

**MIJN HOGELAND**

---

**COMMUNICATIESTRATEGIE**  
**op weg naar**  
**GEMEENTE HET HOGELAND**

# INLEIDING EN LEESWIJZER

Gemeente Het Hogeland is wat ons straks, op 1 januari 2019, bindt; inwoners, maatschappelijke partners bedrijfsleven, bestuur en ambtelijke organisatie. Daar wonen, werken en ontspannen we, gaan we naar school en worden we oud. Iedereen geeft daar op zijn of haar eigen manier invulling aan. De communicatiestrategie die hier voor u ligt, wil verbinden door ruimte te geven aan die eigen invulling, aan ieders eigen verhaal en kracht. Daarom is de titel van deze communicatiestrategie 'Mijn Hogeland'.

## Verbinding is nodig om ruimte te geven en krijgen

'Verbinding' is de kern van deze communicatiestrategie die tot doel heeft de toekomstvisie<sup>1</sup> op de nieuwe gemeente Het Hogeland te helpen verwezenlijken. De toekomstvisie dient als leidraad voor specifieke en gedetailleerde vormgeving en inrichting van het vervolgtraject. Deze communicatiestrategie is een vertaling van deze leidraad voor specifieke en gedetailleerde vormgeving en inrichting van de communicatie in het vervolgtraject.

'Ruimte' is de kern van de toekomstvisie. Om *ruimte* te kunnen geven, krijgen en voelen, zullen we goed in *verbinding* moeten staan met elkaar en met onze omgeving. Hoe kunnen we anders weten of iemand ruimte nodig heeft, ruimte voelt? Gemeente Het Hogeland wil daarom midden in de samenleving staan, meedoen en samen met inwoners, maatschappelijke partners en het bedrijfsleven de opgaven het hoofd bieden. Dat vraagt om een communicatieve en participatieve organisatie met een andere, nieuwe rolinvulling voor gemeenteraad, college en organisatie. En dus om een andere, passende wijze van communiceren. Die samenhang aanbrengt tussen en recht doet aan de gewenste rolinvulling van gemeenteraad, college en organisatie, de veranderende samenleving en de grotere opgaven waarvoor we komen te staan.

## Strategie ondersteunend aan ontwikkeling

Dat betekent zeker niet dat onze wijze van communiceren nu niet goed is. Die heeft prima volstaan en volstaat nog steeds voor de gemeenten apart. Echter, in het sociaal domein bijvoorbeeld – daar waar we als vier gemeenten al gezamenlijk werken en sterk inzetten op integraal werken in teams per gemeente, en burgerkracht – wringt de huidige wijze van communiceren. Daarom passen we daar op onderdelen onderliggende strategie impliciet al toe. Om zo voldoende ondersteunend te kunnen zijn aan de ontwikkeling die we in het sociaal domein willen maken. Een ontwikkeling die op hoofdlijnen vooruitloopt op de ontwikkeling die we als gemeente Het Hogeland voorstaan.

## Start strategie tijdens herindelingsproces

Het is belangrijk de communicatiestrategie nu reeds, in de opmaat naar de herindeling op 1 januari 2019, stapsgewijs toe te passen. Het ondersteunt het ontwikkelingsproces naar een nieuwe gemeente en de gewenste nieuwe rolinvulling optimaal, zowel intern als extern. In de werkgroep communicatie Herindeling waaraan alle communicatiemedewerkers van de BMW-gemeenten deelnemen, gaan we hier verder concreet vorm aan geven.

## Opbouw van het document

De communicatiestrategie is opgebouwd langs zes richtingwijzers die hun basis vinden in de zes uitgangspunten uit de toekomstvisie en de beoogde organisatieontwikkeling om ambities en opgaven te kunnen verwezenlijken. Ook relevante ontwikkelingen op communicatievlak zijn van invloed op de communicatiestrategie. We beschrijven deze context voor de communicatiestrategie in deel 1 van dit document.

---

<sup>1</sup> 'Ruimte! Toekomstvisie op de nieuwe gemeente Het Hogeland'

In deel 2 lichten we de communicatiestrategie per richtingwijzer toe. We geven ook voor elke richtingwijzer een meer concrete denkrichting aan met, indien mogelijk, een indicatie in welke fase van het herindelingsproces<sup>2</sup> we dit kunnen realiseren. De denkrichtingen werken we ook in de werkgroep Communicatie verder uit.

Deze communicatiestrategie geldt zowel voor de interne als de externe communicatie. Soms benoemen we dit expliciet, soms ook niet.

---

<sup>2</sup> We onderscheiden in het herindelingsproces drie fases: fase 1: tot 1 juli 2017 – fase 2: 1 juli 2017 tot 1 april 2018 – fase 3: 1 april 2018 tot 1 januari 2019. Daarnaast onderscheiden we nog de fase: na de herindeling.

# 1. CONTEXT - TOEKOMSTVISIE EN ONTWIKKELINGEN

## Toekomstvisie

Direct nadat de vier gemeenteraden de intentie hadden uitgesproken om tot herindeling over te gaan, is een start gemaakt met het traject van visieontwikkeling voor de nieuwe gemeente Het Hogeland. Een herindeling is immers meer dan een fusieoperatie. Het biedt ook de kans om de nieuwe gemeente en haar beleid krachtig neer te zetten en zo vorm te geven dat het goed aansluit bij wat nodig is in het gebied, bij de wensen en behoeftes van inwoners, maatschappelijke partners en bedrijfsleven en bij de te verwachten ontwikkelingen in de samenleving.

De toekomstvisie, die 18 mei 2017 is vastgesteld, is het bestuurlijk antwoord op de inbreng, ideeën en inspanningen van zeer velen – inwoners, belangenbehartigers, ondernemers, bestuurders, onder wie de raadsleden, en onze medewerkers. Mensen die begaan zijn met het gebied, die er wonen of werken, die weten wat hier goed gaat en wat niet, en die kansen zien voor of zich zorgen maken over de nieuwe gemeente. Zoals we reeds aangaven in de Inleiding is de communicatiestrategie opgebouwd langs zes richtingwijzers die hun basis vinden in de zes uitgangspunten en de beoogde organisatieontwikkeling uit de toekomstvisie.

De zes uitgangspunten voor de vorming van de nieuwe gemeente en haar organisatie zijn:

- Een vitale samenleving
- Innovatie en flexibiliteit
- Maatwerk
- Brede oriëntatie
- Uitvoering van basistaken
- Experimenteren

## Beoogde organisatieontwikkeling

Vanuit deze uitgangspunten willen we bouwen aan een organisatie die meer is dan de optelsom van vier gemeenten. Een gemeente die gericht is op haar inwoners en op de samenleving, waar *nabij en integraal werken*, en *maatwerk* voorop staan, die *verstandig omgaat met regels en procedures*, *initiatieven stimuleert en ondersteunt*, die *dienstbaar* is.

Dat vraagt om een *passende, wendbare organisatiestructuur* en een cultuur die wordt gekenmerkt door een *open en nieuwsgierige houding, voortdurende verbetering, oplossingsgerichtheid en het loslaten van controledrang en eenvormigheid*.<sup>3</sup>

## Ontwikkelingen op communicatievlak<sup>4</sup>

Onze samenleving verandert in een snel tempo onder invloed van de verdergaande digitalisering. De sociale media werken drempelverlagend in het snel contact hebben met een ongekende hoeveelheid mensen. Als overheid hebben we te maken met een afnemend vertrouwen in de overheid en politiek. Ondanks de schaalvergroting is er steeds meer behoefte aan de menselijke maat in contacten met organisaties en instellingen als de overheid. De overheid is geen vanzelfsprekend

<sup>3</sup> Uit 'Ruimte! Toekomstvisie op de nieuwe gemeente Het Hogeland'

<sup>4</sup> Uit 'Strategische communicatie, principes en toepassingen' van Noëlle Aarts, Chantal Steuten en Cees van Woerkum

instituut met gezag meer. Ook als gemeente moeten we steeds meer rekenschap aan onze inwoners afleggen voor de dingen die we doen. Dienstverlening maakt een ontwikkeling door van de vraag van de inwoner beantwoorden, naar de vraag van de inwoner al voor zijn.

### Aansluiting zoeken en vinden<sup>5</sup>

Ontwikkelingen als ontzuiling en ontkerkelijking, gevolgd door globalisering en individualisering maken dat sociologen spreken van de netwerksamenleving. De ontwikkeling van de maatschappij naar een netwerksamenleving heeft grote gevolgen voor de rolinvulling van communicatie. Zo laat hetgeen mensen doen met sociale media heel goed zien dat centrale aansturing van communicatie niet meer van deze tijd is en dat communicatieprofessionals de illusie van controle moeten loslaten. Het gaat dus niet alleen om zenden, maar vooral om het zoeken en vinden van aansluiting bij de behoeften en praktijken van een divers en actief publiek<sup>6</sup>.

De in dit deel beschreven zes uitgangspunten en beoogde organisatieontwikkeling uit de toekomstvisie en de ontwikkelingen op communicatievlak vormen de context voor deze communicatiestrategie die we beschrijven in deel 2.

De infographic op de volgende pagina geeft de samenhang tussen de toekomstvisie, de ontwikkelingen op communicatievlak en de communicatiestrategie weer.

#### Communicatietrends 2017\*

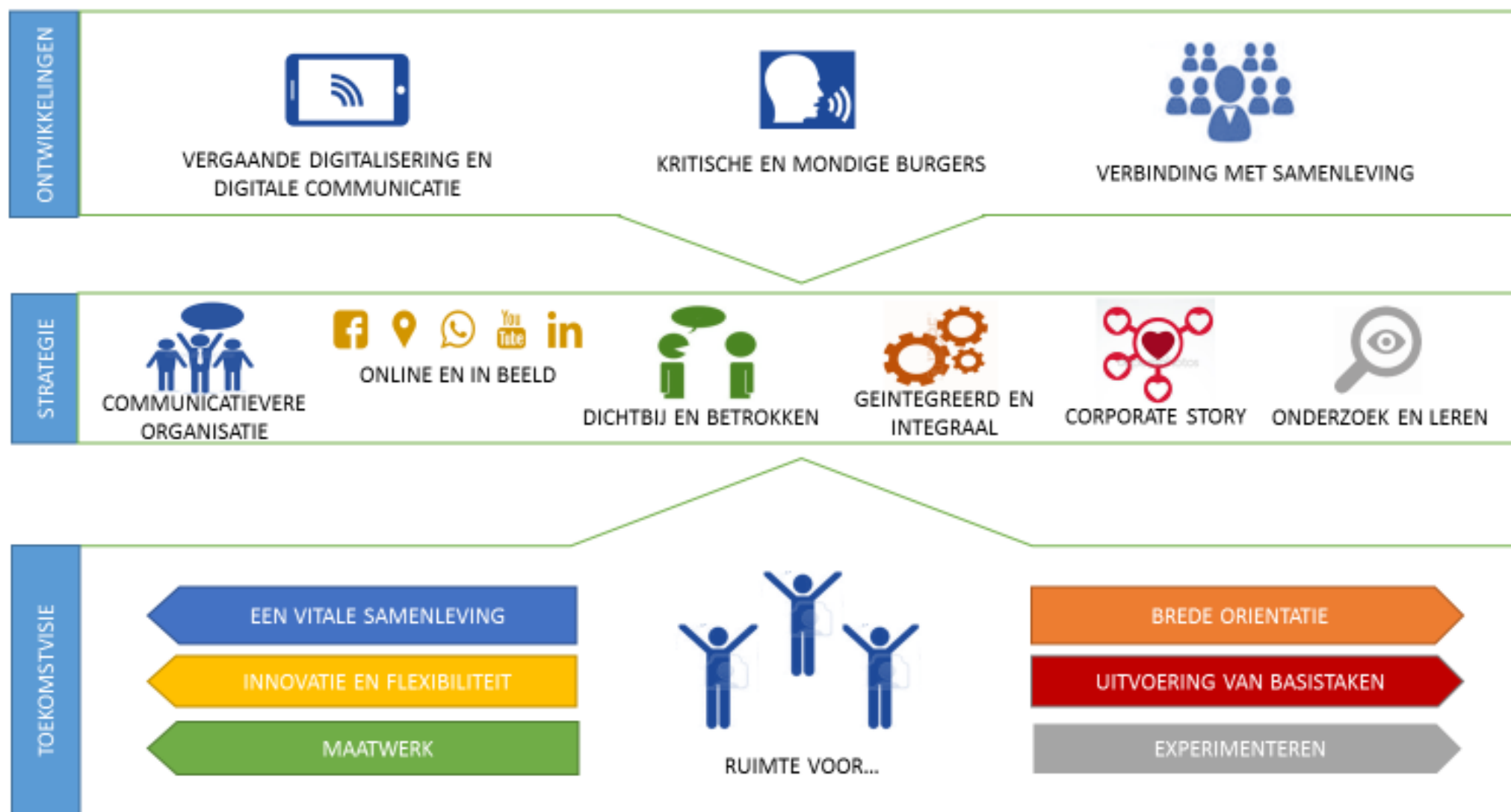
- Accountability
- Transparantie
- Legitimiteit
- Internal branding & alignment
- Communicatiever maken van de organisatie
- Openlijk werken
- Van reactief naar proactief
- Van zenden naar dialoog
- Kleinschaliger, persoonlijker
- Vervagende grenzen
- Mobile-proof is een eis
- Focus op beeld

\*Logeion: Nederlandse beroepsorganisatie voor communicatieprofessionals

---

<sup>5</sup> Uit 'Benchmark Communicatie 2016' door Berenschot

## SAMENHANG TOEKOMSTVISIE - ONTWIKKELINGEN COMMUNICATIE - COMMUNICATIESTRATEGIE



## 2. COMMUNICATIESTRATEGIE

### Zes richtingen communicatiestrategie

In de Inleiding gaven we al aan dat de communicatiestrategie de leidraad vormt waarlangs we de communicatie zowel intern als extern, willen vormgeven in de nieuwe organisatie. In de opmaat naar de herindeling is het belangrijk de communicatiestrategie reeds stapsgewijs toe te passen. Zodat we het ontwikkelingsproces optimaal kunnen ondersteunen. We hebben de communicatiestrategie opgebouwd langs zes richtingwijzers.

We willen ontwikkelen naar een

- communicatievere organisatie, die:
- online en in beeld haar doelgroepen bereikt;
- dichtbij en betrokken communiceert;
- geïntegreerd en integraal werkt;
- de corporate story, beelden en media verzorgt en beschermt;
- onderzoekt en leert.

### Een communicatievere organisatie

In een communicatievere organisatie maakt iedereen verbinding met elkaar en met de samenleving. Iedereen heeft hierin een eigen communicatieverantwoordelijkheid. Het is dus niet zo dat communicatieprofessionals als enigen in een organisatie communiceren. De ontwikkeling waarbij conversaties steeds meer online plaatsvinden, draagt hieraan bij. Als we kijken naar de rol van de communicatiediscipline, dan wordt vooral het ‘communicatiever’ maken van de organisatie steeds belangrijker. Communicatie als vaardigheid is voor iedereen, communicatie als vak is voor professionals. De professionals faciliteren, adviseren en coachen bestuur, management en medewerkers in hun communicatievaardigheid of meer specifiek in het aangaan van interacties die zinvol zijn omdat ze bijdragen aan het realiseren van ambities en in lijn zijn met de overkoepelende strategie.

#### Denkrichting

- Participatie zorgt voor verbinding met de samenleving. Het initiatief komt uit de samenleving en de vraag aan de gemeente is steeds: hoe, in welke rol, leveren we de grootst mogelijke bijdrage? Dat kan per beleidsterrein, probleemveld, thema of onderwerp verschillen. De ‘overheidsparticipatietrap’, die is ontworpen door de Raad voor het openbaar bestuur (Rob)<sup>7</sup> geeft handvatten voor het bepalen van de rol van de gemeente. Communicatie speelt vanaf de beginfase een cruciale rol bij het strategisch en zorgvuldig bepalen en invullen van de rol door bijvoorbeeld te werken met Factor C<sup>8</sup>. Ook kunnen we deze werkwijze eventueel faciliteren of begeleiden bij initiatiefnemers en maatschappelijke partners.

*Participatie is toegepast in de Bijeenkomsten voor frisdenkers tijdens de visieontwikkeling. Ook in*

<sup>7</sup> Uit ‘Ruimte! Toekomstvisie op de nieuwe gemeente Het Hogeland’

<sup>8</sup> Factor C is een door het ministerie van Binnenlandse Zaken ontwikkelde en door vele gemeenten beproefde werkwijze voor het communicatiever maken van de overheid. Communicatie in het hart van beleid. Met drie stappen: krachtenveldanalyse – kernwaarden- en kwaliteiten – agenda, wordt aan de start van een traject de communicatieve opgave in beeld gebracht en van handelingsperspectief voorzien.

*Fase 1, 2 en 3 blijven we participatie, zowel intern als extern, toepassen.*

## Online en beeld

We zien in de maatschappij een enorme verschuiving van offline naar online, van vast internet naar mobiel en van tekst naar beeld. Over een kleine twee jaar bestaat naar verwachting 80 procent van al het online verkeer uit video. Video is een volwassen en veelzijdig communicatiemiddel. Beeld is bovendien een eenvoudige manier om informatie over te brengen en voor bepaalde doelgroepen veel geschikter. Het gevolg van deze verschuivingen is dat de communicatie veel sneller en meer visueel gaat. Bovendien ligt de drempel om online te delen laag; bijna iedereen heeft een smartphone waarmee je snel informatie binnenhaalt of iets de wereld instuurt. Deze ontwikkeling heeft een grote impact op het werk van communicatieprofessionals. Conversaties over organisaties vinden openbaar plaats en organisaties hebben niet langer de controle over wat er online over hen wordt gepubliceerd. Online communicatie moet daarom in het hart van onze communicatiewerkzaamheden geïntegreerd zijn. Het is wenselijk om te groeien naar een 'volwassen' strategische inzet van online communicatiekanalen. Met relevante (persoonlijk gerelateerde) content (woord en beeld), bereikbaar voor het juiste publiek, via het juiste kanaal. Dus niet alleen zenden, geen reclame, maar een goede integrale redactie die organisatiebreed stimuleert en beschermt.

### Denkrichting

- Naast een 'taakgerichte website'<sup>9</sup> en een social intranet<sup>10</sup> stimuleren en faciliteren we het gebruik van sociale media zoals YouTube, Instagram, Facebook en Twitter. Niet om te zenden maar om te interacteren. Zodra andere sociale media populair worden dan spelen we hierop in.  
*Een 'taakgerichte website' en een social intranet worden ontwikkeld tijdens Fase 2 en 3 en kunnen pas live na de herindeling. Wel komen in Fase 1 een Herindelingswebsite en een intranet, dat meer fungeert als platform voor alle projectgroepen, beschikbaar.*
- Werkplein Ability zet de eerste stappen richting een film & animatieproject ter ondersteuning van de 'voorlichting' aan nieuwe cliënten. Eventueel ook in gezamenlijkheid met maatschappelijke partners (Voedselbank, Humanitas, Stichting Leergeld e.d.) door hen de workshop 'film met smartphone' aan te bieden. Voor het maken van animaties en infographics zijn zeer gebruiksvriendelijke tools voor handen zoals powtoon.com.

## Communicatie dichtbij en betrokken

Organisaties zijn niet autonoom, maar een onderdeel van een groter geheel met vele andere spelers. Een organisatie weet dat ze afhankelijk is van haar omgeving. Voortdurende afstemming tussen wat binnen en buiten de organisatie gebeurt is noodzakelijk. De relatie en dialoog met de omgeving en de partners staan centraal. Er is sprake van een tweezijdige communicatie. Engagement, interactie en luisteren zijn sleutelwoorden als een organisatie een relatie wil opbouwen met haar omgeving en partners. We hebben het dan over Maatschappelijk Verantwoord Handelen. De maatschappelijke legitimatie is belangrijk. De vraag is niet meer zozeer wat 'communiceren' wij, maar wat is onze relevantie voor relaties of de maatschappij. Het gaat niet zozeer om aandacht vragen, als wel om

---

<sup>9</sup> Een taakgerichte website is een website, waarbij de bezoeker snel de juiste informatie vindt en een bijbehorende taak makkelijk kan uitvoeren. In plaats van alles te willen melden wat we als gemeente kwijt willen, vermelden we waar onze inwoners om vragen. De website is zo ingericht, dat de meest gevraagde onderwerpen van dat moment (de zogenaamde toptaken) snel te vinden zijn. Als er een taak uitgevoerd kan worden op een pagina, is deze taak duidelijk zichtbaar en eenvoudig uit te voeren. Verder zijn ook de 'tiny-tasks' goed te bereiken via een zoekfunctie en snel en makkelijk uit te voeren. Bovendien is de website mobile-proof.

<sup>10</sup> Het social intranet als medium voor medewerkers om de dag te starten, als essentiële werkomgeving, waar je op een natuurlijke manier je kennis deelt en je collega's moeiteloos kunt vinden.



aandacht verdienen door relevant te zijn.

Deze relevantie uit zich in de diverse rollen van de gemeente; als dienstverlener, als handhaver en als organisator van democratische besluitvorming. In elke rol geldt echter dat we telkens moeten proberen echt te luisteren, de ander serieus te nemen, mee te nemen in het proces, de risico's te bespreken en de afwegingen. En we vertellen het ook als we ergens niets mee doen. Belangrijk is dat inwoners zich gehoord weten en in de besluiten van het gemeentebestuur hun wensen herkennen. Dat we bijdragen aan het vormen van maatschappelijke coalities voor het oplossen van lastige vraagstukken. Dat we bijdragen aan het handhaven van de gemeenschappelijke regels door ook zelf een goede en rechtvaardige handhaver te zijn of zelfhandhaving mogelijk te maken.

De rol van de communicatieprofessional is het faciliteren van de interne en externe dialoog, het bouwen aan vertrouwen en maatschappelijke legitimatie, en het hierop verbinden van medewerkers, stakeholders, relaties en de samenleving.

### Denkrichting

- 'Buiten naar binnen brengen' door het faciliteren van ontmoeting via bijeenkomsten - in allerlei vormen - waarin we met elkaar gelijkwaardig en open over maatschappelijke opgaven, rollen, verwachtingen en ervaringen kunnen spreken.

*Er zijn Bijeenkomsten voor frisseners geweest tijdens de visieontwikkeling. Ook in Fase 1, 2 en 3 blijven we bijeenkomsten, zowel intern als extern, faciliteren.*

- Ook nieuwe technologische toepassingen kunnen helpen inwoners te betrekken. Bijvoorbeeld een eigen gemeente-app. Of bestaande apps, zoals BuitenBeter.

*Via BuitenBeter kunnen inwoners problemen in de buitenruimte melden bij de aangesloten gemeente. Een fietser fotografeert bijvoorbeeld een gat in de weg of kapotte straatverlichting en uploadt die via de app, waardoor automatisch en snel de juiste medewerker van de gemeente bereikt wordt. Inwoners zijn daarmee direct betrokken bij de beleidsuitvoering.*

Veel andere toepassingen zijn in aantocht. De spelende mens – homo ludens – leert beter, is de gedachte.

*Dergelijke technologische toepassingen kunnen in Fase 2 en 3 door de diverse projectgroepen onderzocht en/of ontwikkeld worden.*

- Educatie – via educatie dragen we bij aan Maatschappelijk Verantwoord Handelen en eventueel ook aan onze positie op de arbeidsmarkt. We brengen de gemeente dichterbij en maken ons werk 'beleefbaar' door bijv. workshops. Educatie richt zich in eerste instantie op de jongere doelgroepen: basisonderwijs en voortgezet onderwijs. Maar ook het hoger onderwijs, beroepsopleidingen en andere geïnteresseerden komen in aanmerking.

*Idealiter pakken we dit al op tijdens Fase 2 en 3 om zodoende ook jeugd te betrekken bij de ontwikkeling van een nieuwe gemeente. Dit is afhankelijk van beschikbare tijd, anders na de herindeling op te pakken.*

### Geïntegreerd en integraal werkend communicatieplatform

Centraal staat een samenspel tussen externe, interne en perscommunicatie. Perscommunicatie is gericht op de beeldvorming van vooral het gemeentelijk bestuur op de lange termijn. Interne communicatie heeft betrekking op de communicatie binnen een organisatie. En externe communicatie is gericht op informatievoorziening aan inwoners, maatschappelijke partners, het bedrijfsleven en specifiek geïnteresseerden. Onder andere door de ontwikkelingen online raken pers-, interne en externe communicatie steeds meer met elkaar verweven en verdwijnen de

traditionele scheidingen. Een communicatieprofessional dient zich daar bewust van te zijn, het totaalplaatje is van belang.

Verbetering van het imago van een organisatie gaat niet alleen via bewuste communicatie. Beeldvorming rondom een organisatie wordt in hoge mate bepaald door de persoonlijke ervaringen van mensen: hoe word ik behandeld en geholpen? Wordt daadwerkelijk geluisterd naar mijn vraag of probleem? Vanuit een communicatieperspectief zullen we dus ook inhoudelijke en organisatorische kwesties - die het feitelijke imago van een organisatie mee bepalen - kritisch onder de loep moeten nemen. Communicatie functioneert dan veel meer als een integraal werkend communicatieplatform in plaats van een aparte afdeling. Ze zijn in verbinding en werken samen met aanverwante afdelingen – ook opererend als integraal platform - als P&O, I&A, Klantencontactcentrum (KCC).

#### Denkrichting

- Verander de communicatieparagraaf in collegevoorstellen in de impactparagraaf. Dat woord helpt te focussen op wat een dergelijke paragraaf dient te behelzen en op de betekenis van wat de communicatiediscipline doet. Namelijk het te verwachten maatschappelijke effect van het voorstel inzichtelijk maken. Een belangrijke factor in de besluitvorming.

### Corporate story, beelden en media

We worden één gemeente. In combinatie met het verdwijnen van het monopolie op de massamedia, is het steeds belangrijker dat onze boodschappen voor de verschillende doelgroepen geen tegenstrijdigheden in zich hebben. Daar gaan we aandacht aan besteden door de complete boodschap te vertellen vanuit alle invalshoeken en de verschillende rollen van de gemeente. We gaan dat doen op een wijze die ook een moeilijke boodschap niet uit de weg gaat. En dat verhaal gaan we ook ophalen bij onze doelgroepen. We schrijven het gezamenlijk. Deze zogenaamde 'corporate story' wordt het gemeenschappelijke verhaal van gemeente Het Hogeland. Het verhaal dat ons intern bindt, en extern verbindt. Het gaat daarbij over het unieke van ons landschap, het unieke van onze inwoners, partners en bedrijfsleven en de waarden waarmee we werken. We dragen dit uit in woord, beeld, huisstijl en via alle mogelijke media.

#### Denkrichting

- Ontwikkelen huisstijl voor gemeente Het Hogeland.  
*De ontwikkeling van een huisstijl voor de nieuwe gemeente start in Fase 2 en 3 en moet uiteraard op 1 januari 2019 af zijn.*
- (E-)magazine 'Mijn Hogeland', intern en extern met vooral verhalen van respectievelijk medewerkers en inwoners.  
*Het (e-)magazine intern is belangrijk om in Fase 2 mee te starten. Het moeilijkste van veranderen is het krijgen van draagvlak. Hoe laten we de noodzaak van een verandering zien? Hoe inspireren we medewerkers om mee te doen? Hoe gaan we om met bezwaren, wat doen we met oud zeer? Goede verhalen helpen daarbij, het helpt mensen zich te verbinden rond een wezenlijk en gemeenschappelijk doel: een nieuwe gemeente waar we elkaar ruimte geven en van elkaar ruimte krijgen.*  
*Het externe (e-)magazine kan in de nieuwe huisstijl na de herindeling uitkomen.*
- Film 'Mijn Hogeland'

### Onderzoeken en leren

Het vak communicatie en het takenpakket van communicatieprofessionals worden breder. Er is echter onduidelijkheid over wat communicatie nu daadwerkelijk bijdraagt aan het behalen van de

organisatiedoelstellingen. Communicatieprofessionals zelf kunnen een bijdrage leveren aan het verduidelijken van het belang van communicatie. Accountability betekent verantwoordelijkheid nemen en verantwoording afleggen. Verantwoordelijkheid nemen start bij het begin van een proces en gaat door tijdens het hele proces. Achteraf leggen we verantwoording af voor wat we hebben gedaan. Vooraf verantwoordelijkheid nemen voor wat we doen, maakt het noodzakelijk dat wat we willen doen logisch ingebed is in de overkoepelende strategie. En dat we nauwkeurig kijken hoe we dat gaan doen, met wie en wat het gewenste resultaat is. Het gaat vooral om het logisch kunnen onderbouwen, uitleggen van de keuzes die we maken in het hele communicatietraject.

Bovendien willen we meer evalueren wat we doen en wat de effecten zijn van onze communicatieve inspanningen. We willen ook graag experimenteren en beproefde werkwijzen door ontwikkelen. We hebben daarvoor meer inzicht nodig in wat doelgroepen beweegt en in welke netwerken zij zich bewegen. Zodat we de kwaliteit van onze interacties kunnen gaan vergroten. En door meer zicht te krijgen op de bereikte effecten kan het bestuur zijn kaderstellende en controlerende rol beter uitvoeren en bijsturen.

### Denkrichting

- We kunnen zelf uitvoering geven aan mediawatching, media-analyse en omgevingsonderzoek. Ook kunnen we in onze onderbouwing van adviezen gebruik maken van bestaande onderzoeken, benchmarks en methodieken zoals de burgerschapstijlen van Motivaction of het model van Spiral Dynamics<sup>11</sup>. Het zelf doen of gebruik maken van onderzoek is in wezen een voorwaarde voor strategisch kunnen werken. Onderzoek geeft informatie over gebruiken, motivaties, meningen, wensen en behoeften van doelgroepen. Deze informatie zorgt dat we het communicatief handelen van onze organisatie kunnen verbeteren. Ook kan kwalitatief onderzoek goed worden ingezet om doelgroepen zelf te laten meedenken over bijvoorbeeld de invulling van toekomstig beleid of onze dienstverlening.

*Het zelf kunnen doen van onderzoek vraagt om strategische competenties van in dit geval de communicatiemedewerkers. Deze competenties zijn nu nog onvoldoende aanwezig. Wel kunnen we nu al meer gebruik maken van bestaand onderzoek en/of het communicatieperspectief mee laten nemen in onderzoek dat we uitbesteden.*

- ‘De huidige communicatieplannen zijn niet dynamisch genoeg voor de continue en veranderende interacties’, stelt hoogleraar Corporate communicatie Van Ruler. ‘Het communicatieplan zoals we dat kennen, kan in de kast.’ In plaats daarvan introduceert ze het Reflectieve Communicatie Scrum-model. Omdat communicatie dynamisch is, moeten we de interventies in korte sprints uitvoeren en tussentijds steeds evalueren om acties bij te kunnen stellen. Tijdens zo’n sprint reflecteren we op de voortgang in de vorm van scrums: korte meetings waaraan alle direct betrokkenen meedoen. Na iedere sprint is er een validatiemeting.

---

<sup>11</sup> **Spiral dynamics** is een gelaagd model dat bewustzijnsontwikkeling beschrijft, op zowel persoonlijk als collectief niveau, en dat kan worden ingezet voor verandering bij mensen.

## TEN SLOTTE

De ontwikkeling naar een gemeente die investeert in sociale samenhang en in mechanismen van binding en verbinding, die de vitaliteit van de gemeenschap optimaal inzet om successen tot stand te brengen en die streeft naar optimale dienstverlening aan inwoners, bedrijfsleven en maatschappelijke instellingen, kent geen uur U. Het is een proces dat in gang is gezet op het moment dat het besluit officieel en unaniem op 13 oktober 2016 door de vier raden is genomen.

Deze communicatiestrategie is een stap in de tijd en helpt de organisatie bij het maken van de gewenste ontwikkeling geschetst in de toekomstvisie. Stap voor stap kunnen we deze strategie realiseren door de communicatie zoveel mogelijk daar te laten plaatsvinden waar die het meest betekenisvol is; dichtbij de mensen door de medewerkers zelf, met een open en nieuwsgierige houding, zoveel mogelijk online en in beeld. Daarbij moeten de communicatieprofessionals en ook de medewerkers durven loslaten en vertrouwen op de eigen communicatiekracht. Die alleen maar sterker en waardevoller wordt in persoonlijke en directe interacties met betrokkenen.

De volgende stap zal zich ongetwijfeld richten op het uitwerken van de diverse onderdelen van deze strategie in uitvoeringsplannen. Met de harmonisatie van de communicatieafdelingen werken we ook uit wat we nodig hebben aan kwaliteiten, vaardigheden en competenties van de medewerkers, aan commitment en positie om de strategie te realiseren.

Cathelijne van der Heijden, 4 juni 2017