



Bouwen aan een
Communicatieve organisatie
van strategisch belang



Inhoudsopgave

1. Inleiding	3
2. Ambitie	4
3. Doel & doelgroepen	5
4. Basis communicatieve organisatie	6
5. Doel communicatieve organisatie	8
6. Imago	11
7. Kaders en Ontwikkelingen	14
8. Strategische doelstellingen	16

Deze communicatieleidraad biedt handvatten om tot medio 2018 de gemeentelijke communicatie te structureren en samen een communicatieve organisatie te vormen. In de komende twee jaar zal - voortvloeiend uit de 'Agenda voor Herstel' - de reorganisatie van de ambtelijke organisatie plaatsvinden.

In verschillende werkgroepen worden nu richtingen bepaald en keuzes gemaakt om de organisatie anders vorm te geven. De werkgroep 'Communicatie' zet in de eerste helft van 2016 een strategisch intern communicatieplan in de steigers op basis van deze leidraad én input uit werkgroepen zoals 'Visie op dienstverlening', 'Zo zijn onze manieren' en 'Structuurvernieuwing'.

Na de reorganisatie en de verkiezingen in het voorjaar van 2018, is er een natuurlijk moment om communicatiebeleid te ontwikkelen dat aansluit bij de nieuwe situatie. De basis voor dit beleid vormen het interne communicatieplan, de visie en missie, de gewenste houding en het beoogde gedrag én de nieuwe organisatiestructuur.

1. Inleiding

Gemeente Vlissingen staat voor enorme opgaven. Om een gezonde, evenwichtige organisatie te vormen, is in januari 2016 een reorganisatie aangekondigd. Bovendien werken wij er als artikel 12-gemeente aan om uit de financiële problemen te komen. Dit betekent niet alleen bezuinigen, maar ook op een andere manier werken. De komende maanden wordt duidelijk welke taken bij de gemeente van de toekomst horen en hoe we deze effectief, efficiënt en dienstverlenend kunnen oppakken.

In deze turbulente tijd speelt in- en externe communicatie een cruciale rol. Een actuele en strategische communicatieleidraad kan de komende twee jaren houvast bieden. Door goed met de Vlissingers en andere betrokkenen buiten het stadhuis in gesprek te blijven, kunnen we hen meenemen in deze ontwikkelingen. Structurele en duidelijke interne communicatie fungeert als olie in een machine en beïnvloedt de cultuur binnen het stadhuis op positieve wijze. Interne communicatie ondersteunt integraal werken en medewerkers weten elkaar beter te vinden. Communicatie draagt bij aan het realiseren van de bestuurs- en organisatiedoelen.



Communicatieve organisatie

Ook de ontwikkelingen binnen het vakgebied communicatie vragen om een actuele communicatieleidraad. Social media hebben het afgelopen decennium korte metten gemaakt met de klassieke communicatieaanpak. Iedereen heeft nu een podium om een boodschap snel én breed te verkondigen. Bijna alles wat we doen, is zichtbaar of kan zo zichtbaar worden. Inwoners zijn mondiger geworden en stellen steeds meer vragen.

Een open en communicatieve houding van álle medewerkers, managers, collegeleden en raadsleden is essentieel. De tijd waarin communicatie voor een belangrijk deel exclusief terrein was van communicatieadviseurs is voorbij. We vormen een communicatieve organisatie, want communiceren doen we samen. Natuurlijk communiceert iedereen wel duidelijk vanuit zijn eigen rol.

Een leidraad

Met deze communicatieleidraad willen we een duidelijke visie op communicatie voor de gemeente Vlissingen vastleggen. Natuurlijk hebben we rekening te houden met de politieke omgeving. Hierdoor kunnen berichten in de ogen van de buitenwereld soms onlogisch zijn vanwege onder meer geheimhouding, zwart-witte stellingnames of 'proefballonnetjes'. Het is aan ons om ook de politieke dynamiek te duiden. De communicatieleidraad biedt handvatten om de komende twee jaren de communicatie te structureren en regisseren én zo te bouwen aan een communicatieve organisatie. Na de reorganisatie en de verkiezingen in 2018 is er een natuurlijk moment om kritisch te kijken of deze leidraad nog aansluit bij de nieuwe situatie.

Bij het schrijven van deze leidraad is rekening gehouden met het coalitieakkoord, de veranderde rol van de gemeente en andere kaders en ontwikkelingen die in hoofdstuk 7 staan vermeld. De strategische doelstellingen tot 2018 staan genoemd in hoofdstuk 8.

2. Ambitie

In een communicatieve organisatie staat communicatie in het hart van het beleid. Al voor het maken van het beleid denken de betrokken medewerkers na over de communicatie. Zij zijn zich bewust van hun rol hierin. Iedereen kan – als het zijn of haar werk aangaat – uitleggen wat hij of zij doet en hoe dit bijdraagt aan de gemeente die we willen zijn. Wij kijken van buiten naar binnen. Ons doel is dat inwoners en Vlissingse partners zien en begrijpen wat we doen. We zijn dienstverlenend, we werken integraal en staan open voor interactie.

De organisatie communiceert proactief wanneer dat kan. Als we op deze manier werken en communiceren, is het veel gemakkelijker om ook de positieve verhalen naar buiten te brengen. We onderhouden goede contacten met de inwoners en betrokkenen, om te weten wat we van elkaar kunnen verwachten en om zaken samen op te pakken. Beleid vormen we op een open manier in samenwerking met de partners in stad en regio. Zo werken we zo minder kritische reacties in de hand. De buitenwereld stuit niet vaak op verrassingen en we kunnen een actie of ontwikkeling snel en gemakkelijk in perspectief zetten.

Samen en in samenspraak

Communiceren doen we steeds meer samen en in samenspraak. De communicatie moet natuurlijk wel eenduidig zijn en blijven. Communicatieadviseurs krijgen een andere rol, maar houden een coördinerende taak. Zij geven gevraagd en ongevraagd advies en nemen, coördineren de perscontacten en nemen een belangrijk deel van de algemene organisatiecommunicatie op zich. Ze blijven onder meer sessies faciliteren en communicatiemiddelen inzetten of daarbij ondersteunen. Maar ze vormen daarnaast een soort ‘communicatiebureau in de organisatie’, waar collegeleden, managers, medewerkers en de griffie terecht kunnen met vragen en waar we samen brainstormen over de communicatieaanpak. We pakken communicatietaken samen op en worden allemaal gaandeweg communicatiever.



Zichtbaar door de hele organisatie

Een afdeling krijgt een vaste communicatieadviseur als contactpersoon. Dit zorgt voor een duidelijke link met de afdeling. Natuurlijk kan de afdeling ook bij een andere communicatieadviseur terecht, als de vaste contactpersoon afwezig is. De communicatieadviseurs zorgen altijd voor een vervanger. Communicatieadviseurs adviseren, coachen en zorgen samen met de collega's uit de rest van de organisatie voor de uitvoering. Niet alleen de collegeleden, raadsleden, managers en woordvoerders zijn het gezicht van de organisatie, ook de medewerkers. Hun persoonlijke verhaal aan bijvoorbeeld klanten, vrienden of de pers versterkt de organisatiecommunicatie.

Samen zorgen we voor een gemeente waar het prettig wonen, werken en recreëren is. Samen verbeteren we het beeld van Vlissingen, letterlijk en figuurlijk.

3. Doel & doelgroepen

Doel communicatieleidraad:

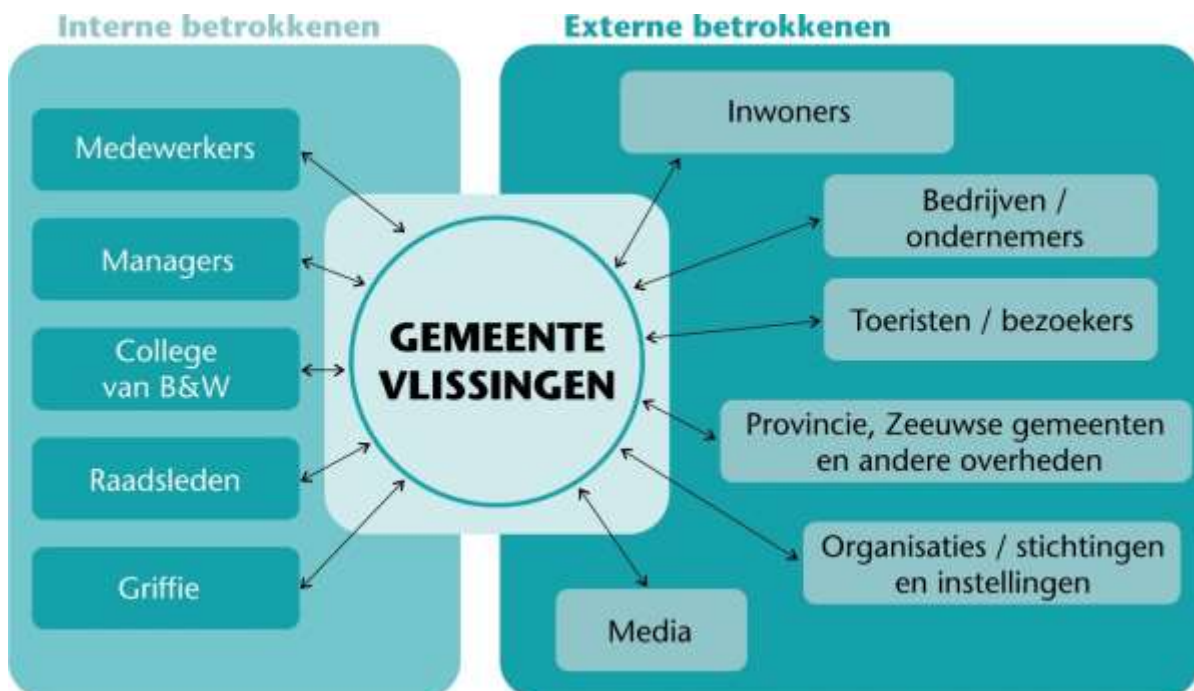
Dit document dient als leidraad. Het biedt handvatten om de komende twee jaren de communicatie te structureren en regisseren met het oog op de ontwikkelingen. Communicatie speelt een belangrijke rol in de realisering van doelstellingen van de gemeente.

Missie Communicatie:

We vormen een communicatieve organisatie die in- en extern zorgt voor open en duidelijke communicatie 'op maat' over relevante ontwikkelingen. Medewerkers kunnen zo hun werk professioneel oppakken en externen kunnen gemakkelijk in gesprek met de gemeente en weten wat de organisatie doet en waarom. Alle interne partijen – het college van B&W, de raadsleden, de managers en de medewerkers - zijn zich bewust van hun rol in de communicatie en de impact ervan.

Visie Communicatie:

We streven niet alleen naar open en duidelijke communicatie tussen het college, de raadsleden, het management en de medewerkers, maar ook met de inwoners, overheden, bedrijven en andere betrokkenen. We willen Vlissingen goed positioneren in de breedste zin van het woord, met als doel de beeldvorming te verbeteren.



4. Basis communicatieve organisatie

Interne communicatie

De gemeentelijke organisatie is er voor Vlissingers en Vlissingse bedrijven en organisaties. Wij zijn dienstverlenend in alles wat we doen. Om te beginnen intern, omdat daar de basis wordt gelegd voor de diensten die we extern leveren. Dat vergt een goede interne communicatie. De analyses en conclusies afkomstig uit de inventarisatiesessies van het project 'Agenda voor Herstel' laten zien dat er op het gebied van interne communicatie veel te winnen valt. Vooral waar het gaat om communicatie tussen de verschillende afdelingen.

- *Goede voorbeeld*

Interne communicatie en dienstverlening zijn als olie in de machine. Het college van B&W en het management creëren samen met de medewerkers en de gemeenteraad het klimaat en de structuur om optimaal te kunnen communiceren. De leiding geeft het goede voorbeeld. Goede, interne communicatie is de basis van een communicatieve organisatie en heeft een positieve invloed op dienstverlening en cultuur. Als het intern op orde is, levert dat extern eenduidige en duidelijke communicatie op.

- *Gouden regel moeilijk na te leven*

De gouden regel in de klassieke communicatieaanpak is: intern voor extern. Maar door de opkomst van social media hebben we dit niet meer in de hand. Daar kunnen we iets aan doen door de medewerkers zorgvuldig mee te nemen in de ontwikkelingen. Natuurlijk hoeft niet iedereen alles te weten. Als de grote lijnen bekend zijn, is de kans op echte verrassingen minimaal.

Om medewerkers echt te betrekken, ze bewust te maken van de kracht van interne communicatie en samen na te denken over een externe boodschap, is een investering nodig. Een wijziging van denken en handelen, een wijziging van de cultuur. De werkgroep 'Zo zijn onze manieren' beschrijft de eerste helft van 2016 het gewenste gedrag van alle medewerkers en managers. Dit gedrag/deze houding moet er mede toe leiden dat communiceren over ons werk en de ontwikkelingen in de organisatie een automatisme worden. Medewerkers zijn nu nog regelmatig terughoudend om hun kennis en netwerk te delen.

Een open en communicatieve organisatie levert veel op. Zo kunnen betrokken medewerkers aan de telefoon of in een persoonlijk gesprek op straat uitleggen waarom bepaalde keuzes zijn gemaakt. De boodschap wordt versterkt door de herhaling.



- *Gastheer én ambassadeur*

Alle medewerkers, managers, collegeleden en raadsleden zijn in principe gastheer én ambassadeur van de gemeentelijke organisatie. We staan open voor interactie. Van baliemedewerker tot manager en van medewerker groen beheer tot perswoordvoerder. Iedereen beïnvloedt de opinie van de Vlissingen. Natuurlijk gaat het om de inhoud van de boodschap, maar de manier waarop iemand communiceert heeft minstens zoveel invloed. Net als de activiteiten op social media. Niet alleen op de officiële gemeenteaccounts, maar ook op de privéaccounts van collegeleden en medewerkers die duidelijk aangeven voor de gemeente te werken. Hier ben je ook gastheer/ambassadeur.

- *Duidelijke rollen*

Gezamenlijk tillen we communicatie en dienstverlening naar een hoger niveau. Ook dienstverlening is niet meer van Publiekszaken alleen, net als communicatie niet exclusief meer van het Communicatie is. De werkgroep 'Visie op dienstverlening' zet duidelijk uiteen waaraan de organisatie moet voldoen op het gebied van dienstverlening. Dit levert waardevolle input op om de dienstverlening structureel te optimaliseren.

We zetten er op in dat de collegeleden, raadsleden, managers en medewerkers zich meer bewust zijn van hun rol in de dienstverlening en de communicatie. Ook is iedereen zich bewust van zijn/haar functie en wijst daarop in de communicatie als dat nodig is. Nog steeds beschouwen veel Vlissingers een boodschap van het college, de raad of de organisatie als een boodschap van 'de gemeente'. Afhankelijk van het onderwerp kan dit verwarrend of zelfs schadelijk zijn als bijvoorbeeld de raad en het college het openlijk oneens zijn.

- *Afstemmen*

Communicatieadviseurs stemmen structureel af met managers, collegeleden en de griffie. Wij delen onze communicatieaanpak en overleggen over communicatie over feiten. Doel: eenduidige informatie waar dit kan. Waar het gaat om politieke of persoonlijke boodschappen, zorgen we dat de rollen van iedereen naar buiten toe duidelijk zijn. Goed voorbeeld doet volgen. Met open en duidelijke communicatie door het college, raad, managers en medewerkers bouwen we aan betrokkenheid en vertrouwen, in- en extern.

Natuurlijk werkt iedereen vanuit dezelfde basis: doen wat goed is voor Vlissingen. Dat moet wel beter zichtbaar worden.

5. Doel communicatieve organisatie

Bestuurs- en organisatiedoelen halen

Een communicatieve organisatie draagt bij aan het behalen van de bestuurs- en organisatiedoelen. Medewerkers pakken hun rol professioneel op en weten wat er speelt. Intern wordt goed samengewerkt. College, raad, managers en medewerkers staan open voor interactie in- en extern. De Vlissingers, bedrijven, organisaties en andere overheden kunnen hun vragen kwijt en worden goed op de hoogte gehouden van onze activiteiten.

- *Projectmatig werken in kaart*

Wij kunnen alleen maar transparant zijn als we zelf scherp hebben wat, waarom en waar we wat doen. We moeten onze werkzaamheden en onze visie op de lange termijn zo uit de doeken kunnen doen. Een geïntegreerd beeld geven, waarbinnen we de verbanden kunnen laten zien. In een communicatieve organisatie is dit beter realiseerbaar. De projecten vormen de leidraad. Communicatieadviseurs volgen het projectmatig werken.

- *Grote lijnen zichtbaar*

Het is voor zowel de interne- als de externe communicatie nodig om de grote lijnen en verbanden te zien. De communicatieadviseurs kunnen hierin strategisch adviseren. Voorwaarde is voldoende input. Natuurlijk is het in deze tijd van reorganisatie moeilijk om een actueel beeld te schetsen. Maar juist nu is het goed iedereen op de hoogte te houden van de bouw van 'de gemeente van de toekomst'. Waar staan we voor en waar liggen de prioriteiten. Aan de hand van de Begroting 2016 – 2019, de afdelingsplannen, lopende werkzaamheden, ontwikkelingen, beleidstukken, Agenda voor Herstel en gesprekken met managers kunnen communicatieadviseurs een communicatieaanpak voor de lange termijn maken. Natuurlijk gebeurt dit samen met managers, projectleiders en de afdelingen. We delen de aanpak met het college en de raad. Deze aanpak is dynamisch.

- *Anticiperen op impact nota's*

Alle B&W-nota's worden door communicatieadviseurs bekeken. Zij adviseren de opstellers van een nota's of en hoe in- en externe communicatie moet worden voorbereid. Ook bekijken zij hoe het beschreven project of de ontwikkeling past binnen de organisatie. Waaraan is het gekoppeld of waar is het een gevolg van? Zo kan het de nota in het juiste perspectief worden gezet. Deze werkwijze wordt ondersteund door Verseon en/of de managers zelf. Het is voor de communicatie van belang om de impact van beslissingen samen met de opsteller vooraf goed te bespreken en die over te brengen op het management en de betrokken bestuurder.

Kracht uit samenleving inzetten

Doordat we inzetten op interactie met alle externe partijen in de gemeente, is het mogelijk kracht uit de samenleving zelf te halen. We gaan actief op zoek naar vragen en suggesties van Vlissingers om te kijken hoe we kunnen bijdragen aan het vergroten van de leefbaarheid.

- *Mindset*

Burgerparticipatie is een 'mindset' waar de projectgroep Leefbaarheid naar toe werkt. De communicatieadviseurs zorgen mede voor instrumenten en manieren om de verbinding met de burgers te leggen en te houden, om samen aan de slag te gaan. De gemeente wil met inwoners naar creatieve oplossingen zoeken voor taken die de we niet meer of veel minder kunnen uitvoeren en de wijk belangrijk vindt. Daarnaast stimuleren en faciliteren we dat inwoners zelf initiatieven ontplooiën. Dat betekent wel dat het college en de raadsleden deze taken ook echt moeten loslaten. Wijkgerichte communicatie is hier van belang. Verwachtingsmanagement naar inwoners toe is noodzakelijk om ze betrokken te houden. Mensen moeten van tevoren weten of ze op een bijeenkomst mogen meebeslissen, coproduceren, adviseren, hun mening geven of luisteren.

We streven ernaar dat ook de betrokkenen zich 'de gemeente' gaan voelen.

Integraal werken

In een communicatieve organisatie is het gemakkelijker om integraal te werken. De lijnen zijn duidelijk en kort. Structurele interne communicatie leidt tot betere afstemming van het werk.

Het is belangrijk dat we de in- en externe communicatie én Public Affairs/Representatie integraal oppakken. De manier waarop we investeren in de relaties met belanghebbenden, moet aansluiten op onze communicatie. Open en duidelijk. Dat is wat we willen uitstralen.

Meer grip op de communicatie

Proactief communiceren hoort bij een communicatieve organisatie. Zo krijgen we meer grip op de communicatie. Sinds september 2014 organiseren wij bijvoorbeeld een wekelijkse persbijeenkomst. We nemen de media mee in de ontwikkelingen, we geven achtergrondinformatie en nieuws. Dit versterkt de band met de pers en het biedt ons meer regie op het nieuws. De pers plaatst het nieuws - door de regelmatige informatiestroom - beter in perspectief. Maken ze toch nog een fout of onjuiste interpretaties, dan kunnen we hen er gemakkelijk op aanspreken. Als dit gebeurt, maakt de communicatieadviseur hiervan melding op Visnet. De betrokkenen weten dan meteen dat de pers is aangesproken op het onjuiste bericht.

Proactief houdt niet in dat we het nieuws altijd zelf kunnen brengen. De pers ('buiten') is vaak toch sneller. Maar als we voorbereid zijn, kunnen we ervoor zorgen dat het nieuws geen eigen leven gaat leiden.



Moeilijke doelgroepen bereiken

Doordat we meer in gesprek zijn met de externe doelgroepen, leren we ze beter kennen en beter bereiken. Wij vinden het bijvoorbeeld moeilijk grip te krijgen op de jongeren. Onderzoek toont dan ook aan dat de millennials (14 tot 34 jaar) moeilijk te bereiken zijn. Ze lezen vaak nauwelijks kranten en gebruiken de computer, tv, radio en telefoon tegelijkertijd, waardoor informatie slecht blijft hangen. Aangevoeld is dat deze doelgroep een hekel heeft aan negativiteit. We gaan door interactie en door bijvoorbeeld sleutelfiguren op Facebook, Twitter en Instagram te volgen op zoek naar een manier van communicatie die de jongeren meer aanspreekt. Ook is het moeilijk om echt met notoire klagers in gesprek te komen. We gaan klagers enthousiasmeren om kritisch en constructief mee te denken.

Imago versterken

Een open en communicatieve houding zorgt - samen met sterke, gedeelde kernwaarden - voor een sterker imago van de organisatie én van het college van B&W. De werkgroep 'Zo zijn onze manieren' gaat voor het ontwikkelen van deze open houding een belangrijke bijdrage leveren.

We laten vooral de positieve ontwikkelingen in en voor de stad zien. Door wie ze dan ook zijn geïnitieerd. Dit kan vooral door beeld: mooie foto's en filmpjes van nieuwe woningen, een schoongemaakt strand, een heringerichte straat, de opening van een nieuwe winkel of een bijzonder initiatief. Ook filmpjes van medewerkers die hard aan de slag zijn voor Vlissingen, geven de gemeente meer smoel. Deze 'gewone' beelden - van onszelf én van anderen - kunnen voor een opvallende verbetering van de beeldvorming zorgen.

- *Houding en gedrag*

Open communicatie in woord en beeld maakt slechts deel uit van onze gewenste manier van werken. Ook bepalend zijn cultuur en dienstverlening. Niet voor niets bepalen deze drie elementen een belangrijk deel van het imago. Communicatie, cultuur en dienstverlening zijn nauw met elkaar verweven en beïnvloeden elkaar. De werkgroep 'Zo zijn onze manieren' speelt een essentiële rol om te komen tot de gewenste 'houding en gedrag'. *Zie ook hoofdstuk 7*

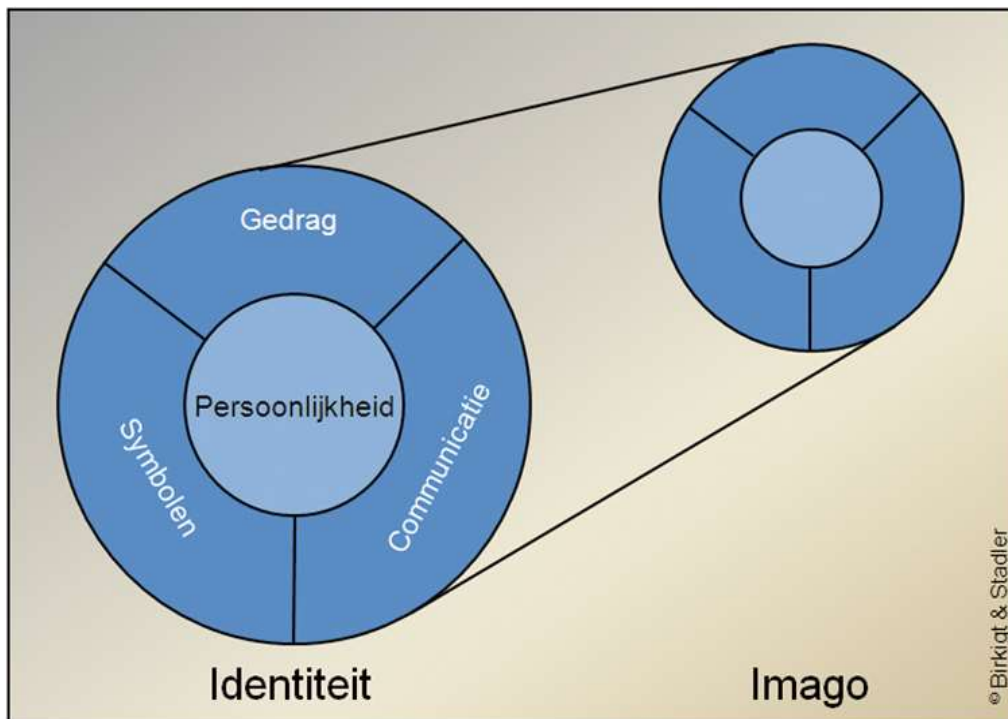
In deze tijd is het belangrijk om bij alle gevoelige aspecten van nieuws stil te staan. De buitenwereld verwacht dat we verantwoording nemen en verantwoording afleggen. We werken met gemeenschapsgeld. In de communicatiewetenschap heet dit dat een organisatie *accountable* is én dat in de communicatie uit. Nu we een Artikel 12-status hebben, vraag de pers bijvoorbeeld standaard wat iets kost en hoe we dat kunnen betalen. Als we een nieuwe positieve ontwikkeling in de stad bekend willen maken, is het zaak van te voren te bedenken hoe we kunnen voorkomen dat we op een onnodige, negatieve wijze in de financiën te blijven hangen. We willen juist de aandacht richten op het goede nieuws.

Vorbereiding betekent informatie en kennis delen en input leveren vanuit de hele organisatie. Dit vergt een soepele samenwerking tussen betrokken medewerkers en communicatieadviseurs. Ook is het zaak dat de communicatieadviseurs de persbijeenkomst goed voorbereiden met de collegeleden.

6. Imago

Welke instrumenten beïnvloeden het imago

Door communicatie, symboliek en het gedrag van de organisatie wordt de persoonlijkheid van de organisatie gevormd. De persoonlijkheid en de activiteiten (communicatie, symboliek en gedrag) die zij onderneemt richting haar doelgroep, vormen tezamen de 'corporate-identiteitsmix'. In het figuur hieronder is dit in een schema verwerkt (Birkigt & Stadler, uit 1986 maar nog steeds actueel). Door middel van deze drie instrumenten kan de organisatie reageren op signalen vanuit de omgeving en het imago aanpassen indien dat gewenst is.



Communicatie > door medewerkers, woordvoerders, college- of raadslid

Symbolen > onze gebouwen, logo's huisstijl enz.

Gedrag > beloftes nakomen, snelle service, luisterend oor, attent zijn enz.

(Belangrijke input om ons gedrag en onze communicatie positief te beïnvloeden volgt uit de werkgroepen 'Zo zijn onze manieren' en 'Visie op dienstverlening')

- *Logo*

Vlissingen heeft een heel herkenbaar en passend logo: golven in de vorm van een V in zee-blauw-groen. Het feestelijke logo van Vlissingen 700 dat in 2015 de stad sierde, sloeg enorm aan. Reden om de Vlissingse fles in de verschillende kleuren ook in de toekomst in te zetten tijdens speciale gelegenheden.

- *Beeld van Vlissingen*

Het imago van de gemeente én dat van de gemeentelijke organisatie zijn niet hetzelfde. Ze beïnvloeden elkaar wel. De medewerkers van de gemeente en het

college hebben een grote invloed op het imago van de gemeentelijke organisatie, maar ook op die van de gemeente zelf. Imago is het beeld dat mensen hebben van de organisatie of de gemeente. Dat beeld vormen de betrokkenen door directe en indirecte ervaringen.

- *Directe ervaringen*

Directe ervaringen worden gevormd op basis van eigen ervaringen. Van invloed op het imago van de organisatie is bijvoorbeeld 'de manier waarop je wordt geholpen aan de balie' of 'de uitleg die je krijgt over werkzaamheden'. Gaat het om het imago voor de stad, dan is bijvoorbeeld de komst van nieuwe winkels of het sluiten van winkels van invloed. Indirecte ervaringen, zoals het aanhoren of lezen van negatieve verhalen, zijn niet te beïnvloeden en dus de onbeheersbare factoren.

- *Uitleg geven en luisteren*

Een negatief artikel in de krant - terecht of onterecht - had wellicht een beheersbare factor kunnen zijn door een betere uitleg. We moeten ons richten op de beheersbare factoren. Communicatie is een belangrijke beheersbare factor. Uitleg geven en luisteren naar inwoners en daar iets meedoen. Natuurlijk zijn er ook vele andere factoren, zoals het onderhoud van de stad of wel of geen vergunningen verlenen voor evenementen of de bouw van een huis. Samen kunnen we gericht werken aan ons gewenste imago.

Wat maakt Vlissingen speciaal?

De identiteit geeft weer hoe de gemeente werkelijk is. Samen met bijna 100 Vlissingers hebben we de Vlissingse identiteit in 2011 vastgelegd in het Vlissingse DNA. Hierin staan - door middel van foto's en citaten - vooral de karaktereigenschappen centraal die de gemeente bijzonder maken. Het DNA vormt niet alleen een inspiratiebron voor de citymarketing en communicatie, maar ook voor het maken van keuzes op allerlei gebied. We benadrukken de bijzondere eigenschappen waar het kan in de openbare ruimte, maar ook in ons beleid. Het DNA-boek leunt aan tegen de gewenste identiteit. De gewenste identiteit geeft aan hoe de gemeente wil zijn.

- *Citymarketing*

Om bewust met het imago van de gemeente bezig te zijn, zouden we creatief - zonder dat het veel kost - en sterker moeten inzetten op citymarketing op basis van het DNA. In verband met de ambitie, is in de uitvoeringsagenda 2016 vastgelegd om Citymarketing tijdelijk op een laag pitje te zetten.

Citymarketing is primair op de bezoekers gericht, maar het heeft zeker ook invloed op het beeld dat de inwoners, ondernemers en wijzelf van de stad hebben. Op het gebied van citymarketing hebben we een faciliterende rol. Zodra er meer ruimte vrijkomt, zoeken we uit hoe we dit effectief kunnen oppakken, door bijvoorbeeld meer samen te werken met de VVV en andere invloedrijke partijen.

Sturen op kernwaarden

Daarnaast is het van belang om te werken aan het imago van de gemeentelijke organisatie. De afgelopen decennia is geen representatief onderzoek gedaan naar het imago van de gemeentelijke organisatie. Maar uit de gesprekken met

collegeleden, managers en raadsleden blijkt duidelijk dat zij voelen dat het imago van de gemeente én de organisatie onder druk staat.

De organisatie gaat zich gericht inzetten op verbetering van het organisatie-imago. De resultaten uit de werkgroepen 'Zo zijn onze manieren' en 'Visie op dienstverlening' vormen hiervoor de basis. Zo gaat de werkgroep 'Zo zijn onze manieren' de kernwaarden vastleggen. We gaan organisatiebreed sturen op deze gekozen en gedeelde kernwaarden waar het kan. Ook leggen we de onderwerpen/instrumenten vast die kunnen bijdragen aan het behalen, behouden en etaleren van onze kernwaarden.

- *Rol van college, management, medewerkers en raad*

Het college van B&W, de ambtelijke organisatie en de gemeenteraad communiceren soms niet eenduidig. Bovendien staat in het coalitieakkoord 'Agenda voor Herstel' dat de drie partijen te vaak op elkaars stoel gaan zitten. Dit veroorzaakt ruis op de lijn en kan een negatieve invloed hebben op het imago.

Natuurlijk hebben de partijen regelmatig een eigen boodschap te vertellen, maar dan moet het wel duidelijk zijn vanuit welke specifieke rol zij communiceren. De gemeenteraad controleert en neemt de uiteindelijke besluiten, het college bestuurt en de medewerkers adviseren, ondersteunen en voeren uit.

- *Communicatie optimaal benutten*

We moeten de ruimte die we hebben om de beeldvorming te beïnvloeden goed benutten. Dit kan door duidelijke, open communicatie. De verhalen moeten eenduidig zijn, in de context staan en met elkaar zijn verbonden.

Alle communicatieve uitingen hebben invloed op het beeld dat men van een organisatie heeft. De informatieverstrekking naar de pers verloopt via de communicatieadviseurs. In overleg met het college doet een collegelid, een communicatieadviseur of een betrokken medewerker het woord. Maar veel vaker wordt informatie verstrekt aan de balie, receptie, telefoon, via de website, op straat of tijdens in- en externe bijeenkomsten. Samen bepalen we welke informatie wordt gedeeld en op welke manier. Wij hebben allemaal direct invloed op het imago van de gemeentelijke organisatie.

Persoonlijke communicatie is het sterkste, maar niet altijd mogelijk. Film en foto's staan op een sterke tweede plaats. Daarom zetten we, als persoonlijke communicatie niet kan - meer in op beeld (in- en extern) voor een betere beeldvorming.



7. Kaders & ontwikkelingen

Om deze communicatieleidraad te ontwikkelen, is rekening gehouden met de volgende kaders en ontwikkelingen.

Kaders

- *Recht op informatie*

De inwoners van Vlissingen hebben recht op informatie van de overheid. Dit ligt verankerd in onder meer de Grondwet, de Wet Openbaarheid van Bestuur (WOB) en de Inspraakverordening. Zo kunnen inwoners het beleid van de overheid beoordelen en beïnvloeden.

- *Coalitieakkoord*

In het Coalitieakkoord 2014 – 2018 ‘Agenda voor Herstel’ wordt nadrukkelijk op het belang van in- en externe communicatie gewezen. Vastgelegd is: *‘Om te kunnen werken aan een gezond Vlissingen, speelt communicatie een cruciale rol.’* Volgens de coalitie werkt de communicatie tussen raadsleden, college en gemeentemedewerkers alleen als we vertrouwen in elkaar hebben. *‘Vertrouwen winnen, doen we door elkaar vertrouwen te geven.’*

Op het gebied van externe communicatie heeft de coalitie *‘het goed betrekken van onze inwoners bij ons handelen’* hoog in het vaandel staan. *‘Echter wel vanuit de eigen verantwoordelijkheid van gekozen raadsleden voor het besturen van de gemeente. Jongeren vormen daarbij een aparte doelgroep, die anders benaderd moet worden. Ideeën en initiatieven die bij jongeren leven, dringen niet altijd door tot de gemeente, en vice versa.’* Ook staat in het akkoord dat de kracht en het denkvermogen van de Vlissingers zo veel mogelijk moet worden benut om straks meer met minder te kunnen doen.

Ontwikkelingen

- *Veranderende rol gemeente*

De rol en positie van de gemeenten veranderen in een snel tempo. Veel gemeenten gaan vaker taken samen met buurgemeenten uitvoeren. Er lopen discussies over de vorm waarin de samenwerking moet gaan plaatsvinden. Ook moet hebben gemeenten er de afgelopen jaren veel taken vanuit Den Haag bijgekregen. De rijksoverheid trok in de afgelopen decennia op alle vlakken heel veel zorg, ondersteuning en uitvoering naar zich toe getrokken. De zorgzame samenleving was niet meer te betalen, waardoor veel taken terug zijn gegaan naar de Provincie en gemeenten én naar burgers, bedrijven en organisaties zelf. Dat vraagt veel van de samenleving.

- *Toekomstvisie organisatie*

Vanwege de vele ontwikkelingen en de Artikel 12-status van de gemeente Vlissingen, is in januari 2016 bekendgemaakt dat de ambtelijke organisatie gaat

reorganiseren. Het doel is het vormen van een evenwichtige en toekomstbestendige organisatie.

De organisatie zette al voor de Artikel 12-status fors in op herstel. Sinds 2013 wordt binnen de gemeente gewerkt aan de 'Gemeente van de Toekomst/Agenda voor Herstel'. Er wordt bekeken hoe we verantwoord kunnen bezuinigen. Niet alleen wordt met de stofkam door de begroting gegaan om te kijken wat er voor minder kan. Ook kijken we kritisch wat we wettelijk gezien moeten doen. Dus wat moeten en willen we aan producten en diensten leveren en hoe doen we dat goed? De Agenda van Herstel is opgebouwd vanuit 3 pijlers.

1. Ombuigingen: wat kunnen we binnen de organisatie effectiever en efficiënter doen, of minder of niet meer doen met het oog op alle veranderingen en ontwikkelingen.
2. College, raad en organisatie: optimaliseren van de communicatie en samenwerking tussen de partijen. De rollen van de partijen duidelijk benoemen en bewaken.
3. Organisatie: hoe vertalen we deze stappen en keuzes in de organisatie. Vanuit deze pijler is nu een reorganisatie aangekondigd.

Binnen pijler 3 zijn nu de verschillende werkgroepen aan het werk die bouwstenen gaan aanleveren voor de reorganisatie. Vier ervan zijn voor de communicatie van groot belang: 'Zo zijn onze manieren', 'Structuurvernieuwing', 'Visie op dienstverlening' en natuurlijk 'Communicatie'. Eigenlijk hebben de resultaten uit alle werkgroepen invloed op communicatie, maar deze vier hebben dat specifiek.

- *Samenwerking tussen gemeenten*

De gemeente Vlissingen werkt samen met andere gemeenten op het gebied van Belastingen, ICT, Zorg & Ondersteuning en Werk & Inkomen. Tot 1 juli 2016 is er een beleidsmatige samenwerking tussen de Walcherse gemeenten binnen het sociale domein. Het onderzoek naar de mogelijkheden van samenwerking op het gebied van P&O is uitgesteld.

Elke samenwerking wordt opgepakt vanuit een gastgemeente. De communicatie over deze samenwerkingen en hun diensten en producten, verzorgen de communicatieadviseurs van de verschillende gastgemeenten.

- *Toenemende verwachtingen inwoners*

Met de komst van internet en social media is de verwachting van inwoners, bedrijven en organisaties over de communicatie van en met de gemeente groter geworden. Omdat ze beter geïnformeerd zijn, zijn zij mondiger en hebben zij vaak meer gedetailleerde vragen. Met de invoering en uitwerking van de 'Digitale overheid 2017' én het Klanten Contact Centrum, kunnen inwoners telefonisch tijdens werkuren en digitaal 24/7 terecht met vragen. Een reactie op een vraag mag niet lang duren. De afstand tussen burgemeester en wethouders en de stad neemt verder af door bijvoorbeeld Twitter, Facebook en actuele foto's op onze website. Zij zijn steeds meer het gezicht van de gemeente. Inwoners en andere betrokkenen vinden het steeds gewoner dat de burgemeester en de wethouders binnen en buiten het stadhuis aanspreekbaar zijn.

Het vakblad Communicatie Magazine geeft na onderzoek aan dat twitterende wethouder die zich kwetsbaar & zichtbaar durven opstellen, vertrouwen creëren en bruggen slaan. Maar dat betekent wel dat ze zich altijd bewust moeten zijn van hun boodschappen.

- *Impact social media*

Social media hebben een enorme impact op onze communicatieaanpak. De vraag is nu: hoe gaan we hiermee om? Tweerichtingsverkeer is gemakkelijker met de social media, maar hoe is dit te sturen? We hebben met Facebook, Twitter en Instagram deuren opgezet en kunnen die niet maar zo weer dichtgooien.

Dit vraagt om gestructureerde en ongestructureerde interactie binnen het stadhuis, tussen het stadhuis en daarbuiten. Heel belangrijk is dat communicatieadviseurs – maar ook het college, raad, managers en medewerkers – regelmatig van buiten naar binnen kijken. Dus dat we ons afvragen: wat willen inwoners en andere betrokkenen van ons weten en hoe willen ze worden geïnformeerd? Als Vlissingers zelf kiezen voor een communicatiemiddel, moeten wij daarop anticiperen. Het kan niet zo zijn dat wij niet naar ze luisteren, omdat de vraag via een ander kanaal binnenkomt dan wij zouden willen.

Zenden hebben we door de jaren heen goed geleerd. Het komt nu aan op luisteren en het op maat inzetten van de juiste mix aan communicatiemiddelen.

Communiceren lijkt gemakkelijker als je meer communicatiemiddelen tot je beschikking hebt. Schijn bedriegt. Het is juist moeilijker om alle doelgroepen te bereiken, omdat het vaak niet duidelijk is welke doelgroep welk middel gebruikt. Omdat de communicatieadviseurs hun kennis actueel houden, kunnen ze deze uitdaging aan.

- *Politieke omgeving*

De politieke dynamiek maakt het soms moeilijk, zo niet onmogelijk, om eenduidig te communiceren en dat kan ons imago aantasten. De politieke omgeving heeft na de invoering van het duale stelsel veel meer impact op de communicatie.



8. Strategische doelstellingen tot 2018

Een open en communicatieve organisatie creëren

We willen medewerkers, managers, collegeleden en raadsleden meer bewust maken van hun rol in de communicatie en dienstverlening. Zo kunnen zij hun communicatiekracht vergroten en krijgt de organisatie meer slagkracht.

De interne communicatie versterken

De basis van een communicatieve organisatie is interne communicatie. Om dit te versterken is een duidelijke en open structuur noodzakelijk. Ook moet de cultuur worden aangepakt om de interne communicatie te kunnen optimaliseren.

- De werkgroep communicatie start dit voorjaar met de ontwikkeling van een organisatiebreed gedragen intern communicatieplan met deze leidraad als basis. Met de resultaten van de werkgroepen zoals 'Structuurvernieuwing', 'Visie op dienstverlening' en 'Zo zijn onze manieren' pakt de werkgroep communicatie ook de cultuur op.
- Communicatieadviseurs ondersteunen de organisatie om communicatiever te worden. Communiceren doen we steeds meer samen met de communicatieadviseurs als coach, adviseur en facilitator.
- Als communicatieve organisatie kunnen we op een open manier beleid vormen, in samenwerking met de partners in stad en regio. Keuzes worden helder toegelicht. Dit levert meer positieve reacties en publiciteit op.
- Als er een sterk intern communicatieplan ligt en er is wat meer tijd in de agenda's, kunnen we met behulp van een training verder aan de communicatieve organisatie bouwen. Voorgesteld wordt de training Factor C voor beleidsmedewerkers in het opleidingsplan op te nemen en op prioriteit af te wegen. Deze training geeft inzicht in de kracht en meerwaarde van communicatie en leert de deelnemers communicatie het hart van het beleid te plaatsen. Zij leren om zich al bewust te zijn van communicatie bij de start van een ontwikkeling, project of actie. Ze kijken van buiten naar binnen, waardoor de doelgroep goed mee kunnen nemen in de ontwikkelingen

Het versterken van de interne communicatie is zichtbaar in het volgende MTO.

Inzetten op proactieve communicatie

- In deze tijd van social media is het onmogelijk regie te hebben en houden op de informatiestroom. Door proactief te communiceren, kunnen we snel en adequaat reageren en nieuws in perspectief zetten als het nodig is. Dit houdt in dat we elkaar op de hoogte houden en continu een goed beeld hebben van wat er speelt binnen de gemeente en waaraan wordt gewerkt én waarom.

We monitoren de (social) media met een webtool om in te spelen op wat er buiten leeft. Door regelmatig te monitoren kunnen we ook vaststellen dat we het 'beter' gaan doen in de media.

Doormiddel van interactie kracht uit de samenleving halen

- Als gemeente kunnen we niet alle taken meer op ons nemen. We zijn en blijven in gesprek met burgers, bedrijven en organisaties om er samen voor te

zorgen dat taken worden opgepakt. Wij faciliteren en stimuleren. We brengen burgerinitiatieven in kaart.

Communicatieadviseurs dragen er aan bij dat deze initiatieven de komende twee jaar zichtbaar worden en toenemen. Wij betrekken klagers en kritische inwoners te bij de gemeente door met ze in gesprek te gaan. Vaak zijn klagers juist zeer betrokken inwoners.

Het imago van de organisatie en de gemeente versterken

- Wij zorgen voor een duidelijke focus: Vlissingen, stad aan zee. De werkgroep 'Zo zijn onze manieren' bepaalt met de organisatie onze kernwaarden en we leggen de onderwerpen/instrumenten vast die kunnen bijdragen aan het behalen, behouden etaleren van onze kernwaarden.
- Een van de medewerkers zei tijdens de communicatiesessie: '*we zijn steeds minder trots op de stad*'. Dat is niet goed. Met een meer dienstverlenende houding en open communicatie kunnen we zelf – als is het maar een beetje – ons imago positief te beïnvloeden.
- We werken bewust aan de beeldvorming. Persoonlijke communicatie is verreweg het sterkste, maar niet altijd mogelijk. Film en foto's staan op een stevige tweede plaats. We zetten in op veel meer beeld (in- en extern) voor een betere beeldvorming.
- Wij wijzen - als het nodig is - op de verschillende rollen van college, raad en ambtelijke organisatie, zodat de communicatie vanuit deze drie partijen beter in perspectief wordt geplaatst.

We bekijken de mogelijkheid om studenten van de HZ medio 2016 (0-meting) en medio 2018 een korte enquête te laten uitvoeren om de resultaten zichtbaar te maken.

