidelijkheid bij het vertalen van beleid naar medewerkers en versterkt de identificatie met de organisatie. Medewerkers weten wat het gezamenlijke doel is waarvoor ze gaan.

Onze belangrijkste kernwaarden die voortvloeien uit de Strategische Visie, het Organisatie- Ontwikkelingstraject en Cittaslow zijn:

CONTEXTGEDREVEN - DIENSTBAAR – DUURZAAM – KWALITEITSBEWUST

Wat bedoelen we nu met deze kernwaarden? Wat betekenen ze voor ons denken en handelen?

Contextgedreven

Wij zijn ons bewust van veranderingen in de samenleving en anticiperen waar mogelijk op toekomstige ontwikkelingen. Wij spelen daarop in door voortvarend en krachtadig te handelen en waar nodig zelf initiatieven te nemen. We zijn flexibel en bereid te veranderen en zoeken vanuit een gedeelde verantwoordelijkheid samen met de gemeenschap naar oplossingen voor vragen vanuit de samenleving.

Dienstbaar

Wij zijn ons ervan bewust dat wij onderdeel zijn van de gemeenschap Vaals en dat het belang van die gemeenschap het vertrekpunt is in ons handelen. Wij zijn hulpvaardig, bieden een luisterend oor en denken proactief mee om de gemeenschap Vaals met maatwerk optimaal van dienst te zijn.

Duurzaam

Wij zijn ons bewust van onze verantwoordelijkheid voor mens, milieu en maatschappij. Wij doen dat door het ontwikkelen van beleid dat bijdraagt aan instandhouding van onze leefomgeving, ook voor de generaties na ons. Wij koesteren ons cultuurhistorisch erfgoed en de plaatselijke tradities.

7) Bron: Bestuurskrachtmonitor 2009, waarin dit imago door het maatschappelijk middenveld werd bevestigd.

8) Bijvoorbeeld: beschrijf wat "klantgericht" inhoudt: Wat moeten we weten? Wie onze klanten zijn. Welke houding vereist dat? Het belangrijk vinden dat de klant tevreden is over de dienstverlening. En welk gedrag past daarbij? Vriendelijkheid, besluitvaardigheid, open staan voor vragen, opmerkingen of zelfs kritiek van de klant.



Kwaliteitsbewust

Wij stellen hoge eisen aan de kwaliteit van ons werk. Ons streven is vakwerk. Wij doen dat door zelfkritisch te zijn, onze dienstverlening te laten toetsen en open te staan voor suggesties vanuit de samenleving die ons werk nog beter kunnen maken.

We zijn deskundig en hebben de houding, kennis en vaardigheden die nodig zijn om ons werk goed te doen. We zijn goed opgeleid, maar nooit uitgeleerd. We zijn betrouwbaar en komen onze afspraken na. We staan open voor de mening van anderen en durven fouten toe te geven.

We nemen onze eigen verantwoordelijkheden en staan daar ook voor.

Ook al zijn de meeste van de benoemde kernwaarden niet uniek, het onderscheid wordt gemaakt door de manier waarop we ze waarmaken.

3. DE VISIE VAN DE GEMEENTE VAALS OP COMMUNICATIE

1 weg

De gemeente heeft de laatste jaren een ontwikkeling doorgemaakt van een overheid die zelf bepaalde wat goed was voor haar burgers tot een overheid die de burger ziet als opdrachtgever. In het verleden was communicatie er vooral op gericht, de door het bestuur genomen beslissingen aan de burger uit te leggen. Communicatie was hoofdzakelijk eenrichtingsverkeer, gericht op informeren. Burgerparticipatie was geen gemeengoed.

Sindsdien is de situatie significant gewijzigd, mede onder invloed van de toenemende mondigheid van burgers en hun wens, vroegtijdig te worden betrokken bij plannen die direct van invloed zijn op hun woon- en leefomstandigheden. Sinds enkele jaren is het beleid van de gemeente dan ook gericht op "van buiten naar binnen werken". Dus: Niet de gemeente bepaalt, maar de behoefte van de inwoners is leidend. Burgers en maatschappelijke organisaties krijgen meer invloed op het beleid, door mee te denken en mee te praten. Dat sluit ook aan bij de visie van het gemeentebestuur, dat gemeente en inwoners een gedeelde verantwoordelijkheid hebben voor hun woon- en leefomgeving.

Dat stelt eisen aan onze manier van communiceren met in- en externe doel- en publieksgroepen.

3.1 Communicatiestrategieën

In principe zijn er vier strategieën die bij communicatie ingezet kunnen worden:

- **Informer**: eenrichtingsverkeer; doel: verspreiden van kennis zodat een ander aan het denken wordt gezet, zich een mening vormt en een besluit neemt over een bepaald onderwerp.
- **Overreden**: eenrichtingsverkeer; doel: een ander overtuigen van het eigen gelijk.
- **Dialogiseren**: tweerichtingsverkeer; doel: in samenspraak met stakeholders en burgers ontwikkelen van beleid.
- **Formeren**: tweerichtingsverkeer; wordt ingezet wanneer er conflicterende belangen zijn en de organisatie moet omgaan met stakeholders met tegenstrijdige belangen, als er belangrijke beslissingen genomen worden en in tijden van crisis.

De te kiezen strategie is niet alleen afhankelijk van het doel, maar ook van de fase waarin een proces (bijvoorbeeld een veranderingstraject) zich bevindt.

Zoals al in de inleiding gezegd, werken wij contextgedreven. Als de situatie of de samenleving dat van ons vraagt, ontwikkelen we, samen met die omgeving, beleidskaders om een oplossing te bieden voor een bepaalde situatie.

Vanuit de gedachte dat we "van buiten naar binnen werken" streeft het bestuur naar tweerichtingscommunicatie en zoekt daarbij de dialoog. Meedenken en meepraten begint echter met informeren. Het is daarom essentieel dat burgers bewust, actief en tijdig worden geïnformeerd over plannen van het gemeentebestuur. De volgende fase is in gesprek gaan met burgers om hun visie op beleid en plannen te vernemen. Dit zorgt voor draagvlak voor en betrokkenheid bij het gemeentelijk beleid.

Uiteraard zijn er ook zaken die "van binnen naar buiten" moeten worden georganiseerd (bijvoorbeeld het verstrekken van reisdocumenten). Hier zal de communicatie zich moeten beperken tot eenzijdig (maar wel proactief!) informeren.

Verder zijn er wettelijke kaders omtrent overheidscommunicatie.



De WEB⁹ stelt regels omtrent de elektronische publicatie van o.a. gemeentelijke regelgeving. Ook schrijft de overheid standaarden voor publicaties van bekendmakingen in het kader van de Awb¹⁰ en vergunningen voor.

De Wob¹¹ regelt het recht van burgers op informatie van de overheid, om transparantie in het overheids-handelen te bevorderen en ervoor te zorgen dat burgers kunnen deelnemen aan de democratie en overheidsbesluitvorming. Overheidsinformatie is altijd openbaar, tenzij de Wob bepaalt dat de gevraagde informatie niet geschikt is om openbaar te worden gemaakt.

3.1 Huidige en gewenste situatie

In de communicatie onderscheiden we drie domeinen:

- Managementcommunicatie: de communicatie tussen management en medewerkers
- Marketingcommunicatie: is erop gericht de sterke kanten van de gemeente te promoten en de gemeente te onderscheiden ten opzichte van "concurrenten"
- Organisatiecommunicatie: communicatie met strategische partners en stakeholders.

Deze drie communicatiedomeinen worden samengevat onder de noemer corporate communicatie.

In onze organisatie komen alle afzonderlijke vormen van corporate communicatie voor. De onderlinge samenhang en afstemming tussen de drie domeinen vanuit één centrale gedachte is echter slechts beperkt aanwezig. Eén van de oorzaken hiervoor is dat Communicatie vaak niet, te laat of slechts zijdelings bij het ontwikkelen van beleid en de voorbereiding van projecten wordt betrokken. Daardoor is er te weinig zicht op en sturing van de in- en externe communicatieactiviteiten. De communicatie is versnipperd, wordt op velerlei wijze vormgegeven en houdt (te) weinig rekening met de doelstellingen van de organisatie. Ook toepassing van de huisstijl wordt nog wel eens vergeten. Met andere woorden: er is niet of nauwelijks sprake van geïntegreerde en consistente corporate communicatie. Daardoor loopt de gemeente het risico onevenwichtig over te komen bij haar in- en externe publieksgroepen.

Een geïntegreerde aanpak van alle communicatieve uitingen, waarbij telkens opnieuw de identiteit en kernwaarden van de organisatie worden uitgedragen en benadrukt, zorgt voor een versterking van het imago bij onze doel- en publieksgroepen. Dit vereist dat Communicatie meer, eerder en op de juiste wijze bij processen wordt betrokken.

In de volgende paragraaf gaan we daar nader op in.

3.3 Hoe kan het beter?

Om de corporate communicatie verder te professionaliseren, moet aan een aantal randvoorwaarden worden voldaan.

Gedeelde verantwoordelijkheid

Corporate communicatie is een integrale verantwoordelijkheid van het management en moet vast onderdeel zijn van besluitvorming over alle strategische zaken. Het is tevens de taak van het management, intern meer te sturen op het vroegtijdig betrekken van Communicatie bij beleid en projecten. Zo krijgt Communicatie meer zicht op de in- en externe communicatiestrategie, kan zij haar adviesrol voor alle organisatieonderdelen beter vervullen en wordt communicatie geïntegreerd ingezet. Door communicatie geïntegreerd in te zetten ontstaat continuïteit, consistentie en eenduidigheid in strategie, tactiek en uitvoering. Het bevordert evenwicht tussen in- en extern beleid en maakt duidelijk waar de organisatie voor staat en gaat. Zo wordt de identiteit van de organisatie duidelijker zichtbaar en dat heeft een positieve invloed op haar imago.

Echter, communicatie is geen zaak van het management alleen. Iedereen in de organisatie moet zich bewust zijn van de eigen verantwoordelijkheid om te communiceren, met als uitgangspunt (waar dat mogelijk is) dat behoefte en visie van de burgers leidend zijn. Dat betekent vroegtijdig de dialoog aangaan met in- en externe publieksgroepen. Het vereist echter ook het vermogen om goed te kunnen luisteren en zich te verplaatsen in de gesprekspartner. Waar medewerkers niet of onvoldoende over deze competenties beschikken, kan een training om deze vaardigheden te ontwikkelen zinvol zijn. Het kan echter ook een overweging zijn waarmee rekening wordt gehouden bij het al of niet toebedelen van taken aan medewerkers en bij het benoemen van nieuwe medewerkers.

9) Wet elektronische bekendmaking

10) Algemene wet bestuursrecht

11) Wet openbaarheid van bestuur



Cittaslow: adel verplicht

Onze status als Cittaslow-gemeente moet worden "uitgevent" ten behoeve van de toeristische profilering van onze gemeente. Toerisme is immers de motor onder de gemeentelijke economie. Binnen het Nederlandse Cittaslow-netwerk is communicatiebeleid in ontwikkeling, dat kaders stelt voor de mogelijkheden die Cittaslow op dit terrein biedt en dat tevens ruimte geeft voor lokale invulling. Het Cittaslow-gedachtegoed moet echter op veel meer beleidsterreinen tot uitdrukking komen, vooral als het gaat om beleid dat raakvlakken heeft met behoud van eigen identiteit, maatschappelijk verantwoord ondernemen, milieu, streekproducten en cultuurhistorie.

Cittaslow is bij uitstek geschikt voor "van buiten naar binnen werken"

Communicatiedoelstellingen sluiten aan bij organisatiedoelstellingen

De strategische communicatiedoelstelling moet aansluiten bij de organisatiedoelstellingen (visie en missie) voor de (middel)lange termijn en moet het uitgangspunt zijn bij alle communicatie-uitingen. Op tactisch en uitvoerend niveau is een onderscheidende en begrijpelijke kernboodschap noodzakelijk, die aansluit bij de belevingswereld van de doelgroep(en).

3.4 De rol van Communicatie

Onder invloed van in- en externe factoren is bij Communicatie een geleidelijke verschuiving van hoofdzakelijk operationeel naar strategisch niveau noodzakelijk. Dat geeft de organisatie de kans meer te sturen op strategische communicatie en zich nadrukkelijker te positioneren (rekening houdend met de veranderende omgeving). Zoals in de Strategische Visie verwoord, heeft Vaals de ambitie om Vaals strategisch in de markt te zetten¹². Ter ondersteuning en versterking van onze identiteit is geïntegreerde communicatie een belangrijk managementinstrument.

Door de veelheid aan ondersteunende en uitvoerende taken komt Communicatie te weinig toe aan de regievoering over alle communicatie-uitingen, het ontwikkelen van beleid en de advisering over strategische communicatie richting bestuur en management. Ook de adequate ondersteuning van de besluitvorming kan onvoldoende worden waargemaakt.

Gelet op de capaciteit bij Communicatie en de noodzakelijke verschuiving van een hoofdzakelijk operationele rol naar consulentschap zal het aantal uitvoerende taken moeten afnemen.

Eén van de middelen om dit te bewerkstelligen is de ontwikkeling van een toolkit voor communicatie, die voor alle medewerkers in de organisatie ter beschikking komt. Deze toolkit geeft medewerkers handvatten om zelfstandig communicatiemiddelen (bijvoorbeeld een persbericht) te ontwikkelen. Alvorens het eindproduct definitief wordt ingezet, wordt het door Communicatie getoetst.

De veranderende rol van communicatie kan op termijn consequenties hebben voor de capaciteit. Een belangrijke overweging hierbij is de ambitie om contextgedreven te werken, afgezet tegen de mogelijkheden voor een gemeente met de omvang van Vaals. Dit zal verder onderzocht moeten worden.

4. DOELSTELLINGEN VAN HET COMMUNICATIEBELEID

1 weg

Communicatiedoelstellingen zijn gericht op kennis (Wat moet de doelgroep weten?), houding (Wat moet de doelgroep vinden?) en gedrag (Wat moet de doelgroep doen?). Deze aspecten komen tot uitdrukking in de communicatiestrategie op strategisch, tactisch en uitvoerend niveau.

Het communicatiebeleid geeft hiervoor de kaders.

Het algemene communicatiebeleid:

- verwoordt de visie van de gemeente op communicatie
- vormt voor bestuur en organisatie het kader voor communicatieactiviteiten
- verwoordt de communicatiedoelstellingen in relatie tot strategische, tactische en operationele doelstellingen van de gemeente
- beschrijft de wijze waarop geïntegreerde voorbereiding en uitvoering van communicatie tot stand komt

De strategische doelstellingen van bestuur en organisatie zijn gericht op samenhang tussen de aspecten leefbaarheid, wonen en toerisme. De gemeente zoekt waar nodig de samenwerking en waakt, mede in

¹²Bron: Strategische Visie 2020 Voor de onderlinge samenhang van deze lokale gemeenschap is het van belang een duidelijke identiteit te ontwikkelen c.q. te behouden. Deze identiteit geeft kracht aan het gevoel van verbondenheid, veiligheid, gewaardeerd worden en trots kunnen zijn. Identiteit is in deze visie een centraal begrip.



het kader van Cittaslow, over het behoud van de eigen onderscheidende identiteit en het cultuurhistorisch erfgoed.

De **algemene strategische communicatiedoelstelling** op basis van genoemde doelstellingen luidt:

Het communicatiebeleid van de gemeente Vaals is erop gericht, een permanente dialoog aan te gaan met de gemeenschap, met als doel te inventariseren welke behoeften zij heeft, teneinde het beleid daarop af te stemmen en maatwerk te kunnen leveren. Het communicatiebeleid beoogt tevens de in- en externe publieksgroepen vroegtijdig te informeren over gemeentelijke plannen, hun houding ten aanzien van het beleid positief te beïnvloeden en te bewerkstelligen, dat zij actief een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van hun leef- en woonomgeving.

Het communicatiebeleid moet er eveneens toe bijdragen, dat de gewenste identiteit en het imago van de gemeente met elkaar in overeenstemming zijn.

4.1 Uitgangspunten communicatiebeleid Resumerend kunnen we de volgende uitgangspunten voor de gemeentelijke communicatie formuleren:

1. Het communicatiebeleid van de gemeente is gericht op het realiseren van de strategische doelstellingen van de gemeente. De basis hiervoor zijn het profiel van de gemeenschap Vaals, samen met visie en missie zoals verwoord in de Strategische Visie Vaals 2020. De algemene communicatiedoelstelling van de gemeente wordt hieruit afgeleid.
2. De medewerkers zijn op de hoogte van de strategische doelstellingen, de eigen identiteit en de kernwaarden van de organisatie.
3. De kernwaarden en kernboodschap van de gemeente zijn bepalend voor denken en handelen van bestuur, directie en medewerkers.
4. De communicatie met in- en externe doelgroepen van de gemeente is interactief, proactief en tweezijdig, d.w.z. dat bij beleidsvorming de dialoog met burgers voorop staat. Contextgedreven werken (van buiten naar binnen) is hierbij de leidraad.
5. Corporate communicatie is een vast onderdeel van strategie, beleid en uitvoering.
6. De communicatie van de gemeente is gestoeld op integratie tussen management-, marketing- en organisatiecommunicatie.
7. De uitgangspunten van het OrganisatieOntwikkelingstraject (OOT) (Verantwoordelijkheden laag in de organisatie, Integraal werken, Betrokkenheid en Externe gerichtheid) zijn bij de medewerkers bekend.
8. Projectcommunicatie is een belangrijke randvoorwaarde bij projecten met grote impact en/of afbreukrisico.
9. De communicatie van de gemeente is gericht op positieve imagovorming.
10. Het Cittaslow-gedachtegoed is integraal verankerd in het communicatiebeleid en wordt zowel bij in- als externe communicatie uitgedragen. Dit sluit aan bij de profilering van de gemeente als maatschappelijk verantwoordelijk ondernemer.
11. De gemeente zet naast de traditionele communicatiemiddelen ook de nieuwe media in bij haar communicatieactiviteiten.
12. Alle huisstijldragers komen uitsluitend tot stand in overleg met en na toetsing door Communicatie.

5. DOELGROEPEN VAN HET COMMUNICATIEBELEID

1 weg

Het communicatiebeleid kent zowel interne als externe publieksgroepen.

Intern onderscheiden we: bestuur (gemeenteraad en college), de griffie, directie- en managementteam, (tijdelijke) medewerkers (evenals hun partners en gezinsleden), de vrijwilligers en enkele vaste externe adviseurs.

Externe publieksgroepen zijn burgers, stakeholders, onderwijs- en welzijnsinstellingen, buurtplatforms en belangenorganisaties. Vakbonden, Rijk en Provinciale zijn eveneens belangrijke spelers in de omgeving van de gemeentelijke organisatie. Ook de pers mag hier niet onvermeld blijven.

6. COMMUNICATIEMIDDELEN

1 weg

Onderstaand volgt een overzicht van de externe communicatiemiddelen die binnen de organisatie (zullen) worden ingezet. Afhankelijk van de doelgroep en de doelstelling wordt een mix van deze middelen gebruikt.

- Website
- Social media
- Vaalser Weekblad
- Infoblad
- Gemeentegids
- Infohoek Publieksbalie



- Publicatiebord
- Projectnieuwsbrief
- Informatiebijeenkomst/Inspraakavond
- Omroep Krijtland
- Persbericht / Perscommuniqué
- Persgesprek
- Flyer / Brochure
- Advertentie
- Spreekuur burgemeester en wethouders

De interne communicatiemiddelen komen bij de uitwerking van het deelplan Interne communicatie aan de orde.

7. FINANCIËLE EN ORGANISATORISCHE CONSEQUENTIES

1 weg

In de meerjarenbegroting is structureel een bedrag opgenomen voor Communicatie en Voorlichting.

Dit budget dekt onder meer de kosten voor publicaties in het Vaalser Weekblad, het gemeentelijk Infoblad, vermelding in de Telefoongids en de website.

Voor incidentele communicatie-uitingen voor bijvoorbeeld advertenties of brochures komen de kosten ten laste van het desbetreffende project.

Voor te ontwikkelen communicatiemiddelen ter introductie van het nieuwe communicatiebeleid zal zoveel mogelijk worden geput uit het bestaande communicatiebudget. Waar dat niet mogelijk is zal om een extra krediet worden gevraagd.

Trainingen die voortvloeien uit deze communicatienota, bijvoorbeeld voor projectmatig werken of omgaan met klanten, zullen gefinancierd moeten worden via het opleidingsbudget.

Bij de aanneming van nieuwe medewerkers zal gelet moeten worden op de aanwezigheid van communicatieve competenties, die voor iedere medewerker als basisvaardigheid moeten worden beschouwd.

Voor opleidingen die voortvloeien uit de nog op te stellen deelplannen zal te zijner tijd budget moeten worden geraamd vanuit het opleidingsbudget.

8. HOE NU VERDER?

8.1 Implementatie

Om het nieuwe communicatiebeleid succesvol in de organisatie te introduceren, is het essentieel de organisatie-identiteit, de kernwaarden en de uitgangspunten breed in de organisatie te introduceren (presentaties, personeelsbijeenkomsten etc.). Daarnaast moet hieraan voortdurend aandacht worden besteed tijdens sector-, afdelings- en werkoverleg. Belangrijk is dat iedereen vertrouwd raakt met datgene waar we voor gaan en staan.

Een belangrijke rol is hier weggelegd voor bestuur en management, niet alleen in de aansturing maar vooral ook door voorbeeldgedrag. Communicatie zorgt voor monitoring van en advisering over het invoeringsproces en ontwikkelt middelen waarop identiteit en middelen zichtbaar worden gecommuniceerd. In overleg met de afdeling Personeelszaken zal een introductiepakket voor nieuwe (en eventueel de huidige) medewerkers worden samengesteld, waarin onder meer onze bedrijfsfilosofie wordt opgenomen.

Eind 2012 zal door Communicatie de stand van zaken wat betreft de implementatie worden geëvalueerd.

8.2 Vervolgtraject

Na vaststelling van deze nota zullen in 2012 als afgeleide van deze nota de deelplannen Interne communicatie, Persbeleid en het Marketingplan Vaals verschijnen. De laatste twee zullen ter vaststelling aan de raad worden voorgelegd. Verder zal in 2012 de nota Social media worden geïmplementeerd.

H. Keulders November 2011