

Van ambitie naar doen

Herziening strategisch communicatiebeleid

December 2013



Colofon

Gemeente Noordwijk, december 2013

Redactie/eindredactie

Ton Kock – Communicatieadvies

Afdeling Bestuurszaken gemeente Noordwijk

Drukwerk

Gemeente Noordwijk

Redactieadres

Gemeente Noordwijk

Afdeling Bestuurszaken

T.a.v. communicatie

Postbus 298

2200 AG Noordwijk

Wijzigingen onder voorbehoud.

Aan de inhoud kunnen geen rechten worden ontleend.

Stellers : M.A.P. van der Luijt
Eigenaar : Bestuurszaken
Planning herziening : donderdag 1 december 2016

Inhoudopgave

1.	Inleiding	4
2.	Het communicatieve krediet	5
3.	Waar draait het om? Een visie	6
4.	Er is niet één perspectief	7
5.	De rollen	8
6.	De communicatiefunctie	17
7.	Het imago van de gemeente Noordwijk	19
8.	Consequenties	20
9.	De acties op een rij	21
10.	Het denkmodel onder deze nota	22

Bijlagen

1. Afwegingskader interactief beleid
2. Repertoire bestuursstijlen
3. Stramien voor het opstellen van een communicatiestrategie
4. De communicatiekalender
5. De huidige en toekomstige communicatieve infrastructuur

1.

Inleiding

Het gemeentebestuur van Noordwijk heeft de wens om te komen tot een algemeen communicatiebeleid. Dat stoelt onder meer op ambities uit het coalitie akkoord 2006 - 2010, die als volgt zijn verwoord:

"De communicatie met de burger zal nog meer structurele aandacht krijgen en de beleidsvorming zal waar mogelijk niet alleen vóór burgers, maar met burgers worden vormgegeven."

En een andere passage luidt:

"Teneinde de beeldvorming van Noordwijk en het Noordwijkse bestuur te verbeteren maken we werk van de verbetering van de communicatie en samenwerking met burgers, bedrijven, instellingen en de omliggende regio."

Bij een korte vooruitblik onder het motto: 'Waar staat Noordwijk in 2010?' zegt het coalitie akkoord:

"De communicatie met burgers, instellingen en bedrijfsleven wordt geïntensiveerd en geprofessionaliseerd. Er zullen protocollen worden geformuleerd voor de communicatie rondom ruimtelijke projecten. Beleid wordt waar mogelijk interactief vormgegeven."

De noodzaak tot ontwikkeling van algemeen communicatiebeleid klemmt te meer, omdat er op basis van de Toekomstvisie Noordwijk 2025 en andere beleidsvisies in Noordwijk een hele reeks van bouwprojecten, ontwikkelingsprojecten en beleidsprojecten speelt of op stapel staat. Bij deze projecten spelen vele uiteenlopende belangen een rol en is strategische communicatie één van de succes- of faalfactoren.



2.

Het communicatieve krediet

Bij een bezinning op de strategische communicatiefunctie van een gemeente is de kernredenering, dat in de eerste plaats het gedrag van de gemeentelijke organisatie als geheel (ambtelijke én bestuurlijke organisatie) bepalend is voor de beeldvorming van de gemeente bij burgers en maatschappelijke organisaties en voor de effectiviteit van de gemeentelijke communicatie.

Daarmee wil gezegd zijn dat (de kwaliteit van de) voorlichting en de strategische communicatie wel bijdragen aan de beeldvorming van de gemeente en de effectiviteit van het beleid, maar altijd binnen het gegeven gedrag van de ambtelijke en bestuurlijke organisatie als geheel. Iets dat van zichzelf van goede kwaliteit is, kan door voorlichting en strategische communicatie worden versterkt.

Iets dat aan kwaliteit te wensen overlaat niet. In dat geval wordt er afbreuk gedaan aan het 'communicatieve krediet' van de gemeente en daarmee aan de waardering voor en de acceptatie van het beleid. Kortom, de basis voor een goede beeldvorming van de gemeente en voor de effectiviteit van de gemeentelijke communicatie ligt in de kwaliteitszorg voor zowel de dienstverlening als de besluitvormingsprocessen.



3.

Waar draait het om? Een visie

De zorg voor een goede communicatie binnen, over en namens de bestuurlijke en ambtelijke organisatie is een allemansopdracht. Gemeentelijke communicatie is dus niet het exclusieve domein van 'team communicatie'. Het team heeft weliswaar specifieke expertise, maar het college van burgemeester en wethouders, de raad, het managementteam/strategisch overleg en de (beleids)medewerkers uit de ambtelijke organisatie moeten evenzeer communicatietaken ter hand nemen. Ze hebben daarbij een eigen verantwoordelijkheid en rol.

Belangrijke doelen van het gemeentelijke communicatiebeleid zijn:

- Het bevorderen van kennis over en draagvlak/begrip voor gemeentelijk beleid en maatregelen.
- Het bij de bestuurlijke en ambtelijke organisatie bevorderen van kennis over en begrip voor opvattingen en wensen in de samenleving.
- Het bevorderen van het vertrouwen in het gemeentebestuur door het afleggen van publieke verantwoording over gevoerd beleid.
- Het bevorderen van een optimale relatie tussen bestuurlijke en ambtelijke organisatie en de samenleving.

Gemeentelijke communicatie kenmerkt zich door:

- Het naar binnen halen van het perspectief van de buitenwereld.
- Het betekenis geven aan gemeentelijk beleid en maatregelen vanuit de denk- en leefwereld van de burger.

Dit alles komt tot uitdrukking in een systematische aanpak, waarbij een repertoire aan mogelijkheden wordt benut:

- processen van beleidsontwikkeling beginnen met een brede verkenning/oriëntatie op de samenleving
- krachtenveldanalyse maken
- politieke gevoeligheid wegen
- bestuursstijl kiezen
- kernboodschappen formuleren
- communicatiestrategie maken
- bij communicatie over beheerstaken en publieke dienstverlening altijd de beleving van de lezer, luisteraar en kijker voorop laten staan

Daarbij kunnen de volgende hulpmiddelen worden gehanteerd:

- Een afwegingskader voor interactieve beleidsvoering: wanneer wel, wanneer niet, en onder welke voorwaarden?
- Een reeks slimme vragen voor het maken van een communicatiestrategie.
- Een 'communicatiekalender' met een timing van de verschillende communicatieve reacties van de gemeente Noordwijk in de loop van een jaar, waarbij rekening gehouden kan worden met samenhang en overlappingsen.



4.

Er is niet één perspectief

'Waar je zit, daar sta je: zo ligt dat ...' is een gevleugeld gezegde. Afhankelijk van uw rol en taak in of ten opzichte van het gemeentebestuur zult u een eigen perspectief hebben op uw eigen rol in de gemeentelijke communicatie. In het vervolg van deze nota komen de verschillende spelers in het speelveld en de bijbehorende aanbevelingen en mogelijke acties aan de orde.

Let wel: deze nota is niet normatief. Het is geen blauwdruk in de trant van: zó moet het en anders is het fout. Het biedt de lezer inzicht in de gereedschapskist die beschikbaar is en het repertoire waaruit elke speler kan kiezen die zijn rol in de gemeentelijke communicatie op professionele wijze verder wil ontwikkelen of verbeteren.



5.

De rollen

5.1 Het college van burgemeester en wethouders

Het perspectief van het college van burgemeester en wethouders van Noordwijk ten aanzien van de gemeentelijke communicatie is:

- dat het erop toeziet dat er energie wordt gestoken in het maken van begrijpelijk beleid, zodat vervolgens met communicatie dat beleid begrijpelijk kan worden gemaakt (anders gezegd: beleid is pas doelmatig en uitvoerbaar als de bij het beleid betrokkenen het kunnen snappen);
- dat het zich profileert als hét orgaan dat uitvoering geeft aan de politieke opdrachten van de raad;
- dat het die 'regerende' taak op strategisch communicatieve wijze weet duidelijk te maken, en
- dat het de samenleving toont dat het daarnaast nog een hele reeks eigen bestuurlijke taken heeft. De gemeentelijke communicatie ondersteunt het college daarbij.

Het college richt zich daarbij niet alleen op het bedenken en uitvoeren van oplossingen voor beleidsvraagstukken, maar met name óók op het doordenken van beleidsprocessen op hun strategische aspecten.

Het college hanteert daarbij een repertoire aan bestuursstijlen, passend bij het beleidsonderwerp, de beleidssituatie en de beleidsinhoudelijke afspraken uit het coalitie akkoord. Vaker dan voorheen kiest het voor interactieve beleidsvoering en een participatieve bestuursstijl, waarbij het aan de samenleving een 'open advies' vraagt met veel ruimte voor discussie en inbreng. De inbreng van participanten strekt zich daarbij uit van een eigen probleemdefinitie tot en met een eigen mogelijke oplossingsrichting. Een doordachte communicatiestrategie ondersteunt het geheel.

Als het gaat om de communicatieve performance van het college, wil het een college zijn dat effectief en gezaghebbend spreekt, luistert en zwijgt.

Effectief en gezaghebbend spreken betekent:

- dat het college een heldere visie, mening of boodschap heeft en in staat is om die duidelijk onder woorden te brengen;
- dat het college dezelfde taal spreekt als zijn toehoorders en onnodig jargon vermijdt;
- dat het college met één mond spreekt. De leden ventileren niet verschillende of tegenstrijdige boodschappen of doet beloften of toezeggingen die haaks staan op eerdere collegebesluiten;
- dat het college zich helder uitspreekt als het in een kwestie stelling heeft genomen;
- dat het college in staat is voor wat het zegt.

Effectief en gezaghebbend luisteren betekent:

- dat het college luistert naar wat mensen uit de samenleving bedoelen, en niet alleen maar naar wat het wil horen;
- dat het college met interesse luistert en laat merken dat de spreker iets teweegbrengt.

Effectief en gezaghebbend zwijgen betekent:

- dat het college zwijgt als iedereen zijn werk moet doen. Als het college tijdens een interactief proces al scherp stelling neemt, kan dat de geloofwaardigheid van het proces tenietdoen. Als het college beslissingsbevoegdheid heeft gemandateerd zal het de bij delegatie genomen beslissing niet commentariëren.

Overigens, het college kent zijn communicatieve beperkingen en kan dit uitleggen.

Effectief en gezaghebbend communiceren is niet altijd even gemakkelijk. Zeker als het gaat om beleidsvraagstukken waarin sprake is van grote, tegenstrijdige belangen. De uitkomst is dan zelden zodanig dat alles en iedereen volmaakt tevreden is. Die 'volmaakte tevredenheid' is met communicatie niet te realiseren. Wel is het de ambitie van het college om – wanneer het in een lastige kwestie en na zorgvuldige besluitvorming een beslissing heeft genomen – belanghebbenden uit te leggen wat de bestuurlijke dilemma's waren en hoe de afweging heeft plaatsgevonden.



Burgers moeten kunnen begrijpen waarom besluiten en maatregelen worden genomen zoals ze worden genomen. Tenslotte onderkent het college de spanning die er kan zijn tussen het communicatieve optreden van enerzijds de wethouder als lid van een collegiaal bestuur en anderzijds de wethouder als partijpolitiek boegbeeld.

Als lid van een collegiaal bestuur geeft de wethouder in goed overleg met zijn collega-portefeuillehouders leiding aan bestuurlijke processen die moeten leiden tot gedragen besluitvorming, of aan uitvoeringsmaatregelen die gewenste maatschappelijke effecten moeten (helpen) realiseren. Als partijpolitiek boegbeeld – niet te verwarren met de rol van politiek leider, die sinds de invoering van het dualisme bij de fractievoorzitter hoort – zal de wethouder zich frequent willen profileren op voorgenomen plannen en nog meer op de resultaten ervan. Welnu, het college is van mening dat er geen 'licht' mag zitten tussen de kernboodschappen die een wethouder communiceert als collegiaal bestuurder dan wel als partijpolitiek boegbeeld. Kernboodschappen bij belangrijke dossiers zijn dan ook onderwerp van collegiaal overleg.

Aanbevolen acties

- Portefeuillehouders zien erop toe dat bij de beleidsadvisering rondom belangrijke dossiers het beleidsproces stelselmatig wordt doordacht. Dat mondt uit in houvast over de aanpak: organiseren we wel of niet een interactief proces? En zo ja: hoe geven we dat dan vorm rekening houdend met factoren vanuit de problematiek, de doelstelling, de relatie tussen bestuur en participanten, de capaciteit en hulpmiddelen en de politieke inbedding van het geheel? Het afwegingskader interactief beleid (zie bijlage 1) wordt daarbij als hulpmiddel gebruikt. Het mondt óók uit in houvast over de communicatiestrategie. Met wie communiceren we wanneer op welke wijze en met welk doel? Het stramien voor een communicatiestrategie (zie bijlage 2) wordt daarbij als hulpmiddel gebruikt.
- Aandacht binnen college voor het strategisch doordenken van kernboodschappen ten aanzien van belangrijke dossiers die door een wethouder worden uitgedragen.
- Met een zekere regelmaat maakt het college gebruik van een nieuw medium: de collegienieuwsbrief. Daarin geeft het college als collectief huis-aan-huis heldere en toegespitste informatie over onderwerpen en thema's die voor Noordwijk en haar inwoners van belang zijn. (Denk aan de informatie over de ruimtelijke visies, of bijvoorbeeld over het thema handhaving.)

5.2 De burgemeester

Het perspectief van de burgemeester ten aanzien van de gemeentelijke communicatie is dat hij (of zij):

- In de beeldvorming vaak het boegbeeld van de gemeente is. De symbolische leider naar buiten ('figurehead'). In die rol vertegenwoordigt hij (of zij) het gemeentebestuur naar buiten en vormt het publieke gezicht van de gemeente. Hij (of zij) is daarbij een belangrijk gemeentelijk medium. De kernboodschappen die hij (of zij) in zijn (of haar) uitgesproken rol als medium uitdraagt, zijn in principe de resultante van gezamenlijk door college en/of raad doordachte beleidsopvattingen.
- In bestuurlijke zin lid en voorzitter is van het college van burgemeester en wethouders en voorzitter van de raad en zelfstandig bestuursorgaan (zoals bijvoorbeeld voor het handhaven van de openbare orde). Bij de vervulling van deze rollen vragen strategische communicatie en publieke verantwoording veel aandacht.
- Stimulator is van (onderdelen van) de kwaliteit van het gemeentebestuur. De gemeentewet schrijft voor dat de burgemeester toeziet op zaken zoals: - een zorgvuldige behandeling van klachten door het gemeentebestuur, - het jaarlijks uitbrengen van een burgersverslag, waarin hij in ieder geval rapporteert over:
 - de kwaliteit van de gemeentelijke dienstverlening,
 - de kwaliteit van de procedures op het vlak van burgerparticipatie
- Door zijn (of haar) dubbele voorzitterschap van zowel college als raad, procesbegeleider kan zijn van een vruchtbare wisselwerking tussen college en raad. Interne en externe communicatie spelen dan een belangrijke rol.

Aanbevolen acties

- Aandacht binnen college (en in voorkomend geval binnen de raad) voor het strategisch doordenken van kernboodschappen ten aanzien van belangrijke dossiers die door de burgemeester als medium worden uitgedragen.



- Het burgerjaarverslag inzetten als strategisch instrument om resultaten en successen van de gemeente Noordwijk te verzilveren. Daartoe een beknopte 'papieren' versie met 'highlights' maken die huis-aan-huis wordt verspreid. De op het web te raadplegen digitale versie bevat alle elementen van het burgerjaarverslag. Burgers kunnen bekijken wat ze zelf interessant vinden. Extra aandacht voor projecten waarin Noordwijkers zich inzetten voor de gemeente. Daarmee wordt het burgerjaarverslag voor velen extra de moeite waard om te lezen!

5.3 De gemeenteraad

Het perspectief van de gemeenteraad ten aanzien van de gemeentelijke communicatie is, dat hij zich profileert als hét orgaan dat de belangrijkste politieke keuzes in Noordwijk bepaalt. De mensen in de samenleving moeten kunnen zien dat hun volksvertegenwoordigers politieke leiding geven aan het gemeentebestuur. En ze moeten ervaren dat hun volksvertegenwoordigers bereid zijn om te luisteren naar hun eisen, wensen en belangen. Ze moeten ook ervaren dat 'luisteren' niet betekent: iedereen zijn zin geven, maar dat 'luisteren' leidt tot een bestuurlijke afweging in het belang van de samenleving. Een afweging die helder uitgelegd kan worden en waarover verantwoording kan worden afgelegd. Burgers moeten ervaren dat aan die afweging een heldere politieke visie ten grondslag ligt, die – indien nodig – wordt vertaald in een politieke opdracht aan het college van burgemeester en wethouders. En dat de raad de uitvoering van die opdracht controleert op basis van vooraf gestelde kaders, doelen en kwaliteitseisen. Om dat perspectief te realiseren is een ordentelijk politiek proces nodig. Een proces waarover door de gemeente helder gecommuniceerd kan worden.

Zo'n proces loopt langs de lijnen van Beeldvorming, Oordeelsvorming en Besluitvorming. Daarmee wordt het volgende bedoeld:

Beeldvorming (oriëntatie)

- Verkennen en afbakenen van de problematiek en het vraagstuk.
- Inventariseren van politieke keuzevraagstukken.
- Verzamelen en ordenen van informatie.
- Eventueel: contacten met belanghebbenden en voeren van interactieve beleidsvorming.

Oordeelsvorming

- Het uitwisselen van voorlopige oordelen en argumenten.
- Het afwegen van belangen en argumenten aan de hand van politieke maatstaven of beoordelingscriteria.
- Het formuleren van een politiek standpunt en van de argumenten hiervoor.

Besluitvorming (en publieke verantwoording)

- Het komen tot een meerderheid (of consensus) op basis van reeds bestaande overeenstemming (gelijke oordelen), onderhandeling of ruil (compromis/afspraken) dan wel overtuiging.
- Stemmen.
- Stemverklaring, publieke verantwoording.

Deze ordening vraagt om toegespitste agendering van raadsonderwerpen, raadsstukken die de raad op zijn kerntaken in stelling brengen, (soms) andere werkvormen dan de gebruikelijke 'vergadering met eerste en tweede termijn' en goede begeleidende communicatie naar de bevolking.

Die gemeentelijke communicatie kan eraan bijdragen dat:

- de juiste mensen (doelgroepen) tijdig op de hoogte worden gebracht van de brede verkenning die de raad in een kwestie gaat plegen, zodat zij daaraan hun bijdrage kunnen leveren;
- diezelfde mensen geïnformeerd worden als de raad toe is aan oordeelsvorming en besluitvorming. De in de raad aanwezige (partij)politieke verschillen kunnen dan op het juiste moment en op de juiste wijze voor de juiste mensen (doelgroepen) over het voetlicht komen;
- er via gemeentelijke communicatie publieke verantwoording kan worden afgelegd voor genomen besluiten en de dilemma's die daaraan ten grondslag hebben gelegen.

Overigens als de raad zich effectief en efficiënt wil profileren als hét orgaan dat in de gemeente de belangrijke politieke keuzes bepaalt en op die manier ook zichtbaar wil zijn voor de samenleving, zijn er zeven factoren die dat beïnvloeden:

1. De agendering van onderwerpen, en met name de mate waarin het om politiek relevante punten gaat waarover de raad zich moet beraden of uitspreken, alsmede de mate waarin over deze politieke relevantie overeenstemming bestaat.
2. De mate waarin het doel van de behandeling helder is en hierover overeenstemming bestaat.
3. De kwaliteit van het eventuele onderliggende beleidsstuk, en met name de mate waarin het de beraadslaging in commissie en raad faciliteert.
4. De inbreng van de deelnemers, en met name de mate waarin zij zich richten op politiek relevante zaken en wegblijven van aan college voorbehouden uitvoeringskwesties en technische details.
5. De mate waarin college en raad een adequate oriëntatie op de samenleving hebben gepleegd.
6. De inbreng van de portefeuillehouder(s), en met name de mate waarin zij in staat zijn de commissies en de raad zodanig in stelling te brengen, dat die noodzakelijke politieke keuzes maken en daarmee op hun beurt de portefeuillehouder(s) in stelling brengen.
7. Het optreden van de voorzitter en met name de mate waarin hij of zij de technische gespreksleiding beheerst, de commissie- en raadsprocessen aanstuurt, een gemeenschappelijke focus bij de commissie- en raadsleden bewerkstelligt, werk- en vergadervormen hanteert en de omgangsvormen bewaakt.

Aanbevolen acties

- Bezinning op introductie van de 'BOB-gedachte' voor besluitvormingsprocessen van de raad. Een goede en zorgvuldige besluitvorming is gebaat bij een gedegen beeldvorming en oordeelsvorming. Steeds meer gemeenten in Nederland passen deze gedachte toe en hebben daarvoor werkvormen ontwikkeld. Die werkvormen zijn heel verschillend. Het is zaak dat Noordwijk niet een werkvorm kopieert, maar zich bezint op een eigen passende aanpak.
- De informatievoorziening vanuit het college en de ambtelijke organisatie naar de raad moet met name gericht zijn op het vervullen van de drie kernrollen door de raad (vertegenwoordiging, kaderstelling en controleren). Voorwaarde daarbij is dat politieke behandeling ten behoeve van kaderstelling en controle door de raad het leidende principe is voor beleidsmedewerkers en management bij het opstellen van beleidsstukken die naar de raad gaan. De beleidsstukken richten zich dan met name op de politieke relevantie van een onderwerp en laten uitvoering/bestuur over aan het college.

Met andere woorden: beleidsstukken stimuleren op die manier het vervullen van de kernrollen door de raad. Enkele voorbeelden zijn:

- Vroegtijdig aanleveren van informatie over maatschappelijke tegenstellingen en keuzevraagstukken. Een beleidsstuk toont op die manier de raad wat er speelt in de samenleving en waar zich in de maatschappelijke omgeving concurrerende belangen voordoen. Dit versterkt de mogelijkheid van fracties om eigenstandig problemen te signaleren en daarop een politieke lijn te formuleren. Het gaat dan om informatie waarmee de raad nog beter in staat is de volksvertegenwoordigende rol te vervullen.
- Het aanleveren van informatie over verschillende beleidsalternatieven vergroot de keuzeruimte voor de raad. Hiermee kunnen raadsleden de in het geding zijnde belangen zorgvuldiger afwegen.
Informatie vanuit college en ambtelijke organisatie ondersteunt in dat geval het vervullen van de kaderstellende rol door de raad.
- Het bieden van informatie over eerder door de raad geformuleerde doelen en evaluatiecriteria versterkt het vervullen van de controlerende rol door de raad.
- Het verstrekken van met name informatie over politiek relevante aspecten maakt dat raadsleden in de voorbereiding beter in staat zijn zich te richten op de wezenlijke keuzes die voorliggen. De door college en ambtelijke organisatie aangeleverde informatie richt zich dan in eerste aanleg op politieke besluitvorming. Met dergelijke informatie is de raad beter in staat 'besturen en uitvoeren' los te laten.
- Proactieve informering via de griffie van doelgroepen bij belangrijke dossiers over behandeldata, behandelwijze, mogelijkheden van invloed, inspraak et cetera.



5.4 De samenleving

Wat is het perspectief van de burger? Allereerst een vaststelling: dé burger bestaat niet. Het gaat altijd om mensen, groepen, instellingen of bedrijven met een belang. Ook als zij zich inzetten voor het algemeen belang is dat een belang. Dat maakt beleid, plannen en maatregelen vaak zo belang - rijk. Vanuit die gedachte zal het college van burgemeester en wethouders van Noordwijk zoveel mogelijk doelgroepgericht communiceren.

Het recht op betrouwbare informatie is van fundamentele betekenis voor de samenleving. Dus ook voor de Noordwijkse samenleving. Door informatie moeten Noordwijkers (of mensen met een belang in Noordwijk) kunnen overzien wat het gemeentebestuur met hen voorheeft. Zij kunnen zich dan een oordeel vormen over deze voornemens en – desgewenst – proberen invloed uit te oefenen op het gemeentelijk beleid. Burgers moeten de gemeente dus gemakkelijk kunnen bereiken: voor informatie, nadere uitleg, voor gemeentelijke diensten en om hun mening te uiten.

Tegelijkertijd gaan burgers verschillend met de overheid om: als kiezer, klant, onderdaan en beïnvloeder van beleid. Net zoals er verschillende bestuursstijlen zijn, kunnen er verschillende burgerschapsstijlen worden onderscheiden. Daar is onderzoek naar gedaan¹.

Er zijn:

- Verantwoordelijken: zij zijn participierend en interactief. Ze oriënteren zich op wat de overheid doet en willen daar in voorkomend geval invloed op uitoefenen (25%). Ze zijn maatschappijkritisch. Hun stereotiepe reactie: "Waar kan ik met mijn ideeën terecht?" En: "Overheid, hoort u mij?" In de gemeentelijke communicatie zal onze benadering in principe zijn: uitnodigend benaderen, invloed geven, laten meedenken en meepraten, de dialoog aangaan.
- Pragmatici: zij zijn assertief en geïnformeerd. Ze willen directe invloed als hun eigen belang in het geding is (25%). Hun stereotiepe reactie: "Wat levert het me op ... ?" In de gemeentelijke communicatie zal onze benadering in principe zijn: zakelijk benaderen, met nadruk leggen op en inzicht geven in de afweging tussen het eigen belang en het algemeen belang.
- Plichtsgetrouwen: zij zijn weliswaar enigszins betrokken maar ook over veel zaken onwetend. Ze voelen zich onzeker over veranderingen en hebben moeite met de complexiteit van de overheid (20%). Hun stereotiepe reactie: "Leg me alsjeblieft precies uit wat er gaat gebeuren..." en: "Moet dit écht ... ?". In de gemeentelijke communicatie zal onze benadering in principe zijn: zo rechtstreeks mogelijk benaderen, onzekerheid zoveel mogelijk wegnemen, extra aandacht voor begrijpelijke informatie over maatregelen en afwegingen die aan beleid ten grondslag hebben gelegen zodat men die kan begrijpen.
- Buitenstaanders: zij zijn ongeïnteresseerd en passief. Ze voelen zich niet erkend en vertegenwoordigd (30%). Hun stereotiepe reactie: "Het interesseert me niet ..." en: "Ze luisteren toch niet ...". In de gemeentelijke communicatie zal onze benadering in principe zijn: positief confronterend benaderen, nadruk op onvermijdelijkheid maatregel of beleid, wantrouwen en 'buiten staan' incalculeren en soms onorthodoxe communicatiemiddelen hanteren.

Het rekening houden met burgerschapsstijlen leidt tot enkele conclusies, waarbij de eerste dezelfde is als waarmee we dit hoofdstuk begonnen:

- dé burger bestaat niet;
- iedere benaderingswijze bereikt slechts een beperkte doelgroep;
- de variëteit van de leefwereld vraagt dus om een gedifferentieerde benadering, en dus om een gevarieerde inzet van communicatiemiddelen.

Aanbevolen acties

- Deze gedifferentieerde benadering toepassen in communicatiestrategieën.
- Ontwikkelen van het instrument 'webenquête'. Het is een vorm van online-onderzoek waarmee de gemeente snel en tegen aantrekkelijke kosten kan peilen hoe er in de Noordwijkse samenleving over plannen en maatregelen wordt gedacht. Onderzoek via internet heeft nagenoeg geen beperkingen en biedt een aantal voordelen boven telefonisch of schriftelijk onderzoek. Zo heeft de gemeente bijvoorbeeld de mogelijkheid om afbeeldingen of media als een filmpje op te nemen in het onderzoek.

¹ In opdracht van de Staatscommissie Wallage in het kader van het rapport 'In dienst van de democratie'.



Geïnteresseerden kunnen deelnemen op elk gewenst moment. Bij een goede parallelle communicatie die attendeert op de mogelijkheid om aan de enquête deel te nemen zullen niet alleen de 'verantwoordelijken', maar ook de 'pragmatici', de 'plichtsgetrouwen' en wellicht in een enkel geval zelfs de 'buitenstaanders' kunnen worden bereikt.

- Toepassen van andere – relatief goedkope – onderzoeksmethoden, zoals
 - (Periodieke) tevredenheidsonderzoeken met vraagstellingen zoals: Hoe denken burgers over de gemeente Noordwijk? Wat is het effect van recentelijk genomen beleidsbeslissingen op de mensen voor wie het was bedoeld? Komt het imago van de gemeente Noordwijk werkelijk overeen met de gewenste identiteit?
 - Focusgroepen: een vorm van groepsdiscussie waarbij een groep burgers of relaties wordt uitgenodigd om over een afgebakend aantal onderwerpen van gedachten te wisselen. Deze onderzoeksmethode is uitermate geschikt voor het achterhalen van beweegredenen en motivaties van vertoond gedrag. Maar ook bij het in kaart brengen van het beeld dat klanten hebben bij een gemeentelijke organisatie, haar beleid en haar dienstverlening.
 - Burgerpanel: de instelling van een burgerpanel stelt de gemeente in staat op elk gewenst moment gebruik te maken van de kennis en ervaring van de burger. Je gaat met een burgerpanel als het ware een continue dialoog met de inwoners van Noordwijk aan, waarbij je stapje voor stapje informatie opbouwt over hun meningen, wensen en behoeften. Kortom: essentiële informatie om vraaggestuurde beleidsontwikkeling en dienstverlening aan te bieden. Bij de vormgeving van een burgerpanel kan gekozen worden voor de samenstelling van groep die een representatieve dwarsdoorsnede van de bevolking vormt en op verzoek van de gemeente bereid is om met enige regelmaat een enquête in te vullen. Een digitale vorm is kostenbesparend maar sluit – weliswaar steeds minder – sommige categorieën inwoners uit. Voor de goede orde: de webenquête en de voorgestelde onderzoeksmethoden zijn niet concurrerend met de volksvertegenwoordigende rol van de raad. Integendeel: ze bieden de raad extra mogelijkheden tot beeldvorming ten aanzien van lastige vraagstukken die tot een afweging en besluitvorming moeten leiden.

5.5 Het managementteam/strategisch overleg

Het perspectief van het managementteam/strategisch overleg, als het om gemeentelijke communicatie gaat, is:

- dat de ambtelijke leiding – gemeentesecretaris en managers - de ambtelijke organisatie coacht op het doordenken van beleidsprocessen, en
- dat de ambtelijke leiding beleidsvoorstellen steevast toetst op bestuursgevoeligheid en op aspecten van strategische communicatie.

Om deze rol waar te maken:

- zal de ambtelijke leiding zijn communicatieve competentie ten aanzien van strategische beleidsvraagstukken (verder) ontwikkelen;
- maakt ze een (verdere) ontwikkeling door naar empathie voor de noden en verwachtingen van het politieke bestuur en die van de samenleving;
- zal ze erop toezien dat het managen van beleidsprocessen door de ambtelijke organisatie in lijn is met het via dit communicatiebeleidsplan door de raad vastgestelde afwegingskader (bedoeld wordt het afwegingskader dat in het hoofdstuk 'Het college van burgemeester en wethouders' en bijlage 1 is beschreven voor het maken van een keuze al of niet voor interactieve beleidsvoering/een participatieve bestuursstijl, inclusief de daarbij horende communicatieve uitwerking);
- zal ze zich manifesteren niet alleen als sterke doeners, maar ook als een team van denkers en 'afhechters';
- legt ze bij het doordenken van beleidsprocessen verbindingen in de 'breedte' – tussen onderdelen van de ambtelijke organisatie – als het gaat om vraagstukken van strategische communicatie;
- sponsort, steunt ze de implementatie van een strategische (communicatie)aanpak;
- vraagt ze stelselmatig om evaluatie en geeft en ontvangt ze stelselmatig feedback ten aanzien van bestuursgevoeligheid en communicatief strategisch handelen.

Het managementteam/strategisch overleg bewaakt een 'gouden regel' voor de beleidsvoering van de gemeente Noordwijk: er is géén beleidsdoel zonder communicatiedoel.

Het doordenken van communicatiestrategieën geschiedt tegen de achtergrond, dat het Noordwijkse beleid:

- open is over dilemma's, keuzevraagstukken en beleidsalternatieven
- bij voorkeur is uitgewerkt in scenario's en alternatieven
- duidelijk is waar de gemeente over gaat en waarover niet

Voor het opschrijven en uitvoeren van een communicatiestrategie rondom een beleidsvraagstuk is in het kader van deze nota een stramien ontwikkeld (zie bijlage 3). Het managementteam/strategisch overleg ziet erop toe dat het stelselmatig wordt toegepast en herkenbaar is in de processen rondom beleidsnota's en gemeentelijke maatregelen.

Aanbevolen acties

- Organiseren van een werkbijeenkomst Strategische communicatie en de rol van het management daarbij.
- Ontwikkelen van een intern communicatiebeleid. Goede interne communicatie voorziet in een wezenlijke behoefte. Gebrekkige interne communicatie trekt een zware wissel op de effectiviteit en efficiency - en dus ook op de financiën - van een organisatie.

Daarbij vier doelen nastreven:

1. Informeren: in twee richtingen: informeren van de medewerkers, over (voorgenomen) besluiten van management en bestuur; over te verrichten taken en het waarom daarvan. Maar ook informeren van het management of het bestuur door medewerkers bijvoorbeeld over nieuwe zienswijzen, of in netwerkcontacten opgedane informatie;
 2. Motiveren: een belangrijke taak van de manager is zijn/haar mensen te motiveren. De manier waarop dat kan, is door met ze te communiceren. Dus via interne communicatie kennis delen, ervaringen uitwisselen, achtergronden van werk en medewerkers naar voren halen, maar ook schouderklopjes uitdelen, successen vieren en momenten markeren.
 3. Draagvlak creëren: voor veel ontwikkelingen en besluiten is het goed via interne communicatie draagvlak te creëren. Wat ligt er ten grondslag aan een besluit? Waarom wordt het op deze manier uitgevoerd? Et cetera.
 4. Dienstverlening: informatie verschaffen over regelingen, procedures, faciliteiten, arbeidsvoorwaardelijke regelingen etc. waarvan medewerkers zich op de hoogte moeten kunnen stellen. Interne communicatie is ook één van de managementinstrumenten om veranderingen in een organisatie te bewerkstelligen.
- Ontwikkelen van een interne collegenieuwsbrief en een managementteam-nieuwsbrief gericht op stelselmatige informatieverschaffing over besluiten en de daaraan ten grondslag liggende overwegingen van het college en het managementteam/strategisch overleg.

5.6 De beleidsmedewerkers

Het perspectief van de medewerkers van de ambtelijke organisatie van de gemeente Noordwijk – en met name de beleidsmedewerkers – is, dat zij strategische communicatie gaan zien als een wezenlijke component van elk beleidsvraagstuk en daarnaar handelen.

Dat zal moeten blijken doordat:

- het 'communicatieve werk' zo zal worden ingericht, dat de juiste mensen de juiste dingen doen, en dat iedereen dat van elkaar weet;
- er door middel van interne communicatie voor voldoende coördinatie en afstemming is gezorgd;
- managers en beleidsmedewerkers stelselmatig een netwerk van functionele relaties onderhouden, beleidsmedewerkers moeten met hun contacten geworteld zijn in de Noordwijkse samenleving;
- er voldoende capaciteit aanwezig is (dan wel wordt georganiseerd) om het 'communicatieve werk' te verrichten;
- de organisatie in al haar geledingen naar buiten gericht is op ambities/wensen van burgers, bedrijven en maatschappelijke instellingen.

Aanbevolen acties

- Het 'wie doet wat' als het gaat om communicatie bij beheerstaken en bij ontwikkeltaken moet helder worden vastgelegd. Daarbij kan de volgende denklijn worden gehanteerd:
 - brede verkenning van een vraagstuk plegen
 - krachtenveldanalyse maken
 - politieke gevoeligheid wegen
 - bestuursstijl adviseren
 - kernboodschappen concipiëren

Bovenstaande vijf punten vormen een taak voor de vakafdelingen in samenspraak met het team communicatie.

- communicatiestrategieën ontwerpen
- communicatiekalender realiseren

Bovenstaande twee punten vormen een taak voor het team communicatie.

- De vastlegging van het 'wie doet wat' kan geschieden in de vorm van een makkelijk leesbaar en toegankelijk overzicht, dat zowel in print als op intranet beschikbaar is.
- Training van beleidsmedewerkers in het doordenken van beleidsprocessen, het formuleren van kernboodschappen en het onderhouden van netwerkcontacten.

5.7 Het team Communicatie

Het perspectief van het team communicatie is:

- dat het in staat is om een uitdagende en inspirerende gesprekspartner te zijn als het gaat om strategische communicatieprocessen;
- dat het in staat is te adviseren over:
 - het communicatiebeleid;
 - de gewenste/noodzakelijke stijl van opereren van bestuurs- en/of beleidsverantwoordelijken;
 - (de ontwikkeling van) de communicatieve competentie van leidinggevenden en medewerkers;
 - de (persoonlijke) presentatie van politieke en ambtelijke functionarissen.
- dat het in staat is communicatiestrategieën te vertalen in ordentelijke communicatieplannen.

Het team communicatie voert taken uit op het gebied van

- Publieksvoorlichting
Daarbij gaat het om de vraag hoe de gemeente reageert en anticipeert op informatie vragen en informatiebehoeften van (individuele) bewoners van Noordwijk via telefoon, via informatiebalies, via internet en via gemeente brede of andere schriftelijke media en middelen. De razendsnelle ontwikkelingen op internet en de wijze waarop steeds grotere groepen in de samenleving daarmee omgaan, vragen en krijgen daarbij steeds meer aandacht.
- Persvoorlichting
Daarbij gaat het steeds om de kernvraag: Tegen wie willen we wanneer wát zeggen via de media?
Dat betekent dat woordvoerder(s):
 - efficiënt kunnen inspringen op het mediacontact en de interviewsituatie;
 - een duidelijke boodschap hebben;
 - die ook efficiënt onder woorden kunnen brengen, en
 - zich daarbij bewust zijn van hetgeen de gemeente wil bereiken bij de kijker, luisteraar of lezer.Diezelfde denklijn geldt ook voor persberichten en andere vormen van persvoorlichting.
- Strategische communicatie
Daarbij gaat het om het doordenken van beleidsprocessen op de communicatieve aspecten van beleidsdoelen, procesdoelen, krachtenvelden, rollen van bestuurders, ambtenaren en burgers, in te zetten middelen en benodigde vaardigheden, en vervolgens adequaat vorm geven aan de conclusies.
- Projectcommunicatie

Daarbij gaat het om de inzet van strategische en instrumentele communicatie rondom een specifiek project.

- Interne communicatie
Daarbij gaat het erom dat de medewerkers van de gemeente Noordwijk zich geïnformeerd weten en voelen over beleids-, product, personeels- en organisatieontwikkeling. Maar ook dat managers zich geïnformeerd weten en voelen over zienswijzen en opgedane ervaringen van medewerkers. En dat bij alle betrokkenen duidelijkheid bestaat over werkafspraken en rolverdeling.

De huidige bezetting van het team communicatie brengt met zich mee dat met veel inzet, maar ook ad hoc deze taken zo goed als het kan worden uitgevoerd, maar dat het niet mogelijk is om al deze – op zichzelf wezenlijke –taken in hun volle omvang te vervullen.

Aanbevolen acties

- Het 'wie doet wat' als het gaat om communicatie bij beheerstaken en bij ontwikkeltaken moet helder worden vastgelegd (zie de toelichting bij de eerste actie van hoofdstuk 10).
- Er moet helderheid komen over de capaciteitsinzet van het team communicatie ten aanzien van strategische communicatie en in het bijzonder
 - publieksvoorlichting
 - persvoorlichting
 - projectcommunicatie
 - crisiscommunicatie
 - interne communicatie

Die helderheid is op zichzelf een must, maar zeker van belang tegen de achtergrond van de grote opgaven die Noordwijk de komende vijf à tien jaar wachtten.

- Zodra er helderheid is over het 'wie doet wat' en de capaciteitsinzet van het team communicatie zal er een werkprogramma moeten komen voor het vergroten van de competenties van alle betrokkenen.
- In de organisatie van de publieksvoorlichting moet het accent verschuiven van aanbod- en productgericht naar ontvanger- en vraaggericht. In dat kader moet meer onderzoek plaatsvinden naar de wensen en behoeften van de gemeentelijke 'klanten'.

6.

De communicatiefunctie

Vanuit de gedachte dat 'communicatie een 'allemansopdracht' is, en kijkend naar de in de vorige hoofdstukken beschreven perspectieven, moeten de volgende elementen 'op orde' zijn:

1. Het voorzien in een infrastructuur: de zorg voor goede in- en externe communicatiekanalen voor een beschrijving van de huidige 'infrastructuur' zie bijlage 5).
2. Het scannen van de omgeving: het verwerven van inzicht in wensen en ervaringen bij burgers en maatschappelijke instellingen ten aanzien van dienstverlening en beleidsontwikkeling. Het verwerven van kennis over de beeldvorming van Noordwijk.
3. Strategische advisering: advisering over een (proactieve) communicatieve aanpak van onderwerpen die van belang zijn voor Noordwijks bestuur, beleid en ambtelijke organisatie.
Maar ook advisering over de keuze van een (al of niet interactieve) bestuursstijl rondom een specifiek beleidsdossier. En over de gevolgen daarvan voor het beleidsproces, de besluitvorming en de communicatie. En in een enkel geval advisering over public affairs voor de gemeente Noordwijk. Dan gaat het om:
 - te weten waar en wanneer voor Noordwijk relevante thema's op de (politieke) agenda staan van hogere overheden,
 - of ze daar krijgen,
 - op goede voet staan met de betreffende coalitiepartners en beslissers,
 - en invloed uitoefenen op de besluitvorming.
4. Communicatieplanning: het integreren van besluitvorming en communicatie in één overzichtelijk geheel, ook wel de 'communicatieparagraaf' genoemd.
5. Operationele ondersteuning: het ondersteunen van bestuurders, managers en medewerk(st)ers bij de uitvoering van hun communicatietaken.
6. Uitvoering: het daadwerkelijk uitvoeren van communicatietaken en de zorg voor de middelen die daarbij worden gehanteerd.
7. Bewaking en controle: toezicht op en evaluatie van de kwaliteit van de communicatie.
8. Innovatie: het voorbereiden en invoeren van vernieuwingen op het gebied van overheidscommunicatie.

Dat is heel wat ...Deze denklijn volgend is strategische communicatie bij de gemeente Noordwijk dan ook én een politiek-bestuurlijke kwaliteit, én een integraal onderdeel van de managementverantwoordelijkheid van managers én in zijn voorbereiding en uitvoering een allemansopdracht.

Ervoor zorgen dat de communicatiefunctie in brede zin op orde is, is bij de gemeente Noordwijk vooral een managementtaak. De brede communicatiefunctie is in Noordwijk op orde als men de goede dingen doet en de dingen goed doet ...

Dus:

- Beleidsprocessen worden stelselmatig en in een vroeg stadium doordacht op hun communicatieve aspecten.
- Raadsprogramma's, collegeprogramma's en dergelijke worden stelselmatig gescand op noodzaak en opdracht tot communicatieve ondersteuning.
- De omgeving van het lokale bestuur wordt systematisch gescand op wensen en ervaringen van burgers en instellingen ten aanzien van gemeentelijke dienstverlening en beleidsontwikkelingen, of anders gezegd: de ambtelijke en bestuurlijke organisatie wordt stelselmatig geconfronteerd met het perspectief van de 'buitenwereld'.
- Er is een heldere taakverdeling: er is helderheid wie wat doet als het om strategische communicatie gaat, waarbij duidelijk is wie het strategische 'denkwerk' doet en wie het strategische 'handwerk' verricht.
- Gemeentelijke informatie wordt stevast zódanig bewerkt dat zij aansluit bij de belevingswereld van de mensen voor wie de informatie bedoeld is en bovendien zó dat die mensen er betekenis aan kunnen verlenen, dus kunnen duiden wat het voor hen betekent.
- Er is helderheid zowel over de communicatieve ondersteuningsvraag als over het communicatieve ondersteuningsaanbod van alle gemeentelijke 'spelers'.



- Er is een reële planning en toedeling van communicatieve activiteiten en capaciteitsinzet bij beleidsmedewerkers, team communicatie en eventuele externe ondersteuning.
- De gemeente beschikt over instrumenten voor het meten van de effectiviteit van de eigen communicatieactiviteiten.
- Met een zekere regelmaat wordt objectieve en creatieve reflectie georganiseerd rondom communicatiebeleid en communicatieactiviteiten.

Aanbevolen acties

- Aanvullend aan het organigram moet als het ware een 'communigram' worden gemaakt: een overzicht dat helderheid biedt over enerzijds de communicatieve ondersteuningsvraag van de bestuurlijke en ambtelijke organisatie en anderzijds het communicatieve ondersteuningsaanbod van het team communicatie en de externe capaciteit die kan worden ingehuurd ten laste van exploitatiekosten van projecten.

De communicatieve infrastructuur dient te worden verbeterd met de volgende nieuwe communicatiekanalen:

Intern

- Collegenieuwsbrief
- MT-nieuwsbrief

Gericht op stelselmatige informatieverschaffing over besluiten en de daaraan ten grondslag liggende overwegingen van college van burgemeester en wethouders en het MT/strategisch overleg.

Extern

- Collegenieuwsbrief
Daarin geeft het college als collectief huis-aan-huis heldere en toegespitste informatie over onderwerpen en thema's die voor Noordwijk en Noordwijkers van belang zijn.
- Portal voor website
Eén portal voor Noordwijk, waarachter de bezoeker alles vindt wat hij over Noordwijk wil weten: bestuurlijke informatie, dienstverlening, toeristische informatie etcetera.
- Attentiemedium
Bijvoorbeeld advertentie in huis-aan-huis bladen om te attenderen op belangrijke web informatie.
- Er moet een lange termijnagenda komen van activiteiten en beleidsvraagstukken die vragen om een vroegtijdig doordenken van het beleidsproces en het ontwikkelen van een communicatiestrategie.
- Door andere overheden genomen beslissingen kunnen vaak van vitaal belang zijn voor Noordwijk. Waar zich zo'n situatie voordoet moet aan public affairsmanagement worden gedaan. Dat wil zeggen:
 - monitoren van beleids- en besluitvorming bij de betrokken overheden
 - het probleem van de beslissers en het krachtenveld in kaart brengen
 - een politieke analyse maken
 - een strategie van lobbyacties uitvoeren



7.

Het imago van de gemeente Noordwijk

Het imago van de gemeente Noordwijk als bestuurlijke en ambtelijke organisatie wordt in hoge mate bepaald door wat mensen ervaren als ze uitingen van de gemeente waarnemen.

Als mensen naar de bestuurlijke en ambtelijke organisatie van Noordwijk kijken, zien ze:

- Communicatieve uitingen van de gemeente (folders, website, advertenties etcetera).
- De symboliek van gemeentelijke gebouwen, huisstijl, inrichting etcetera.
- Het gedrag van de bestuurlijke en ambtelijke organisatie in de ruimste zin van het woord (dus persoonlijk gedrag, maar ook procedures, vergadercultuur, interactie met de bevolking etcetera).
- Alles wat mensen waarnemen interpreteren ze. Ze geven er een betekenis aan. Die kan in het voordeel of het nadeel van de gemeente uitvallen.

Daarom is het goed dat er een gedeelde opvatting is over het gewenste imago, gerelateerd aan de (gewenste) identiteit van de gemeente als bestuurlijke en ambtelijke organisatie. In de vastgestelde Toekomstvisie Noordwijk 2025, die met veel inspraak van de bevolking tot stand is gekomen is voor Noordwijk een missie geformuleerd:

Noordwijk staat in 2025 nationaal en internationaal bekend als attractieve verblijfplaats, Mensen komen naar Noordwijk voor rust en ruimte, voor ontspanning of voor een bezielde ontmoeting.

Het gemeentebestuur gebruikt daarbij drie kernbegrippen:

- Diversiteit: Noordwijk moet een aangename plaats zijn voor jongeren en ouderen, hoge, midden- en lage inkomens, autochtonen en allochtonen, inwoners en gasten.
- Geborgenheid: de ietwat verscholen ligging van Noordwijk in de luwte aan de kust moet behouden blijven.
- Authenticiteit: Noordwijk heeft een eigen 'persoonlijkheid', en moet die behouden. Het is geen Zandvoort of Scheveningen. Noordwijk wil ingetogen, stijlvol en charmant zijn.

De tegenhanger van deze missie voor de ambtelijke organisatie luidt:

De ambtelijke organisatie van de gemeente Noordwijk kent haar klanten en wil ze zo goed mogelijk bedienen door efficiënte kwaliteitsproducten te leveren en deze op een klantgerichte wijze aan te bieden. Burgers, bestuur en collega's: wij staan voor u klaar!

Alle vorige hoofdstukken van deze nota gaan in feite over de communicatieve aspecten van het gedrag van de bestuurlijke en ambtelijke organisatie. De hieronder geformuleerde acties hebben dan ook vooral betrekking op de symboliek van de communicatieve uitingen van de gemeente.

De communicatieve uitingen van de gemeente Noordwijk worden op vele verschillende wijzen vormgegeven. Er is niet één herkenbare huisstijl. Er zijn wel herkenbare elementen: de leeuw uit het Noordwijkse wapen, het logo met de golflijn en de bloem. Bij marketingacties is er de bloem met de vuurtoren. Soms worden ad hoc elementen aan brochures en nota's toegevoegd. Er is een wirwar aan formaten. Kortom, er ontbreekt één centraal kader dat wordt gehanteerd bij de vormgeving van de gemeentelijke communicatieve uitingen: een huisstijl.

De huisstijl van een bijzonder huis: het huis van de gemeente. Zo'n huisstijl draagt in hoge mate bij aan de herkenbaarheid van de gemeente en de leesbaarheid van brochures en nota's. Ze werkt ook structurerend en bevordert de efficiency – bijvoorbeeld door eenheid in formaten, of door het eenmalig ontwikkelen en daarna steeds toepassen van een lay-out. Een huisstijl werkt per saldo dus ook kostenbesparend.

Aanbevolen acties

- Het ontwikkelen van een kader voor de Noordwijkse huisstijl.



8.

Consequenties

Van ambitie naar doen is de titel van deze nota. Die ambities zijn te verwezenlijken als de allemansopdracht ook daadwerkelijk door iedereen wordt opgepakt. De betrokkenen zullen dat doen als ze kunnen waarnemen dat ook hun eigen belang erbij is gebaat. En ze zullen het doen als de betrekkingen tussen de verschillende 'spelers in het veld' goed zijn. Tenslotte zullen ze het gemakkelijker doen als ze over de juiste competenties en vaardigheden beschikken, dan wel die zich eigen kunnen maken.

Het verwezenlijken van ambities vraagt dus om helderheid over belangen, betrekkingen en competenties.

Maar het vraagt ook om een motor, een aanjager van acties. Processen moeten op gang gebracht. Het doordenken van beleidsprocessen en het uitbrengen van strategische adviezen moet stelselmatig worden ondersteund. Die ambitie is niet waar te maken binnen de huidige formatie

van het team communicatie. Er is nóg een aspect om rekening mee te houden. De gemeente Noordwijk staat de komende vijf à tien jaar voor hele grote opgaven waarmee heel veel geld is gemoeid. Dat vraagt een veel robuustere inzet van communicatie dan nu beschikbaar is.

Beide overwegingen leiden ertoe om als consequentie van de tenuitvoerlegging van deze nota te zien, dat de gemeente Noordwijk voor een nader te bepalen tijd (bijvoorbeeld vijf jaar)

- een communicatieadviseur-plus op strategisch niveau zal moeten aantrekken. Iemand die aantoonbaar over de gevraagde strategisch/ communicatieve competenties beschikt en de senioriteit heeft om de aanjaagfunctie te kunnen vervullen;
- en ervaren communicatiemedewerker zal moeten aantrekken ter versterking van de capaciteit die nodig is om de vele communicatieve acties die de gemeente Noordwijk wachten, ten uitvoer te brengen.

In de financiering van deze tijdelijke functies kan worden voorzien door de personele kosten in de contracttijd stelselmatig toe te rekenen aan projecten. Tenslotte is het wenselijk dat zowel binnen het raadsdomein als in het 'domein' van het college en ambtelijke organisatie er een werkgroep wordt gevormd die de consequenties van de implementatie van deze nota begeleidt.

9.

De acties op een rij

Een overzicht van de acties uit de verschillende hoofdstukken van deze nota ziet er als volgt uit. Na vaststelling van de nota kan een planning worden gemaakt.

Beleidsinstrumenten

- Ontwikkelen langetermijnagenda
- Implementeren stramien voor een communicatiestrategie
- Implementeren afwegingskader interactie beleid
- Ontwikkelen intern communicatiebeleid
- Ontwikkelen aanpak public affairs
- Ontwikkelen kader voor Noordwijkse huisstijl

Organisatie-instrumenten

- Opstellen 'communigram' met vraag en aanbod ten aanzien van communicatie en met helderheid over 'wie doet wat'
- Overzicht maken capaciteitsinzet taakveld communicatie
- Communicatiekalender opstellen
- Werkprogramma vergroten competenties taakveld communicatie
- Instellen begeleidende werkgroep
- Idem voor de raad

Communicatie-instrumenten

- Ontwikkelen externe college-nieuwsbrief
- Doordenken opzet burgerjaarverslag
- Ontwikkelen interne collegenieuwsbrief
- Idem MT nieuwsbrief
- Idem instrument 'webenquête'
- Idem onderzoeksmethoden als:
 - Tevredenheidonderzoek
 - Focusgroepen
 - Burgerpanel
 - Idem portaal voor website
 - Idem attentiemedium
- Proactieve informering door griffie van bij raadsonderwerp betrokken burgers

Werkbijeenkomsten/trainingen

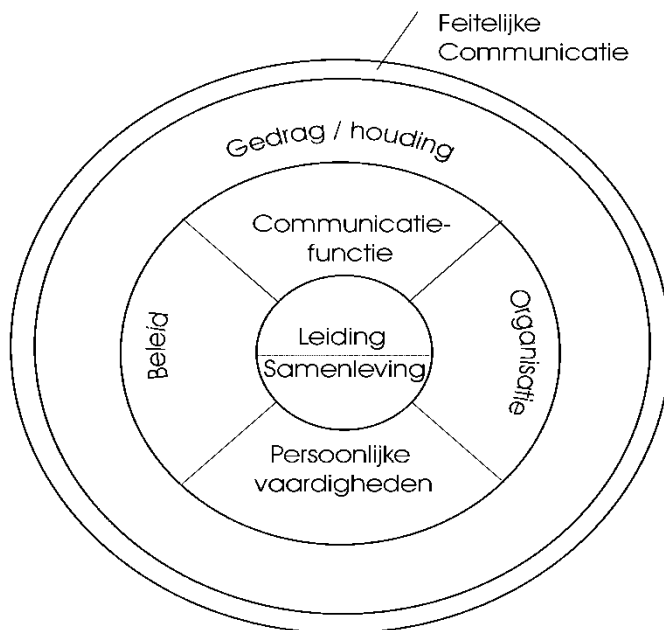
- Bezinningsbijeenkomst raad introductie van de BOB-gedachte
- Werkbijeenkomst 'Strategische communicatie en de rol van het management daarbij'
- Werkbijeenkomst 'Schrijven voor het college, schrijven voor de raad'
- Training beleidsmedewerkers 'doordenken beleidsprocessen', 'formuleren kernboodschappen', onderhouden netwerkcontacten'

10.

Het denkmodel onder deze nota

Voor het analyseren van de complexe situatie rondom gemeentelijke strategische communicatie wordt gebruik gemaakt van een denkmodel, dat Ton Kock van Ton Kock Communicatieadvies heeft ontwikkeld samen met dr. Igno Pröpper van het Bestuurskundig onderzoeks- en adviesbureau Partners+Pröpper. De gedachte achter dit model - waarbij voor de metafoor van het 'wiel' is gekozen - is:

- Wat burgers, belangengroepen, maatschappelijk veld, bedrijven en andere instanties daadwerkelijk zien en ervaren aan communicatie van de gemeente Noordwijk is in feite niet meer dan een dunne laag: de 'buitenkant' van de 'persoonlijkheid' van de bestuurlijke en ambtelijke organisatie.
- Wát de buitenstaanders daadwerkelijk zien en ervaren wordt in hoge mate beïnvloed door het gedrag (in de ruimste zin van het woord) en de houding (de culturele component) van de bestuurlijke en ambtelijke organisatie. De buitenwacht geeft op grond hiervan een bepaalde interpretatie aan en beoordeling van de intenties en de identiteit van de bestuurlijke en ambtelijke organisatie.
- Gedrag, houding - en dus uiteindelijk de feitelijke communicatie - worden in belangrijke mate beïnvloed door:
 - de politiek-bestuurlijke en ambtelijke leiding;
 - het beleid van de bestuurlijke en ambtelijke organisatie;
 - de wijze waarop de organisatie van de communicatie is vormgegeven;
 - de persoonlijke vaardigheden van alle betrokkenen;
 - de wijze waarop in het bijzonder de algemene communicatiefunctie is ingericht.



'Het Communicatiewiel' (Partners + Pröpper / Ton Kock)

Figuur 1

- De bestuurlijke en ambtelijke organisatie vindt haar legitimiteit in de samenleving, de lokale democratie - de 'as' van het 'wiel' -. Bestuurders en ambtenaren worden daarbij sterk beïnvloed door de eisen, wensen, verwachtingen én houding van de samenleving. Er dient dan ook stelselmatig verantwoording afgelegd te worden voor hun daden.
- Anders gezegd en positief geformuleerd: communicatie is de expressie van een op al deze elementen goed functionerende bestuurlijke en ambtelijke organisatie;
- of anders gezegd en negatief geformuleerd: een bestuurlijke en ambtelijke organisatie die op één van de elementen uit het 'wiel' haar zaken niet op orde heeft, kan met een mooie

folder, een leuk opgezette bewonersavond of een fraaie communicatiecampagne niet recht maken wat krom is.

Tenslotte:

De invulling en ontwikkeling van alle elementen uit het 'wiel' worden – met erkenning van ieders eigen rol in het geheel – in belangrijke mate aangestuurd en ondersteund en van middelen voorzien door de politieke en ambtelijke leiding.

Bijlage 1

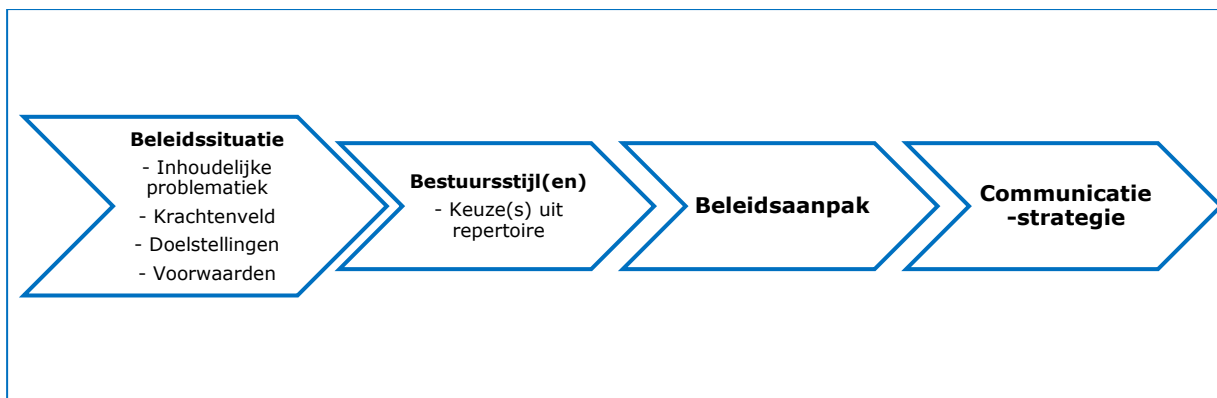
Afwegingskader Interactief Beleid

Dit afwegingskader biedt ieder die een beleidsproces van de gemeente Noordwijk in een vroeg stadium wil doordenken, houvast om tot keuzes te komen.

Let wel: het is een hulpmiddel om tot een ordentelijke afweging te komen, en geen doel op zich.

Het wordt gebruikt door beleidsmedewerkers die daarbij worden ondersteund en geadviseerd door het team communicatie. Managers en portefeuillehouders zien toe op consequente en ordentelijke toepassing. Het resultaat komt tot uiting in het collegevoorstel en is in de raad eventueel onderwerp van discussie.

De stappen



Beleidsituatie

- De inhoudelijke problematiek
- Wat is het bestuurlijke probleem?
- Waarom is het een probleem (indien nodig: 5 x 'waarom-vraag')
- Hoe ingewikkeld is het? Zijn samenhangen en verbanden tussen oorzaken en problemen duidelijk? Ingewikkelde relaties tussen actoren?
- In hoeverre leeft de problematiek? Is ze zichtbaar, herkenbaar?
- Wat is het gewicht van de problematiek in de politieke arena?
- In hoeverre is de problematiek of bepaalde aspecten daarvan inzet van politieke strijd?
- Hoeveel verschillende opvattingen over probleemdefinitie en oplossingsrichtingen leven er bij de betrokken partijen. Hoeveel eensgezindheid bestaat hierover?
- Hoe urgent is de problematiek?
- Is er inhoudelijke beleidsruimte? Valt er met andere woorden wat te kiezen? Zo ja, wat zijn de belangrijke keuzevraagstukken?

Het krachtenveld

Interne actoren:

- Welke interne actoren zijn betrokken?
- Hoe omschrijven/interpreteren zij het probleem?
- Bestaan er verschillende opvattingen?
- Welke standpunten zijn al ingenomen of zelfs uitgedragen?
- Welke ideeën leven er over interactief beleid?
- Hoe goed zijn ze geïnformeerd?
- Wat zijn hun belangen/motieven/doelen?

Externe actoren:

- Welke externe actoren zijn betrokken?
- Hoe omschrijven/interpreteren zij het probleem?
- Bestaan er verschillende opvattingen?
- Welke standpunten zijn al ingenomen of zelfs uitgedragen?
- Welke externe actoren kunnen het resultaat beïnvloeden?
- Van welke actoren zijn we afhankelijk om resultaat te bereiken?
- Wat kunnen de actoren zélf doen?

- Hoe is hun betrokkenheid?
- Wat zijn hun belangen/motieven/doelen?
- Hoe goed zijn ze geïnformeerd?
- Hoe goed zijn ze georganiseerd?
- Is er kans op constructieve samenwerking?

De procesdoelstellingen

- Inhoudelijke verrijking
- Realiseren hoger ambitieniveau
- Verbetering van het proces (dus niet alleen de goede dingen doen, maar ook de dingen goed doen)
- Betere samenwerking met externe partijen
- Vergroting draagvlak
- Verkorting tijdsduur/versnelling
- Vergroting probleemoplossend vermogen van de lokale samenleving
- Versterking directe democratie
- Verbetering interne organisatie
- Verbetering imago

De procesvoorwaarden

1. Hoe open is het proces?

- Is er inhoudelijke beleidsruimte? Staat het beleid eigenlijk niet al grotendeels vast?
- Wil het bestuur werkelijk invloed afstaan of delen?
- Kan of wil het bestuur werkelijk inzicht geven in de eigen afweging en het eigen beleidsproces?
- Is deelname in principe voor iedereen mogelijk of zijn er beperkingen?

2. Is er voldoende duidelijkheid over eigen rol en inbreng en die van participanten?

- Weet het bestuur waaraan het de uitkomsten van het interactieve proces wil toetsen?
- Weet het bestuur welke rol het zelf wil spelen en welke rol participanten worden toebedeeld?
- Kan het bestuur en de verschillende geledingen ervan voldoende eenduidig naar buiten toe optreden?

3. Is er een meerwaarde van de participatie te verwachten?

- Is er een concrete verwachting ten aanzien van de bijdrage van de participanten (nieuwe kennis, ervaring, draagvlak, eigen beleidsinspanning)?
- Is het reëel deze bijdrage van participanten te verwachten?

4. Is er een voldoende constructieve relatie tussen bestuur en participanten?

- Zijn bestuur en participanten afhankelijk van elkaar?
- Zijn bestuur en participanten in staat en bereid opbouwend samen te werken?

5. Is de problematiek voldoende geschikt?

- Is er voldoende tijd, moet er niet op te korte tijd gehandeld worden?
- Is de problematiek voldoende belangrijk en bestaat er bij de participanten voldoende belangstelling voor?
- Is de problematiek hanteerbaar? Is deze niet te uitgebreid, te technisch of te politiek beladen?
- Is de problematiek voldoende in beweging? Is deze al niet helemaal uitgekristalliseerd zodat participatie niets toevoegt?
- Verdraagt de problematiek zich met openbare behandeling?

6. Zijn er voldoende tijd, geld en andere hulpmiddelen beschikbaar?

- Is er voldoende bestuurlijke en ambtelijke tijd?
- Heeft het college heeft voldoende menskracht, geld en andere hulpmiddelen voor de communicatie met mogelijke belanghebbenden en belangstellenden?
- Krijgen de belanghebbenden en belangstellenden voldoende tijd om te reageren en te communiceren met het gemeentebestuur?

De bestuursstijl (keuze uit repertoire)

Het repertoire

Faciliterende stijl

Samenwerkende stijl

Delegerende stijl
Participatieve stijl
Consultatieve stijl
Open autoritaire stijl
Gesloten autoritaire stijl

Toelichting op het repertoire

Bij het kiezen van een bestuursstijl gaat het erom dat het gemeentebestuur, daarin ondersteund door de ambtelijke organisatie, beleidsprocessen doordenkt ten aanzien van de invloedsverdeling tussen haar en andere partijen uit de samenleving. Op grond van doelen en randvoorwaarden kiest zij weloverwogen voor een bestuursstijl. Op basis van die bestuursstijl kiest zij een communicatiestrategie. Het repertoire aan bestuursstijlen waaruit gekozen kan worden, is als volgt:

- Gesloten autoritaire stijl
Het bestuur voert geheel zelfstandig beleid en communiceert daarover in het geheel niet met de samenleving.
- Open autoritaire stijl
Het bestuur voert geheel zelfstandig beleid en informeert de samenleving hierover. Om het beleid te laten slagen tracht zij doelgroepen zo nodig te overtuigen of tot gewenst gedrag te bewegen.
- Consultatieve stijl
Het bestuur raadpleegt de samenleving over een voorgestane beleidsaanpak binnen een gegeven probleemomschrijving.
- Participatieve stijl
Het bestuur vraagt de samenleving om een open advies. Er is veel ruimte voor inbreng en discussie ten aanzien van de probleemdefinitie en de oplossingsrichting.
- Delegerende stijl
Het bestuur geeft aan participanten de bevoegdheid om binnen randvoorwaarden zelf beslissingen te nemen of uitvoering aan beleid te geven.
- Samenwerkende stijl
Het bestuur werkt op basis van gelijkwaardigheid met andere partijen samen.
- Faciliterende stijl
Het bestuur biedt ondersteuning (tijd, geld, deskundigheid, materiële hulpmiddelen) voor het beleid van externe partijen. Het is mogelijk om gedurende een beleidsproces meerdere bestuursstijlen af te wisselen.

De beleidsaanpak

Als de vorige stappen zijn uitgewerkt, leidt dat tot een bepaalde beleidsaanpak.

Voorbeeld van een beleidsaanpak rondom een structuurvisie waarvoor

- na het maken van de krachtenveldanalyse – de consultatieve stijl is gekozen:
- Een projectgroep maakt het concept van de structuurvisie als inhoudelijk beleidskader. Kern van haar werk: vertaling van de verschillende beleidsprogramma's naar ruimtelijk beleid, ofwel: de structuurvisie als ruimtelijk integratiekader van sectorbeleid. Inhoudelijke aansturing door de portefeuillehouder.
- Het college toetst het concept aan de verschillende beleidsprogramma's en geeft het concept zijn goedkeuring. Het college geeft aan welke afspraken ten aanzien van inhoud en proces tussen college en raad wenselijk zijn in termen van agendering, informatievoorziening en politiek relevante keuzes die met de structuurvisie samenhangen.
- Het college peilt de gevoelens van de raad ten aanzien van het concept van de structuurvisie en verzoekt de raad het concept vrij te geven voor inspraak.
- Stakeholders krijgen de gelegenheid om het college opvattingen en ideeën aan te reiken waarmee de visie kan worden verrijkt en eventuele hiaten kunnen worden ingevuld.
- Belanghebbenden en belangstellenden krijgen de gelegenheid om via de gebruikelijke wettelijke procedure zienswijzen in te dienen.
- Na verwerking van de zienswijzen en verantwoording daarover legt het college de structuurvisie ter besluitvorming voor aan de raad.
- De raad stelt de structuurvisie vast.

Voor iedereen is nu helder wie wat doet vanuit welke rol.

Repertoire bestuursstijlen

Voor deze tabel wordt verwezen naar pagina 52/53 in de nota van juni 2009.

Bestuursstijl/ rol gemeentebestuur



Bijlage 3

Stramien voor het opstellen van een communicatiestrategie

Als de inhoudelijke problematiek helder is, de krachtenveldanalyse is gemaakt, en de bestuursstijl en uiteindelijke beleidsaanpak is bepaald, kan een communicatiestrategie worden ontworpen. Dat kan door het beantwoorden van de volgende vragen:

- Wat is de wenselijke communicatiestrategie?
 - Wat moet het doel van de communicatie zijn?
(SMART geformuleerd. Het kunnen kennis-, houding- en/of gedragsdoelen zijn. Bijvoorbeeld de kennisdoelstelling: 'Alle Noordwijkse hondenbezitters zijn op de hoogte van ...'. Of de houdingsdoelstelling: '70% van de gebruikers van gemeentelijke sportaccommodatie is tevreden over de gemeentelijke maatregel om ...' Of de gedragsdoelstelling: '90% van de Noordwijkers werkt mee aan het gescheiden aanbieden van afval).
- Welke mogelijke stakeholders benaderen we? Hoeveel?
Hoe selecteer je ze? (de krachtenveldanalyse uit de vorige bijlage biedt hierbij meestal uitkomst).
 - Primaire stakeholders (bestuurlijk, zakelijk, ambtelijk, specifieke publieksgroepen)
 - Secundaire stakeholders (bestuurlijk, zakelijk, ambtelijk, specifieke publieksgroepen)
 - Diffuse doelgroepen (inwoners algemeen, media)
- Wat communiceren we met ze over hun rol?
(Doelgroep van voorlichting? Adviseur? Meebeslisser? Partij waarmee wordt samengewerkt?)
- Wie zijn de deelnemers van de kant van het gemeentebestuur?
(portefeuillehouder(s), ambtenaren, raad)
- Welke rol is er voor deze deelnemers?
(Boodschapper? Beslisser die zijn plannen wil toetsen en over eventuele hiaten wil leren? Beslisser die zeggenschap delegeert? Beslisser die via samenwerking tot beleid wil komen? Ondersteuner? Onderzoeker/toehoorder/waarnemer?)
- Is éézijdige, tweezijdige of méézijdige communicatie wenselijk?
(Bij éézijdige communicatie is er sprake van eenrichtingsverkeer tussen het gemeentebestuur en de samenleving. Bij tweezijdige communicatie gaat het om interactie, dialoog, gezamenlijke menings- en ideeënvorming. Bij méézijdige communicatie gaat het erom dat alle bij een beleidsonderwerp betrokken partijen in principe met alle andere partijen communiceren om informatie uit te wisselen, elkaar te beïnvloeden, te overtuigen, dan wel met elkaar te onderhandelen)
- Wat is wenselijk ten aanzien van de openbaarheid van het proces? (over welke onderwerpen wordt wel en niet gesproken; met welke actoren wordt over welke onderwerpen wel of niet gesproken?)
- Wat is de inschatting over inzet van tijd en menskracht van de zijde van het gemeentebestuur en van de zijde van de participanten? (frequentie en duur feitelijke communicatie).
- Hoeveel tijd toe te kennen aan de participanten om te reageren/hun rol te spelen?
- Welke operationele vorm voor de communicatie is wenselijk?
 - Welke communicatiemiddelen zetten we in?
 - In te zetten reguliere media?
 - In te zetten eigen media?
 - Vormen van onderzoek?
 - Werkvormen voor bijeenkomsten?
 - Flankerende middelen (expositie e.d.)?
 - Wat moet de kern van de boodschap zijn? (Wat moet het centrale thema zijn? Per doelgroep een kerngedachte toevoegen die aansluit bij het onderwerp waarin zij met name geïnteresseerd zullen zijn.)
 - Wat moet de tone of voice zijn? (Zakelijk. Invoelend, persoonlijk, algemeen, u-vorm, jij-vorm, formeel, 'los', eenvoudig taalgebruik, rijk taalgebruik? Enzovoorts)
 - Wat is de planning van alle activiteiten?
 - Hoe ziet de toedeling van de kosten voor communicatie eruit?
 - Hoe moeten de resultaten tussen participanten en het gemeentebestuur gecommuniceerd worden? (bijvoorbeeld rapport, werkgroep enzovoorts)
 - Wanneer en hoe gaan we de resultaten van de communicatiestrategie evalueren?

Bijlage 4

De communicatiekalender

De in hoofdstuk 3 geformuleerde visie op communicatie stelt, dat er een 'communicatiekalender' moet komen met een timing van de verschillende communicatieve acties van de gemeente Noordwijk in de loop van een jaar, waarbij rekening gehouden kan worden met samenhang en overlappingsen. College, raad, ambtelijke organisatie én de burgers in de samenleving kunnen daar hun voordeel mee doen. Het is een eenvoudig, maar effectief instrument.

De communicatiekalender kan gebruikt worden voor het totaaloverzicht van in een jaar te ondernemen communicatieve acties. De methodiek kan ook worden gehanteerd bij het inzichtelijk maken van alle relevante communicatieve aspecten bij één activiteit of campagne.

Stramien van een communicatiekalender

Wat	Communicatiedoel	Doelgroep(en)	Communicatiemiddelen	Communicatiemomenten	Wie
------------	------------------	---------------	----------------------	----------------------	-----

Bijlage 5

De huidige en toekomstige communicatieve infrastructuur

Op dit moment hanteert de gemeente Noordwijk de volgende in- en externe communicatiekanalen.

Intern

- Intranet
- Typisch Noordwijk (bedrijfsblad)
- Informatiebijeenkomsten
- Inloopbijeenkomsten

Extern

- Internet
- Gemeentelijke publicaties in de Zeekant
- Persberichten, persuitnodigingen
- Informatieborden (rondom lantaarnpalen)
- Informatiedisplays (elektronische lichtkransen)
- Radio bij RTV Nens
- Kabelkrant van RTV Nens
- Brochures, onder andere gemeentegids, BIEO, Wmo-krant, projectenkrant, burgerjaarverslag
- Folders
- Advertenties
- Publicatiebord (geen bestemming meer voor)
- Schermen in de Gemeentewinkel
- Free Publicity in de vorm van interviews, persconferenties en persmomenten
- Informatiebijeenkomsten

In de toekomst komen daar dus bij:

Intern

- Interne collegenieuwsbrief
- MT-nieuwsbrief

Extern

- Collegenieuwsbrief
- Attentiemedium voor belangrijke webinfo
- Portal voor website, reeds gerealiseerd
- Webenquête
- Focusgroepen
- Burgerpanel
- Tevredenheidonderzoeken

Literatuur

Jumelet, L. & Wassenaar, I., Overheidscommunicatie, Thieme Meulenhoff, Utrecht/Zutphen, 2003

Gemeente Noordwijk, Toekomstvisie Noordwijk 2025, augustus 2004

Kessens, H. en Kock, T., Op het tweede gezicht, gemeentelijke vergaderpraktijken nader beschouwd, uitgave Aktieprogramma Lokaal bestuur VNG, Den Haag, 2009

Kock, T., Het didactische dilemma rondom de duale politicus, in Openbaar Bestuur juli 2003, Wolters Kluwer, Deventer, 2003

Middel, R., Daar hebben we toch Communicatie voor. Een beschouwing over de toegevoegde waarde van een discipline, Faculteit Communicatie en Journalistiek, Hogeschool van Utrecht, 2003

Pröpper, I., De aanpak van interactief beleid: elke situatie is anders, uitgeverij Coutinho, Bussum, 2009

Vos, M., Communicatiekwaliteitsmeter gemeenten, Cahier, Faculteit Communicatie en Journalistiek, Hogeschool van Utrecht, 2003

Vos, M. Otte, J. & Linders, P., Communicatie & planning, ThiemeMeulenhoff, Utrecht/Zutphen, 2002

Wallage, J., et al, In dienst van de democratie, Sdu, Den Haag, 2001



Gemeente Noordwijk

Voorstraat 42
2201 HW Noordwijk
Postbus 298
2200 AG Noordwijk

T (071) 36 60 000
F (071) 36 20 021
E gemeente@noordwijk.nl
I www.noordwijk.nl