



Je krijgt wat je verdient!

Bijlagenboek

Gemeente Peel en Maas
Christel Mara de Witt
04-06-2013

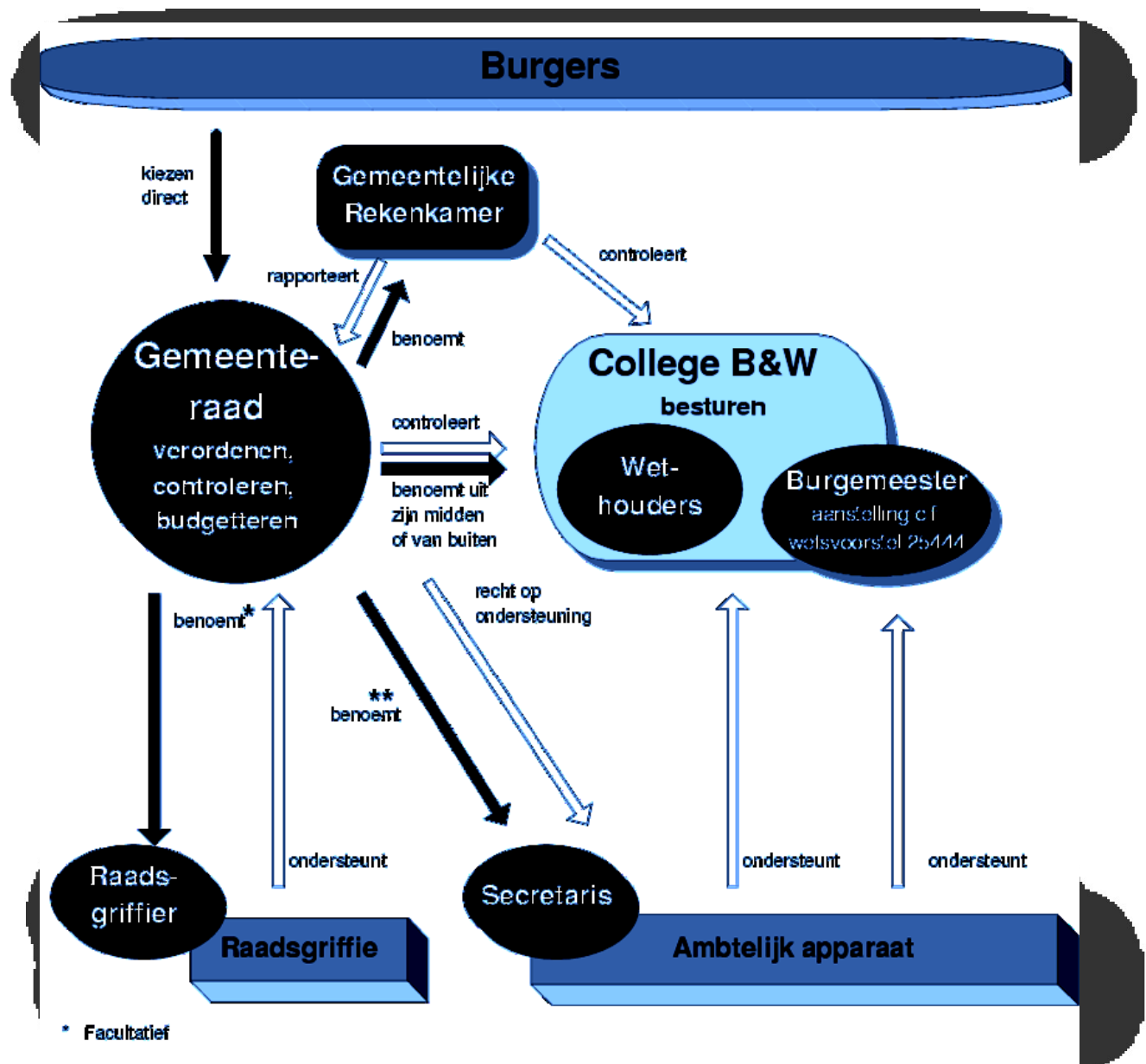


Inhoudsopgave:

Bijlage I	overzicht opbouw gemeente Peel en Maas	3
Bijlage II	Uitwerking teams	5
Bijlage III	Functies binnen Communicatie	8
Bijlage IV	Artikel: Adviseur wordt hofnar	9
Bijlage V	Aanvulling organisatieanalyse	12
Bijlage VI	het verhaal achter 'De Wissels Om'	16
Bijlage VII	Resultaten na heisessie	19
Bijlage VIII	Topiclists	22

Bijlage I Overzicht opbouw gemeente

(Intranet Gemeente opbouw, 2001)



* Facultatief

** Benoeming geschiedt op enkelvoudige voordracht van het college.

Als de raad een elgen griffier benoemt, wordt de secretaris door het college benoemd.

Legenda:



Gemeenteraad:

De gemeenteraad is een groep van gekozen volksvertegenwoordigers binnen de gemeente Peel en Maas. Deze controleert het college van B&W. De gemeenteraad van de gemeente Peel en Maas bestaat uit 27 zetels. Deze zijn op de volgende manier verdeeld:

Coalitie: CDA 12, PvdA/Groenlinks 4 en VVD 2

Oppositie: Lokaal Peel en Maas 7, Fractie Wilms 2

De fractie Lokaal Peel en Maas is niet links of rechts te benoemen, maar staat naar eigen zeggen voor 'Lokaal'. Wat inhoudt dat ze inspelen op alle ontwikkelingen en belangen op lokaal niveau. Fractie Wilms heeft zich sinds oktober 2012 afgesplitst van Lokaal Peel en Maas.

Het college van B&W:

Het college van B&W van de gemeente Peel en Maas vormt het dagelijks bestuur van de gemeente en zorgt voor het aandragen van beleidsvoorstellen, het nemen van beslissingen en het uitvoeren van besluiten die de gemeenteraad genomen heeft. Bij de gemeente Peel en Maas bestaat het college uit 5 wethouders en de burgemeester Wilma Delissen- van Tongerlo¹. Het CDA heeft 3 wethouders, PvdA/Groenlinks 1 en de VVD ook 1. De 5 wethouders hebben allemaal hun eigen beleidsterrein en zijn kernwethouder van één van de 11 kernen

Het ambtelijk apparaat:

Het ambtelijk apparaat bestaat uit alle 350 ambtenaren met aan het hoofd de gemeentesecretaris. Bij Peel en Maas is dit Henk Mensink². De gemeentesecretaris staat aan het hoofd van de gemeentelijke organisatie en is de schakel tussen het college en de ambtelijke organisatie. Het organogram van de gemeente Peel en Maas geeft de organisatiestructuur weer in één oogopslag, deze is te zien in figuur 2 in hoofdstuk 4.1.4 en is daar verder toegelicht.

Griffie:

De gemeenteraad wordt bijgestaan door een griffier, dit is de eerste adviseur van de raad en ondersteunt de raad met de op de griffie werkzame ambtenaren. Hoe groter de gemeente, hoe groter de griffie. Bij de gemeente Peel en Maas bestaat de griffie uit 4 personen (Intranet Griffie), hieruit kun je concluderen dat de gemeente niet heel groot is aangezien de griffie van de gemeente Amsterdam bijvoorbeeld uit 18 personen bestaat (Amsterdam, 2012).

Gemeentelijke rekenkamer:

De gemeentelijke rekenkamer doet onderzoek naar de doelmatigheid, doeltreffendheid en de rechtmatigheid van het gemeentelijke beleid van de gemeente Peel en Maas. Sommige onderzoeken worden in samenwerking met studenten van de Universiteit van Tilburg uitgevoerd (Oostaaijen, 2013).

¹ Op moment van publicatie van deze scriptie.

² Op moment van publicatie van deze scriptie.

Bijlage II Uitwerking Teams

(Intranet gemeente Peel en Maas)

Strategie en Ontwikkeling:

Bij Strategie en Ontwikkeling wordt het lange termijn beleid van de gemeente vorm gegeven. Er werken enkele strategen en beleidsmedewerkers die op basis van de ontwikkelingen in de buitenwereld en de kracht en ambities van Peel en Maas visies ontwikkelen voor de komende jaren en die het multidisciplinaire lange termijn beleid coördineren en soms ook maken. Tenslotte tref je in dit team de functie van directie secretaris.

Team Klant Contact Centrum:

Het team KCC behartigt het eerste c.q. het directe contact met de gemeente. We kennen: Entree/Receptie: naast de traditionele taken (bijv. ontvangst van de klanten en doorverwijzen naar hun afspraak) gaan zij ook licht administratieve werkzaamheden verrichten (bijv. vullen van het welkomspakket en verzorgen van het ter inzage leggen van stukken) en gaan zij de klant m.b.v. het klantbegeleidingssysteem helpen met de toeleiding naar de betreffende balie.

Telefonie kanaal (de telefoon): niet alleen het traditionele opnemen en doorverbinden van telefoontjes (kantoortelefonie) maar ook het zoveel mogelijk direct beantwoorden van de vragen (dienstverlenende telefonie). Hiervoor heeft men de beschikking over een moderne uitgeruste telefooncentrale.

Elektronische kanaal (de website): dit kanaal komt ook onder de vleugels van het KCC, waar het gaat om het klantcontact via de website. Hierin wordt dan ook de „organisatie achter de website“ meegenomen.

Fysieke kanaal (de balies), te beginnen met burgerzaken: alle voorkomende werkzaamheden die de afdeling burgerzaken van een gemeente behandelt en afhandelt

Informatieverstrekking via alle kanalen. Het cluster communicatie faciliteert bij alle vormen van communicatie.

Afspraken maken en vastleggen in het klantbegeleidingssysteem. Kan eventueel ook via de website met een speciale module.

Bij het Klant Contact Centrum is gekozen voor een groeimodel. We zijn begonnen in 2010 met de activiteiten die hierboven beschreven staan en zullen de komende jaren steeds meer taken van andere organisatie onderdelen gaan overhevelen. Geleidelijk moet het KCC uitgroeien naar een Klant Advies Centrum (KAC)..

Vergunningen, toezicht en handhaving:

Het team VTH maakt op een klantgerichte en vraaggestuurde manier activiteiten van inwoners, bedrijven en instellingen mogelijk. Het team doet dit door daarvoor tijdig en rechtmatig een officiële toestemming te verlenen en op een integrale, efficiënte en eenduidige manier op de naleving daarvan toe te zien. Verder zorgt het team er voor dat wettelijke en lokale bepalingen worden nageleefd en handelingen in strijd met geldende regels worden beëindigd

Het team opereert binnen de fysieke omgeving en de beleidsvelden bouwen, milieu, ruimtelijke ordening, brandveiligheid, openbare orde en veiligheid en bijzondere wetten. Het team verstrekt informatie aan haar klanten en behandelt aanvragen voor een vergunning, ontheffing, vrijstellingsverzoeken etc. Daarnaast ziet het team, op een begeleidende en adviserende manier, toe op de naleving van hieraan verbonden regels en voorschriften. Tot slot handhaaft het team deze regels door controle en door zonodig bestuursrechtelijke, strafrechtelijke of privaatrechtelijke middelen toe te passen.

Te onderscheiden zijn de taakvelden balie en intake, vergunningverlening, toezicht, handhaving en teambrede ondersteuning.

De teammanager zorgt voor de besturing en dagelijkse leiding. Coördinatoren zorgen voor uitvoeringsbeleid, programmering en coördinatie van werkzaamheden

Binnen het team verzorgen frontofficemedewerkers het eerste klantcontact. Vergunningverleners behandelen aanvragen. Toezichthouders zien toe op de naleving van toestemmingen en op diverse activiteiten binnen het grondgebied van de gemeente. Administratieve, juridisch medewerkers en vakspecialisten zorgen voor ondersteuning en advisering bij de taken van het team. Handhavers voeren handhavingscontroles uit en effectueren handhavingbeschikkingen.

Werk, Zorg en Inkomen:

De medewerkers van Werk, Zorg en Inkomen bieden de burgers faciliteiten, zodat iedereen binnen de maatschappij een menswaardig bestaan kan opbouwen en behouden. Dit kan enerzijds door het verstrekken van inkomensvoorzieningen en anderzijds door het verstrekken van middelen voor re-integratie. Indien noodzakelijk kunnen via het minima beleid extra middelen worden ingezet om mensen extra te ondersteunen. Centraal staat de werkwijze dat vanuit de cliënt wordt gedacht en gehandeld.

Daarnaast is binnen dit team sprake van een centraal, eenduidig Wmo-loket waarbij de cliënt zo snel en volledig mogelijk wordt geholpen bij zijn ondersteuningsvraag. Daarbij is gekozen voor een breed (allerlei soorten ondersteuningsvragen) en diep (van informatie tot daadwerkelijke ondersteuning) loket.

Openbare Ruimte:

Het Team Openbare Ruimte draagt bij aan een goede leef-, woon- en werkomgeving door te voorzien in een kwalitatief goede openbare ruimte. Hiertoe ontwikkelen zij de civieltechnische infrastructuur in de openbare ruimte (wegen, riolering, verlichting en straatmeubilair) en het openbare groen en speelgelegenheden. Zij richten deze in en beheren deze, zoveel als mogelijk afgestemd op de wensen van de leefgemeenschap. Uiteraard wordt het werkgebied optimaal afgestemd op en wordt samengewerkt met de andere beleidsterreinen.

Buitendienst:

Doelstelling van het Team Buitendienst is: het op een doelmatige en samenhangende wijze onderhouden van de openbare ruimte, het onderhouden van de gemeentelijke gebouwen en het inzamelen van het huishoudelijk afval. Voor een deel handelen zij hierbij vanuit een eigen product verantwoordelijkheid. Voor een deel zijn zij ook de interne aannemer die opdrachten uitvoert zoals die met andere budgethouders worden afgesproken.

Omgevingsontwikkeling:

Het Team Omgevingsontwikkeling streeft naar een invulling van het ruimtelijk economisch beleid, waarbij een balans wordt gezocht tussen de peilers Wonen, Leven en Werken.

De doelstelling is het opstellen van ruimtelijke, volkshuisvestelijke en economische beleids- en uitvoeringskaders. We vragen voor dit team ook een flink aantal projectleiders om de uitvoering van al die plannen ook daadwerkelijk te realiseren. Daarnaast zal in dit team vaak gebruik worden gemaakt van de kennis van medewerkers fysieke omgeving uit het team Vergunningen en zal er stevig worden samengewerkt met het team maatschappelijke ontwikkeling.

Maatschappelijke ontwikkeling:

Binnen de gemeentelijke organisatie verzorgt het Team Maatschappelijke Ontwikkeling een belangrijke rol in het invullen van de doelstellingen rondom de leefbaarheid in Peel en Maas. Het Team regisseert, faciliteert en managet binnen een brede scope beleid en projecten op het terrein van gemeenschapsontwikkeling, jeugd en gezin, onderwijs, wonen, welzijn en zorg, kunst en cultuur en sport. Zelfsturing, duurzaamheid en diversiteit staan hierbij centraal. Er worden in dit team nog al wat adviseursfuncties uitgevraagd, waarbij niet is aangegeven op welke deel terreinen deze zich afspelen. Het is aan het nieuwe team om daar verdelingen in aan te brengen. Voor alle duidelijkheid: de functie van leerplicht ambtenaar maakt deel uit van dit team

Advies en Control:

Binnen dit team zijn veel specialismen op het gebied van ondersteuning onder gebracht. Het gaat dan vaak om alle 4 rollen die de ondersteuning invult: het maken van (zo min mogelijk) spelregels, het geven van advies, het uitvoeren en als vierde het monitoren en handhaven. In dit team vinden we de mensen die zich bezighouden met personeel en organisatie, juridische zaken, kabinetszaken, inkoop, openbare orde en veiligheid en planning en control een plek. We gaan in de nieuwe organisatie uit van integraal management en dat betekent dat dit team sterke adviseurs levert om die managers te faciliteren: binnen de afgesproken spelregels zoeken naar de beste oplossing en niet schromen om de spelregels overeind te houden.

Beheer en Uitvoering:

In dit team is de financiële administratie ondergebracht, die zoals op een andere plek gezegd, ook de financiële administratie van Werk, Zorg en Inkomen verzorgt. Daarnaast vallen hieronder ook de huismeesters en schoonmakers en de secretariële ondersteuning voor bestuur en management. Bovendien tref je in dit team een facilitair beleidsmedewerker, die veel uitvoerend en inhoudelijk werk voor de teammanager zal verzorgen.

Informatisering en Automatisering:

In dit team zijn drie onderdelen ondergebracht. Ten eerste de ICT: van beleid tot uitvoering, van systeembeheer tot het gecentraliseerde applicatiebeheer. De komende jaren gaan we veel van dit team vragen, want veel investeringen zullen gedaan worden op dit gebied.

Ook bij de Documentaire Informatie Voorziening zien we veel ontwikkelingen. We staan aan de vooravond van een digitaliseringgolf en we verwachten dat het DIV onderdeel hier zijn steentje bijdraagt. En ten slotte de eenheid Gemeentelijke Basisregistraties: deze houdt zich bezig met de gemeentelijke basisregistraties adressen, gebouwen, kadastrale gegevens geo-informatie bedrijven en personen. Het is een belangrijke toeleverende eenheid, die basismateriaal verzorgt waarmee andere gemeente onderdelen verder werken.

Bijlage III Functies binnen Communicatie

(Intranet Functieboek)

Schaal	Schaal 8
---------------	----------

3.1.95	Senior Adviseur Communicatie	1.0 fte
Plaats in de organisatie	Ressorteert onder de Teammanager Klant Contact Centrum	
Functievereisten	HBO werk- en denkniveau	
Specifieke taken	• Initieert, ontwikkelt, implementeert de communicatie van uit de diverse beleidsterreinen en coördineert de uitvoering. • Stelt op en onderbouwt beleidsstukken, begrotingen en tussentijdse rapportages. • Adviseert en ondersteunt het bestuur, management en collega's inzake complexe communicatievraagstukken. • Organiseert en regisseert communicatiemomenten.	
Functieprofiel	N03.01.06 - adviseur III	
Schaal	Schaal 11	

3.1.100	Adviseur Communicatie A	2.0 fte
Plaats in de organisatie	Ressorteert onder de Teammanager Klant Contact Centrum	
Functievereisten	HBO werk- en denkniveau	
Specifieke taken	• Ontwikkelt en voert uit op tactisch en operationeel niveau het gemeentelijke beleid binnen het werkgebied communicatie. • Adviseert en ondersteunt het bestuur, management en collega's inzake complexe communicatievraagstukken. • Organiseert en regisseert communicatiemomenten.	
Functieprofiel	N03.01.08 - Adviseur IV	
Schaal	Schaal 10	

3.1.105	Adviseur Communicatie B	1.0 fte
Plaats in de organisatie	Ressorteert onder de Teammanager Klant Contact Centrum	
Functievereisten	HBO werk- en denkniveau	
Specifieke taken	• Ontwikkelt en voert op operationeel niveau het gemeentelijke beleid uit op het gebied van communicatie. • Adviseert en ondersteunt het bestuur, management en collega's inzake communicatievraagstukken. • Organiseert en regisseert communicatiemomenten.	
Functieprofiel	N03.01.10 - Adviseur V	
Schaal	Schaal 9	

3.1.110	Medewerker Communicatie	3.0 fte
Plaats in de organisatie	Ressorteert onder de Teammanager Klant Contact Centrum	
Functievereisten	MBO werk- en denkniveau	
Specifieke taken	• Ondersteunt collega's bij communicatie vraagstukken. • Ontwikkelt en beheert de in- en externe communicatiemiddelen zoals intranet, website, gemeentegids en publicaties.	
Functieprofiel	N03.03.06 - Medewerker beleidsuitvoering III	
Schaal	Schaal 8	

Bijlage IV Artikel: Adviseur wordt Hofnar

Uitgebracht in 2010 door het vakblad Communicatie en ook te vinden is op de website van Rijksoverheid (www.rijksoverheid.nl)

Adviseur wordt hofnar

Factor C is een methodiek die beleidsmakers bij de overheid helpt het beleid communicatiever te maken. Omdat het beleid zodanig geformuleerd wordt, dat het aansluit bij vragen van de doelgroep die ertoe doen.

door Gerdien Kinczema, Guido Rijnja en Paulijn de Bruijne
illustratie Tammo Schuurings

Men neme een beleidsmaker bij een ministerie in Den Haag. Hij werkt aan een langlopend dossier. Overlegt heel wat af met collega's van andere ministeries en belangorganisaties. En ja hoor, weer een discussie op internet over zijn dossier. Met allerlei halve waarheden en, zucht, hij ziet de Kamervragen al dagen, heeft de minister zelfs al gebedeld... O ja, ze vroeg laatst ook al naar meer zichtbare concrete resultaten...

Tachtig procent van het werk van beleidsmakers bestaat uit communicatie. Dat hangt helemaal samen met de bijzondere context van politiek, belangorganisaties, media en Tweede Kamer. Dat brengt een heel eigen dynamiek met zich mee. Is de beleidsmedewerker gevangene van deze Haagse werkelijkheid? Een beetje wel, en dat komt onder meer door de afstand: hij ontmoet de mensen waar het echt om draait maar heel weinig. En die onderwerpen waar hij mee bezig is, daar zit de burger niet altijd op te wachten... Die 'eigenwijze ontvanger' vraagt zich iedere keer af: waarom moet ik dit weten? Kan ik het volgen? En: wat moet ik ermee?

Top of mind

'Communicatie is te belangrijk om aan communicatieprofessionals over te laten.' Met die onelinier kreeg voorzitter Jacques Wallage aan het begin van dit decennium het vuurtje wel aangewakkerd. Hoe ver kun je gaan? De Academie voor Overheidscommunicatie ontwierp de Factor C om

beleidsmakers van meet af aan communicatief te laten denken en doen. Belangrijke opbrengst van Factor C is dat de realiteit van elke dag in contact wordt gebracht met die van de Haagse werkelijkheid. De beleidsmaker krijgt zo meer gevoel bij hoe onderwerpen worden ervaren en hoe ze deze kennis kunnen verwerken in beleid.

De kracht van communicatie zit in het leren begrijpen van en het aansluiten op voorkeuren van de mensen waarvoor je het doet. En de communicatieadviseur dan? Zeven jaar Factor C leert dat de rol van de communicatieadviseur kanteelt van het zelf uitvoering geven aan communicatiebeleid naar binnenshuis toerusten van beleidsmakers om communicatief te denken en handelen. Net zoals de factor F (geld) en de juridische onderbouwing (factor J) moeten deugen, moet ook communicatieve intelligentie *top of mind* zijn.

Oriënterende bril

We zoomen even in op het samenspel tussen de beleidsproducenten en -consumenten. Beleidsmakers laten zich vooral leiden door *inhoudelijke* en *politieke* overwegingen, terwijl burgers meer geneigd zijn te luisteren naar hun gevoel over het onderwerp. Beleidsmakers focussen zich vooral op de samenleving, op het *gemeenschappelijke* belang, burgers voegen daar de vraag aan toe: wat moet ik ermee? In beleidsvoorstellen gaat het over *details*, over *marchés*. De samenleving is meer geïnteresseerd in *hoofdpijnen en kaarsen*. De overheid probeert vaak het *voortraan* te nemen in dis-



Factor C: K3



Weten wat er speelt

Erop inspelen

Krachtenveld

Kernboodschap

Kalender

cussies, terwijl de burger veel meer *zelf regie* wil hebben en houden. Beleid is erg gericht op politiek en media, terwijl burgers meer bezig zijn met wat cruciale mensen in de omgeving (vrienden en collega's) van een onderwerp vinden (sociale druk) ... Onderzoek wijst uit dat beleidsmakers worstelen met dit soort bevindingen. Ze ontdekken ze niet. Eerder vragen ze zich af hoe ze het krachtenspel kunnen herkennen en een plek kunnen geven in hun voorstellen.

In de huid van de doelgroep kruipen is dus geen luxe. Burgers beslissen immers per saldo of beleid landt. Sociaal-psychologische bouwers als

De verzuiching 'zal ik het nog één keer uitleggen' zou echt passe moeten zijn

ik dit (groep)druk en kan ik het (heb ik de kennis en kunde)? De verzuiching 'zal ik het nog één keer uitleggen' zou dus echt passé moeten zijn.

Een mooi voorbeeld van doelgroepgericht denken is de discussie over schulden bij jongeren. De overheid vindt het niet verstandig dat jongeren schulden hebben. Nu niet (financieel probleem), maar ook voor later niet (omgaan met geld). Onderzoek wijst uit dat jongeren vaak niet ervaren dat ze schulden hebben, maar dat ze geld lenen... Dat is een belangrijk gegeven waarmee de overheid rekening houdt in de communicatie.

Factor C en omgevingsgericht werken

De Academie voor Overheidscommunicatie, onderdeel van het ministerie van Algemene zaken, heeft de Factor C-methode ontwikkeld. De afgelopen jaren is er op ruime schaal mee gewerkt. Factor C heeft ook bij gemeenten zijn intrede gedaan. In eerste instantie kwam dit tot stand via een samenwerking tussen Rijk en VNG in de vorm van een convenant, inmiddels is een groot aantal gemeenten zelfstandig aan de slag. Zeker bij gemeenten, waar de burger ongeveer letterlijk aan het bureau zit, wordt op ruime schaal met Factor C gewerkt. In de praktijk zien we dat de methode moeiteloos aan kan sluiten op trajecten als omgevingsgericht werken, projectmatig werken of participatie. Factor C helpt daarmee ambtenarij als omgevingsgericht werken in de praktijk te brengen. Daarbij is de essentie dat we vooral binnenhuis de communicatiekennis en bewustwording aan het vergroten zijn.

Zie ook www.communicatieplein.nl.

Communicatie in het hart van beleid gaat over het maken van beleid met kennis van wat er in de samenleving speelt. Het gaat over beleid dat rekening houdend met stakeholders en burgers tot stand is gekomen. De Factor C-methode richt zich op twee kerncompetenties die voor iedere beleidsmaker gelden: weten wat er speelt in de omgeving en deze kennis uit de omgeving duiden en verwerken in beleid. Het vraagt om te willen (blijven) leren van de inzichten, ervaringen en beelden van experts en gewone burgers bij het ontwikkelen, monitoren, evalueren van bestaand en nieuw beleid.

Hoe pak je zo iets aan? Met een krachtenveldanalyse leert men de omgeving te ordenen naar rollen en invloed. Via een kernboodschap leert men hoe in communicatie- en beleidskeuzes kan worden aangesloten op frames, verwachtingen en agenda's van belangrijke relaties. Via een communicatiekalender wordt de kennis van de krachtenveldanalyse en de kernboodschap ingebed in het beleidsproces. Dit is de theorie, in de praktijk bestaat Factor C-sessies uit levendige discussies. Discussies die uiteindelijk gaan over de vraag: hoe formuleren we ons beleid zo dat het aansluit bij de vragen van de mensen die ertoe doen? Zodat het dus effectief beleid wordt.

Mentaliteit

Factor C omvat een methodiek, maar is zeker ook een mentaliteit, een visie op communicatie. Namelijk dat beleid en communicatie vroeg samen invulling geven aan het communicatieve gezicht van beleid. Maar ook geeft Factor C ruimte aan andere rollen van de communicatieadviseur. Bijvoorbeeld die van facilitator van bijeenkomsten. Dit is een rol waar menigen zich nog wat onwettig bij voelt. We zijn immers zo gewend om mee te praten over de inhoud. En nu wordt van ons verwacht dat we vooral de ander helpen denken en tot oplossingen laten komen. Dat we geen punklare oplossingen hoeven te presenteren, maar juist de ander uitdagen creatief te denken.

Zo liet een kernboodschapsessie onlangs zien, dat er op zich best draagvlak was om te werken aan de verbetering van de samenwerking tussen Rijk en uitvoeringsorganisatie, maar dat de doelgroep nog onvoldoende gevoel had over de aanleiding. Reden om te werken aan een duidelijke boodschap. Een programmamanager verwoordde dit als volgt: 'De tijd die we gestoken hebben in het gestructureerd ontwikkelen van een kernboodschap voor het programma betaalde zich dubbel en dwars terug. Onze boodschap werd simpel en consistent, en was breed te gebruiken en bleef goed hangen.' Winst van dit soort gesprekken is dat beleid de verantwoordelijkheid voor communicatie gaat voelen en ervaren. De rol die je dan als communicatieadviseur pakt is om de beleidsmaker te leren communicatief te denken en handelen. Bovendien reflecteert je op wat de inhoud moet zijn gereedschap vanuit de doelgroep.

Tegendenken

Een andere rol voor de communicatieadviseur is die van 'reflector'. Een spiegel voorhouden, het perspectief van de doelgroep bewaken, de beleidsmaker ondersteunen in zijn communicatief denken en doen. Als hoefnagel helpen 'tegen-

denken', frisse blikken binnen halen, kokervisie helpen voorkomen.

Binnen beleid wordt al veel geïnvesteerd in onderzoek en focusgroepen. Op allerlei manieren wordt geprobeerd te volgen hoe delen van de samenleving aankijken tegen een onderwerp en wat de discussies zijn in de media. Het plaatsen van een beleidskern in een groter (maatschappelijk) perspectief is juist weer de toegevoegde waarde van de communicatieadviseur. Hoe verhoudt de uitkomst van deze onderzoeken zich ten opzichte van andere ontwikkelingen?

In deze discussies kan de communicatieadviseur leert toevoegen door bijvoorbeeld media-analyses te (laten) verzorgen of gebruik te maken van (bestaand) onderzoek over trends of percepties. Maar hij kan ook iets toevoegen in het duiden van kennis over de omgeving en in het kunnen (her)kennen van dilemma's. Met deze begrippen wordt een verdieping aangebracht in de vaste onderdelen van Factor C. Weer die buitenwereld binnen halen dus. En die kennis gebruiken om tot communicatief beleid te komen.

Verwachtingen managen

Veel omgevingsformulieren op centraal niveau en ambities om meer omgevingsgericht te werken, en gebruiken daar de methodiek van Factor C voor. Wat gebeurt er in de praktijk met dit streven? Ook binnen het Rijk liggen er inderdaad belangrijke afspraken.

Een recente evaluatie door Tvoynstra Guddes maakte inzichtelijk wat er met zo'n centrale afspraak kan gebeuren. Verwachten van beleid zitten vaak niet te wachten op dit soort trajecten die van hoge hand worden opgelegd en herkennen de opdracht dan ook niet voor hun beleid. Zij zijn bezig met hun eigen spoor, verwachten van communicatie andere zaken. Zij kennen hun communicatieadviseur als inhoudelijk gesprekspartner en uitvoerder, en niet als facilitator. En is dat communicatief? Dat is toch beleid? En zo gaat de centrale opdracht schuiven.

Wat werkt wel? De opdracht los formuleren, pragmatisch en praktisch te werk gaan. Ga als communicatie en beleid om tafel en zoek een onderwerp dat op dat moment aandacht nodig heeft. Ga met elkaar in gesprek: waar loopt men (communicatief) tegenaan, wat kan Factor C daaraan bijdragen? Oplossingsgericht en praktisch dus. Beleidsmakers zijn daar vaak reuze blij mee, zeker als het hun beleid verrijkt en verder helpt. Maar directies communicatie vinden het soms moeilijk te accepteren dat de centrale ambities in de praktijk zo zijn eigen dynamiek kent. Bovendien worden ze daar ook op aangesproken en afgekeurd. De ker is dan ook: wees blij met de resultaten die je wel boekt en manage de verwachtingen.

Toegevoegde waarde

Factor C is een van de manieren om te werken aan meer communicatieve overheid. Hoe meetbaar, hoe *accountable*, is Factor C? Wat leveren sessies om te komen tot een krachtveldanalyse, een kernboodschap of een communicatiekalender op? Communicatie in het hart van beleid gaat meer over beleid dan over communicatie. Dat lijkt een beetje flauw, maar toch is het zo. Of het beleid wel of niet communicatiever is geworden, hangt af van de beleidsopgave, en ook van de bereidheid om anderen en een plek in te ge-

ven. Bereidheid om aan een verhaal te werken dat aansluit bij de buitenwereld. Om daar vaak al bestaande mijlpalen voor te benutten. Die bal ligt vooral bij beleid. Factor C illustreert dit gesprek, het proces, maakt het impliciete expliciet. De communicatieadviseur kan de toegevoegde waarde laten zien (onderzoek, media-analyse, focusgroep), maar de uiteindelijke keuze ligt bij beleid.

Factor C of omgevingsgericht werken? Het antwoord kan niet worden afgeleid op '30 procent meer communicatief beleid'. De opbrengst zit dan ook vooral in de bewustwording en het organiseren van het gesprek.

Het verhaal van Factor C biedt nog voldoende aanknopingspunten voor verdere ontwikkeling. Zo bieden internet en Twitter prachtige input om meer zicht te krijgen op heersende discussies. Deze snelle manier van communiceren vraagt juist om heldere analyses, krachtige kernboodschappen en duidelijke communicatiemomenten. Ook zijn de ontwikkelingen over gedragsinval in de volle gang en is het de kunst om die kennis te benutten. Het betrekken en duiden van de context is eigenlijk nog maar net begonnen.

Gerlind Rincema, Guido Rijlaarsma en Paulijn de Baatje zijn kernboodschappers bij de Academie voor Overheidscommunicatie.

Wat zou Eva hiervan vinden?

Een van de manieren om de buitenwereld binnen te halen is het werken met ijkpersonen. Ijkpersonen worden al ontwikkeld voor bidden, maar werken ook goed bij het 'smoel' geven aan de doelgroep van beleid. Een ijkpersoon is een creatieve vertaling van de gemeenschappelijke kennis die in huis is. Een ijkpersoon werkt bindend en geeft gezicht aan beleid.

Zo wilde de directie Emancipatie van het ministerie van OCW graag een zo concreet mogelijk beeld van haar doelgroep; over de beweegredenen en diepliggende drijfveren om zo de focus op het terrein van arbeid en zorg scherper aan te zetten. Op de afdeling waren al wel heel veel kennis en gegevens beschikbaar uit werkbezoeken, krantenartikelen en onderzoeken. Hoe al deze gegevens te duiden? En hoe kun je van de informatie die je op macroniveau hebt, komen tot de drijfveren van individuen in de groep? De medewerkers waren op zoek naar een model waaraan ze beleidsvoornemens konden toetsen. De centrale vraag daarbij was: wat zijn de mogelijk afwegingen van onze doelgroep om al dan niet meer of minder te gaan werken? In een brainstorm werd het profiel van de ijkpersoon geïdentificeerd: hoe ziet haar week eruit? Wat zijn de gezinsomstandigheden? Hoe denkt zij over werk en opleiding? Welke baden leest zij en wat zijn rolmodellen voor haar? Welke ideeën heeft zij meegekregen van haar ouders? Heel veel kennis kon zo uit beschikbare informatie gehaald worden. Uiteindelijk kreeg zij de naam Eva.

In een tweede sessie werd voor Eva een kernboodschap gemaakt. Welk verhaal spreekt Eva aan om te gaan nadenken over (meer) werken en verdere ontwikkeling? Ten slotte werden er gesprekken gevoerd met 'echter' Evas.

Wat dit alles toevoegde aan de kennis die al aanwezig was, was het besef dat beleid zich meer zou moeten richten op beweegredenen en keuzes van de doelgroep die cultureel worden bepaald, dan op bewuste keuzes. Beleid is vaak gericht op de beste wuste keuzes. Eva bestaat nog altijd. Beleidsvoorstellen worden dan ook glocet met op vraag: wat zou Eva hiervan vinden?

BIJLAGE V Aanvulling organisatie analyse

Aanvulling H.4.1.5 Leiderschapstijl (Intranet Beleidsmodel, 2010)

Faciliterende en coachende managementstijl:

Gebaseerd op het geven van feedback. Het management geeft ruimte voor een eigen aanpak en concretisering door de medewerker of het team. Het motiveert, moedigt aan en beoordeelt uiteindelijk het eindresultaat. Hierdoor worden medewerkers uitgedaagd hun talenten te benutten en de kwaliteit van het werk te verbeteren. Dit betekent een grote eigen verantwoordelijkheid voor de medewerkers.

Tonen van voorbeeldgedrag:

Het management stelt de medewerkers in staat het verschil te maken door het vervullen van een voorbeeldrol en door zich kwetsbaar op te stellen. Zij draagt hierbij de normen en waarden die in de organisatie van belang zijn actief uit en daagt de medewerkers voortdurend uit hetzelfde te doen.

Creëren van sfeer van vertrouwen en veiligheid:

Het management zorgt voor organisatorische en inhoudelijke condities die het de medewerkers mogelijk maken hun werk goed en onder prettige omstandigheden te kunnen doen. Daarbij werken we in een sfeer van vertrouwen en veiligheid, waarbinnen het is toegestaan om fouten te maken en er ruimte is om hiervan te leren. Medewerkers voelen zich op hun gemak bij het management en veilig in hun werkomgeving en onder hun collega's; met respect voor elkaars werk, positie en persoon. Door openheid, eerlijkheid en betrokkenheid van zowel management als collega's zijn medewerkers trots op het eigen team en hun rol daarbinnen.

Collegiaal management:

Collegiaal management is het denken en handelen van het management waarbinnen de belangen van de organisatie als geheel voor de belangen van het eigen team gaan. Iedere manager is in staat de afweging te maken tussen dat wat goed is voor de organisatie en wat dit betekent voor het eigen team. Hierbij zijn de baten voor de organisatie leidend. Verantwoordelijkheden worden steeds lager in de organisatie gelegd, leiderschap is niet langer meer voorbehouden aan managers, maar een taak van iedereen. Elke medewerker is coach en adviseur. Hij wordt niet gecontroleerd, maar controleert zichzelf. En inspireert collega's om steeds beter te presteren. Peel en Maas is wat de medewerkers er van maken. Zelfstandig en op eigen initiatief investeren in de eigen ontwikkeling is een must. De medewerkers zijn zelf verantwoordelijk voor hun carrière. Peel en Maas faciliteert, de medewerker initieert en regisseert.

Aanvulling H.4.1.6 Organisatiecultuur

Organisatiecultuur kun je definiëren als:

“De collectieve mentale programmering van de leven van en de belanghebbende bij een bedrijf.” (Hofstede)

In wat toegankelijker Nederlands zou je organisatiecultuur kunnen omschrijven als het geheel van normen en waarden die gelden binnen een organisatie. Er zijn veel cultuurtypen en –niveaus te vinden bij bedrijven, om die van de gemeente Peel en Maas wat duidelijker te krijgen wordt het in de modellen van Quinn gezet en later nog vergeleken met de cultuurtypes van Handy en Harrison (1978).

Besturingsmodel (Intranet Besturingsmodel, 2010):

In het besturingsmodel van de gemeente Peel en Maas komt naar voren dat een van de succesfactoren het vermogen van de organisatie om zich aan te passen aan de veranderingen die zich voordoen in de omgeving is en om daarop de juiste producten en diensten voor de produceren.

Ze streven ernaar om een effectieve en efficiënte organisatie te zijn waardoor ze de volgende kenmerken nastreven:

- Een gemeenschappelijke visie.
- Een open cultuur waarin bewust gekeken wordt naar de vraag, welke zaken verbeterd kunnen worden. Fouten maken mag, mits het leerzaam is.
- Het stimuleren van de dialoog, zodat er van elkaar geleerd kan worden.
- Rekening houden met de klantentevredenheid en inzicht verkrijgen in oorzaak-gevolgrelaties bij het handelen, ze zijn ten slotte onderdeel van een netwerk en systeem.
- Continu toepassen van verbeteringen door informatie verzameling met behulp van meten en analyseren. Ook worden de doelen steeds verhoogd.

De gemeente Peel en Maas ziet zichzelf als één geheel, de structuur en de cultuur zijn gericht op het blijven leren van de omgeving.

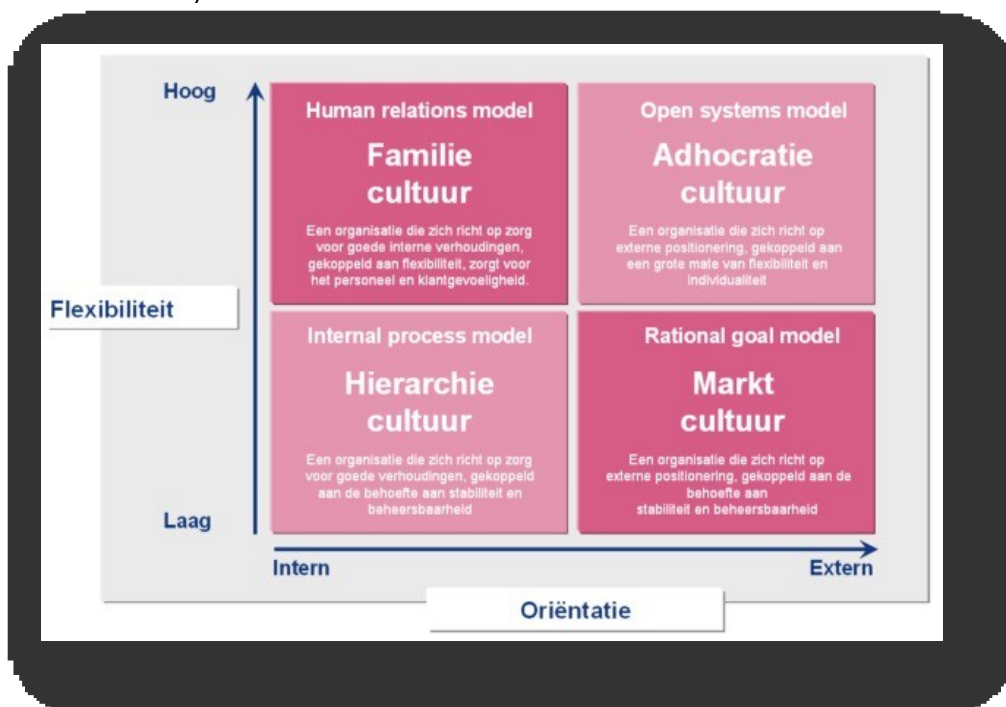
Theorie van Robert Quinn (1997):

Als je naar de bovenstaande punten kijkt en die toepast op de theorie van Robert Quinn en het Organizational Culture Assessment Instrument, OCAI-model, zie je duidelijk dat de Familie cultuur naar voren komt. Zoals bij de organisatiestructuur is aangegeven is de cruciale factor om kwaliteit te leveren de verbindingen tussen de organisatieonderdelen van de gemeente. Dus zoals bij de familie cultuur naar voren komt richt de gemeente zich op interne verhoudingen. interne oriëntatie heeft betrekking op een belangrijk principe in de communicatiewereld: intern beginnen = extern winnen, waaruit ook het funderingsschema de afgelopen jaren is ontwikkeld.

Ook de flexibiliteit is al meerdere malen aan bod gekomen en wordt er rekening gehouden met de klantentevredenheid.

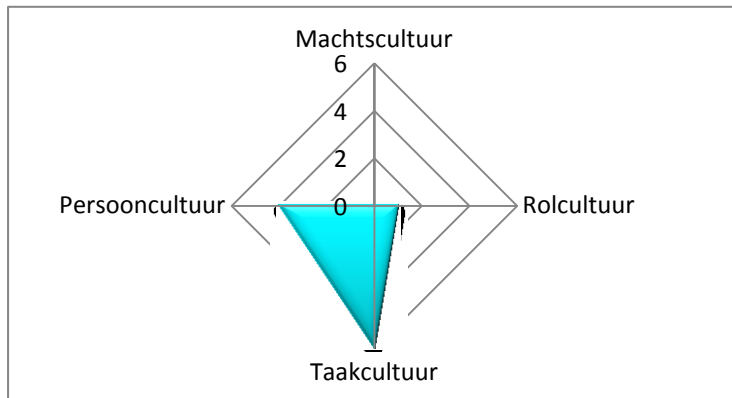
Figuur 1 OCAI-model, Quinn (www.123management.nl)

Theorie van C. Handy en Harrison:



Een andere veelgebruikte cultuurtypering is die van C. Handy (1976) en Harrison (1972). Het

betreft hier echter wel, zoals bij de vorige theorieën, een ideaaltypen die in werkelijkheid niet of nauwelijks in zuivere vorm zal voorkomen. De verschillende types zijn: Machtsgericht, Rolgericht, Taakgericht en Persoonsgericht.



Doormiddel van een kort cultuurtestje is het volgende gebleken (www.markensteijn.com):

De conclusie die hieruit getrokken kan worden is dat de cultuur van de gemeente Peel en Maas vooral een taakcultuur is met een gedeelte persoonscultuur.

Taakgerichte organisatiecultuur (Handy en Harrison, 1978): Deze cultuur wordt voornamelijk bepaald door de taken die er gerealiseerd moeten worden. De resultaten zijn belangrijker dan de regels, machtsverhoudingen en persoonlijke behoeften. Deze cultuur is vaak terug te vinden bij organisaties die voor een gemeenschappelijk doel zijn opgericht, wat natuurlijk bij de gemeente Peel en Maas ook het geval is. De kracht van de taakgerichte organisatiecultuur is de flexibiliteit en de resultaatgerichtheid. Ook dit is duidelijk terug te vinden in de gemeente, juist de flexibiliteit is hoog. Dit geldt ook voor de gemeente Peel en Maas.

De gaten die de taakgerichte organisatiecultuur achterlaat worden eigenlijk al gedicht met de persoonsgerichte cultuur (Handy en Harrison, 1978) wat inhoudt dat het individu op de voorgrond staat en dat er weinig regels en procedures zijn. In dit geval klopt het wel, er zijn niet alleen vaste procedures, maar door de flexibiliteit die de gemeente heeft, ontstaan er heel veel kleinere procedures die projectmatig aangebracht worden (www.123management.nl).

Aanvulling H.4.1.7 Organisatiestrategie

1 Wij zijn een betrouwbare en transparante overheid.

We werken vanuit gedeelde sociale en ethische normen en maken voor onze burgers, bedrijven, maatschappelijke organisaties en collega's inzichtelijk hoe we werken. We zijn aanspreekbaar op ons handelen.

2 Onze dienstverlening is vraag gestuurd.

We weten wat de burger, de ondernemers en de maatschappelijke organisaties willen en stemmen onze werkwijze daarop af. We zijn op tijd, nemen de tijd voor een gesprek en afspraak en komen toezeggingen na. We zoeken naar alternatieven. Wanneer we "nee" moeten zeggen, leggen we de beweegredenen en afwegingen helder uit. Dat maakt ons kwetsbaar, maar we scheppen nu eenmaal graag duidelijkheid.

3 Wij vormen met elkaar een resultaatgerichte omgeving.

We stellen hoge eisen aan ons eigen werk en dat van onze collega's. We zijn pas tevreden, wanneer een uitstekende oplossing tot stand komt. We werken met het focus om het beste te

beschikking te stellen voor Peel en Maas en onze collega's. We werken in een omgeving die gericht is op openheid, samenwerking en digitaal werken.

4 Wij hebben gemeenschapsontwikkeling hoog in het vaandel.

In ons denken en handelen sluiten we aan bij de identiteit en ontwikkeling van de gemeenschappen in Peel en Maas. Dat zijn levende gemeenschappen die in staat zijn hun eigen ontwikkeling vorm te geven en op te zoeken. We genieten ervan die identiteit te versterken en zijn ons bewust dat we in een groter netwerk opereren. Maar ook in onze eigen organisatie maakt onze eigen bijdrage het geheel sterker en zijn we inspirerend voor elkaar. Integraal werken is een vanzelfsprekendheid. We profiteren van de verschillende kwaliteiten die we in huis hebben en leveren zelf een unieke bijdrage waarop we trots kunnen zijn. De leiding ziet en benoemt dat.

5 Wij anticiperen op ontwikkelingen en zoeken de vernieuwing.

We hebben veel van onze producten en werkwijzen gestandaardiseerd en ze vormen een solide basis. Vanuit dat noodzakelijke fundament zijn we in staat ons te vernieuwen, benutten we de ruimte om te experimenteren. Daarbij durven we af te wijken van gebaande wegen, gaan we ook voor niet-alledaagse oplossingen en verfrissende kijkwijzen. Dat daar de plank soms wordt mis geslagen, hoort erbij. We kijken voortdurend een stap vooruit. En leren van het verleden.

6 Wij werken in een politiek/bestuurlijke omgeving

Samen met het bestuur werken we aan de beste oplossingen voor Peel en Maas. We zijn voor het bestuur een professioneel adviseur en uitvoerder. We realiseren ons dat de bestuurlijke beleving soms op gespannen voet staat met de ambtelijke rationaliteit. Dat vraagt van ons inlevingsvermogen. We blijven integer in onze afwegingen en samen met het bestuur zoeken we naar de beste mogelijkheden. Ook het bestuur is zich bewust van de dilemma's die er soms zijn.

7 Wij houden met elkaar onze zeven wijzen van werken levend

Samen creëren we een plezierige werkomgeving waar we elkaar met respect benaderen en waar iedereen zich thuis voelt. Inspanning en ontspanning gaan heel goed samen. Binnen die organisatie is iedereen vrij het gedrag van zich zelf en dat van collega's te toetsen aan onze wijze van werken en daar op een opbouwende wijze feedback op te geven. We doen dat zonder schroom en met de bedoeling dat we ervan leren. Want met elkaar vormen we een lerende organisatie die het beter wil en anders kan.

Bijlage VI Het verhaal achter 'De Wissels Om'

In onderstaand verhaal wordt verteld hoe het concept 'De Wissels Om' is ontstaan. Dit naar aanleiding van een filmpje dat op de jongerensite van Peel en Maas, Pemmiers, te vinden was. Hierop was te zien hoe op een heuvel een bepaald persoon uit het niets begon te dansen, enige tijd later stond de heuvel vol met dansende mensen, de persoon die hiermee begonnen was, was dus de kartrekker die uiteindelijk meer mensen in beweging bracht. Het is gemaakt door Dirk van het cluster Communicatie en Gerda van team S&O.

Dat kunnen wij ook, dachten we. We beginnen een dans, we halen mensen er bij die op hun beurt ook weer mensen er bij trekken en uiteindelijk wordt onze dans een dans van iedereen, een beweging in Peel en Maas waaraan iedereen wil meedoen. Een dans waarmee we van participatie, mee denken en doen komen tot samen maken, gedragenheid en trots eigenaarschap van de gemeenschap. College en gemeenteraad waren enthousiast en waren van het begin af aan actief betrokken bij het op gang brengen van de beweging.

We zagen het al helemaal voor ons, heel Peel en Maas, jong en oud, autochtoon en allochtoon, werkers, moeders en kinderen. Iedereen zou mee willen dansen, erbij willen horen. 2030InZicht in Peel en Maas het gesprek van de dag.

Maar anders dan die jongen in de film wilden we niet afwachten of, wanneer en hoe er iemand met ons mee zou gaan dansen. Wij gingen op zoek naar partners waarvan wij wisten dat zij veel mensen kenden en bereikten. We vonden ze, onze danspartners: de lokale omroep P&M, de jongerenwebsite Pemmiers, Inovamedia, een jong en dynamisch designbedrijf in het hart van onze gemeente, Cultuurpad, die via het basisonderwijs allerlei culturele activiteiten voor en met kinderen op touw zet. En Even Bestaat niet, een bureau dat gespecialiseerd is in het organiseren en uitvoeren van allerlei communicatieactiviteiten. Dansen is ten slotte toch niets anders dan communicatie, ... toch?

We waren goed bezig vonden we, samen met onze danspartners ontwikkelden we onze dans, we bedachten de meest mooie danspassen en – gebeurtenissen, we bruisten van de ideeën, moesten onszelf zo nu en dan beperkingen opleggen maar uiteindelijk hadden we dan toch een aantal mooie dance events op de rol staan.

Tijdens de Nieuwjaarsreceptie kondigde de burgemeester ons dansfestijn aan, ondersteund door een filmpje, gemaakt door Pemmiers met jongeren uit Peel en Maas.

Stel je voor, Peel en Maas in 2030. Hoe ziet het er dan uit? In 2012 gaan we 2030 InZicht brengen. Eerst kijken we naar Peel en Maas nu: wat vind je goed en leuk, wat kan beter? Daarna brengen we met beelden, geluiden en woorden het Peel en Maas van 2030 InZicht. Zo ontstaat een veelkleurige stip aan de horizon. Deze bonte stip bepaalt onze richting voor de komende jaren. Wat is het Peel en Maas waarin jij met plezier woont, leert, werkt, LEEFT? We dagen je uit om mee te doen!

We kregen wat aandacht van de pers, ook nooit weg. Nee, met onze eerste danspasjes was niets mis. Nou ja ... ze vonden wel plaats in een besloten zaaltje te midden van mensen die druk waren met elkaar gelukkig Nieuwjaar wensen en te vragen of de ander misschien nog wat te drinken wilde. Dansen gingen deze mensen niet op de Nieuwjaarsreceptie, maar dat was logisch, niet waar? Daarvoor kom je daar niet, toch? En oh ja, onze collega's hadden we ook uitgenodigd om mee te doen met onze dans, op intranet. Maar ja, ambtenaren en dansen, even alles los en helemaal anders ...??? Laten we zeggen ... het liep geen storm. En dan gaat het nieuwe jaar echt van start. Wanneer zal ons eerste event plaats gaan vinden? Nou, dat duurde even. Maar goed, geleidelijk aan kwam er het een en ander op gang. We hadden een mooie website waarop van al onze activiteiten verslag werd gedaan. We zijn echt van deze tijd, dus eh .. natuurlijk waren we ook te vinden op facebook en op twitter. En om het

helmaal leuk te maken beloofden we iedereen die met ons mee wilde doen, de kans op een mooie prijs: een ballonvaart boven Peel en Maas. Het enige wat je daarvoor hoefde te doen was onze site bezoeken en met een code een puzzelstukje van een mooie foto van Peel en Maas omdraaien. Nou ja ... dat zou mensen toch zeker over hun eventuele schroom heen halen om mee te gaan dansen. Maar behalve onze berichtjes, bleef het toch angstig stil op de website, op facebook, we kregen maar een handjevol vrienden en twitteren over ons dansfeest deed ook al niemand. Nee, wij waren geen Haaren.

Onze danspartners waren van goede wil maar hadden het eigenlijk te druk om te dansen en anderen uit te nodigen om mee te doen. Terwijl wij hun dat toch wel gevraagd hadden, maar ja ... het waren niet onze marionetten, die wilden we ook niet. Het was de bedoeling dat ze graag en uit eigen beweging mee gingen doen zoals die eerste paar meedansers uit het filmpje zojuist deden. Vervolgens zouden zij op hun beurt steeds meer dansers aan trekken. Dat was de bedoeling. Ze hadden voorbereiding en tijd nodig, en ook wat steun en hulp van ons. Dus dat gaven we ze. Maar eigenlijk hadden we zelf ook maar heel weinig tijd om te dansen, allerlei andere echte ambtenarendingen eisten maar al te vaak onze aandacht op. Gelukkig hadden we wel een stagiaire die cijfers verzamelde over wat er leefde en bewoog in Peel en Maas.

En toen werd het zomer. We waren er op de markt en de kermis, maar toen de bouwvak begon moesten we stoppen. Er waren wel toeristen maar de mensen die wij op het oog hadden om met ons mee te dansen, die waren naar andere oorden om daar op de camping of in de disco op andere muziek te karaoken en swingen. Even geen tijd voor een geregisseerd dansje in Peel en Maas.

Na de vakantie blijkt dat onze dans onze danspartners niet echt meer zo kan boeien. Bovendien dringt de tijd. We hebben gepland dat we na de zomer aan de slag gaan met een futuristische dans. Het is tijd om de balans op te maken van onze dansevents tot nu toe. Hebben we een beweging in gang gezet? Kent Peel en Maas onze dans, willen de mensen mee dansen, is er één groot dansfestijn ontstaan? U snapt het al, het antwoord is nee. Dat is allemaal niet gebeurd. Een totale mislukking???

Er waren toch inwoners van Peel en Maas die in onze ogen min of meer schoorvoetend, dat wel, hadden mee gedaan. Ze kenden onze dans niet, maar dansten hun eigen dans. En daar snapten wij op onze beurt dan weer niets van. Wat moesten we nou met al die individuele danspassen en kleine groepsdansjes?

Dirk en Gerda interactief, Dirk begint. We 'acteren' wat er gebeurde.

Dirk vertelt hoe we luisteren naar de fragmenten en keken naar de filmpjes van de love caravan de enquête-formulieren door namen, de rapportage van de interviews in de Wietel. Maar wat moeten we hiermee? Elkaar aankijken en mimisch onze vertwijfeling laten zien.

Dan maakt Dirk met een knip van de vingers een Eurekamoment zichtbaar en vraagt mij: beschrijf me eens je burens. Ik begin te vertellen: echtpaar van 50, drie dochters, twee met een vriendje, een is kapster, de ander doet een MBO-opleiding de derde wil verpleegkundige worden. En zo werd het concept voor de tussenrapportage geboren.

veel mensen zijn eigenlijk best tevreden, hebben misschien helemaal niet zo'n behoefte om met ons mee te doen. Ze zijn heel actief, doen heel veel. De gemeenschap is een netwerk van allerlei relaties en verbindingen tussen mensen. Laten we hierop eens een vergrootglas leggen. Al ons materiaal kunnen we koppelen aan deze fictieve inwoners van Peel en Maas. En dit verschaft ons een kijkje op de kenmerken en kwaliteiten van de gemeenschap van Peel en Maas.

En hoe gaat ons verhaal nu verder? Onze ceremoniemeester is vertrokken naar een ander dansinstituut. En terwijl wij bezig waren om een beweging op gang te brengen besloot het Nationaal Danstheater om een aantal voorstellingen niet meer te doen en aan ons over te laten. En ook krijgen we maar beperkte middelen om die voorstellingen uit te voeren. Zouden mensen nog wel applaudiseren voor een voorstelling die noodgedwongen met een slecht decor,

primitieve belichting en geluid en met armoedige kostuums wordt vormgegeven? Wij denken van niet. We denken eerder dat we blij mogen zijn als we geen fluitconcert krijgen of rotte appels en tomaten naar het podium geworpen krijgen.

We moeten dus iets anders, iets nieuws gaan doen. Geen 2030InZicht meer. We gaan nu eerst eens kijken of we al die voorstellingen wel moeten gaan vormgeven op de manier zoals we gewend waren om optredens te verzorgen. Wij denken dat het heel anders kan. We beginnen een experimenteel danstheater. De Wissels Om hebben we het genoemd.

We hebben gezien, overigens ook al voordat we met onze dans 2030InZicht een beweging in gang wilden zetten, dat er in de gemeenschap heel veel beweegt. Mensen weten heel goed hoe ze samen mooie dingen tot stand kunnen brengen, hoe ze voor en met elkaar kunnen zorgen dat iedereen mee mag en kan doen. En daar gaan we nu nog meer op inhaken, niet meer proberen de mensen onze dans te laten dansen, maar met de mensen mee dansen. Hun dansmuziek beluisteren, hun dansenpassen leren. De inwoners stimuleren, helpen en steunen om er echt een mooie dans van te maken waaraan iedereen in het dorp mee wil doen. Onder de inwoners zijn voldoende decorbouwers, heel veel mensen die alles weten van geluidstechniek en belichting, kostuumontwerpers en dansers natuurlijk. We geven het podium aan al die mensen. We gaan ze helpen om er een succes van te maken. En die mensen die om wat voor reden dan ook echt niet mee kunnen doen, die geven we een mooie plek tussen de dansers, zodat ook zij deel uitmaken van die dansende beweging. Dat is, beste mensen, wat we gaan doen. We hebben er heel veel zin in want wat is mooier dan samen met anderen vanuit en met bestaande dansen nieuwe bewegingen te ontdekken en tot een mooie dans te componeren?

Wat betekent dit nu concreet?

We gaan de Wissels Om zetten. Via onze drie kernwaardes diversiteit, duurzaamheid en zelfsturing gaan we aansluiten op de beweging die overal al gaande is. We gaan meer ruimte geven aan die beweging. Hoe? Door het blauw onder de streep te verkleinen. De streep gaat dan naar beneden. Boven de streep ontstaat een gat wat door het groen – de zelfsturende gemeenschappen opgevuld wordt. Meer ruimte om hun dans te dansen en wij ondersteunen, bewaken de ondergrens en vullen het deel dat wel van ons is op een goede en fatsoenlijke manier in. Dus bijv. voor mensen die echt buiten de boot dreigen te vallen hebben wij een vangnet.

Het ondersteunen en entameren van bewegingen vanuit belangstellende en belanghebbende burgers, het onderkennen en ondersteunen van samenlevingsinitiatieven die al in alle kernen aan de gang zijn en mobiliseren van burgers die alle belang hebben bij het zelf in gang zetten van bewegingen naar vitale gemeenschappen.

Bijlage VII Resultaten na de Heisessie

(Cluster Communicatie heisessiedocument)

In deze bijlage staan de uitkomsten van de heisessie die gedaan is in het begin van de ontwikkeling van het cluster Communicatie.

1. Profiel

Wat drijft ons?

Communicatie is ons vak. Wij zijn de deskundige partner voor bestuur en organisatie. Wij adviseren, regisseren en helpen bij de uitvoering. Wij richten ons vizier op de buitenwereld en zijn de ogen en oren van de gemeente.

Wat willen we met communicatie bereiken?

Wij ondersteunen het bestuur en de organisatie bij het realiseren van hun ambities en doelstellingen. Ons werk staat ten dienste van de inwoners, organisaties en instellingen van Peel en Maas. Vanuit de adviesrol bewaken wij dit principe naar bestuur en collega's.

Wij zijn samen met het bestuur de persoonlijke antenne naar de samenleving van Peel en Maas. Signalen die we hier oppikken vertalen we op een goede manier 'naar binnen toe'.

Peel en Maas wil onderscheidend zijn. Hier draagt het cluster communicatie zijn steentje aan bij. Dat betekent onder andere dat we op creatieve en innovatieve manieren communiceren, of extra inzet plegen op projecten of activiteiten die bijdragen aan dat 'anders zijn'.

Positionering:

Er is een bewuste keuze gemaakt om het cluster Communicatie onder te brengen bij het team Klant Contact Centrum. Hierdoor kunnen we makkelijker de verbinding leggen met externe gerichtheid en dienstverlening.

Daarnaast willen wij vanuit onze deskundigheid uitgroeien tot het expertisecentrum voor communicatie. Wij zijn een volwaardig gesprekspartner en leveren grote meerwaarde in het communicatieproces. Wij zijn op de hoogte van de laatste ontwikkelingen in ons vak, en waar nodig dragen we deze ontwikkelingen ook uit naar de rest van de organisatie en het bestuur.

Communicatiebewustzijn en zichtbaarheid:

Het cluster communicatie helpt de collega's binnen de organisatie om 'communicatiever te worden'. Zo helpen we bij het opstellen van een communicatieparagraaf in collegevoorstellen, en leggen we communicatievoorstellen op eigen initiatief aan de directie voor, bijvoorbeeld over interne communicatie of social media.

Hier integreren van de hoofdlijnen van het werkplan. Een soort kadernota op het gebied van communicatie. Meer uitwerking van de strategische visie, meer inhoud. Kernwaarden?

2. Rollen

Om onze doelstellingen waar te maken vervullen wij een aantal rollen. We zijn hierbij flexibel, afhankelijk van de vraag stappen we over naar een andere rol. Deze rollen zijn dus niet persoonsgebonden!

- Adviseur

In onze belangrijkste rol, als adviseur, zijn wij stevig en zelfbewust. We analyseren samen met de interne klant de communicatievraag en kijken of en hoe we die vraag kunnen beantwoorden. We zitten vooraan in het beleidsproces en adviseren waar nodig ook ongevraagd.

- Regisseur

De regisseur matcht de vraag en het aanbod. Welke inzet moet gepleegd worden bij deze vraag/dit project en wie kan dat het beste bieden? De juiste poppetjes op de juiste plaats, kwalitatief en kwantitatief. Dit kan ook betekenen dat er externe inhuur wordt gepleegd, maar wel onder regie van communicatie. Zo krijgen we onder andere grip op een consistente uitstraling van de gemeente.

- Realisator

De realisator plant en voert zijn werkzaamheden uit, op basis van de doelstelling en het effect dat bepaald is. Maakt persberichten, teksten voor de website, folders, posters, etc. Daarnaast helpen wij de organisatie om 'communicatiever' te zijn en zorgen we voor bepaalde faciliteiten, zoals een huisstijlhandboek, formats, etc.

3. Werkorganisatie

Om de richting van onze communicatieactiviteiten te bepalen, kijken we aan de voorkant goed naar onze ambities, doelstellingen en speerpunten. Zo maken we met behulp van de bestuurders en de teammanagers een jaarplan om te bepalen waar onze inzet gepleegd wordt. Hierin houden we ruimte voor de 'waan van de dag' en actuele ontwikkelingen. Lopende het jaar toetsen we bij het bestuur en de directie of de prioriteitstelling nog altijd actueel is, of dat bijstelling nodig is.

Daarnaast werken we met een accountfunctie. Dit betekent dat een beperkt aantal communicatiemedewerkers verantwoordelijkheid hebben op een aantal inhoudelijke terreinen. Deze inhoudelijke indeling volgt logischerwijs uit de programmabegroting/portefeuilleverdeling en kan ook doorgezet worden naar de indeling van de organisatie/teams.

De accountmanager verzorgt een intake van de vraag die binnenkomt. Vervolgens wordt dit getoetst aan het werkplan en de visie. Dit kan leiden tot drie situaties:

1. Het doorstaat de toetsing en het kan (kwantitatief/kwalitatief/financieel) uitgevoerd worden uitzetten van de werkzaamheden binnen het cluster.
2. Het doorstaat de toetsing maar het kan niet (kwantitatief/kwalitatief/financieel) signaal naar de teammanager.
3. Het doorstaat de toetsing niet terugkoppeling naar de 'aanvrager', en aanbieden/regelen/regisseren van alternatieve mogelijkheden.

De accountmanagers wisselen om de paar jaar van inhoudelijke focus, om blindheid te voorkomen en variatie in het werk te houden.

Daarnaast verzorgen wij de basismiddelen, zoals de website, Intranet, de huis aan huis publicaties, folders en brochures, etc. Deze activiteiten krijgen een eerste verantwoordelijke, maar er wordt wel gezorgd voor voldoende achtervang zodat het altijd door kan lopen.

4. Basis/'Dienstverleningspakketten'

We maken het basisaanbod op het gebied van communicatie inzichtelijk aan de organisatie door het ontwikkelen van de Communicatiewijzer/Menukaart Communicatie. Hierin geven we aan hoe onze afweging plaatsvindt en welk aanbod in principe uit welke vraag rolt. Deze 'protocollen' zijn beschikbaar via Intranet.

Middelenpakket:

De realisatie en het beheer van gemeentebrede middelen, zoals de website, Intranet, Twitter etc. is onze verantwoordelijkheid. Of dit pakket het juiste effect bereikt, efficiënt is samengesteld en een goede samenhang heeft, onderzoeken wij regelmatig. Bij het beheer van deze middelen nemen we onze verantwoordelijkheid, door overal eindredactie op te voeren. Inhoud wordt aangeleverd vanuit de organisatie, communicatie pleegt een laatste redactieslag.

Speerpunten bij dit middelenpakket zijn digitale communicatiemiddelen en social media.

5. Spelregels

We reiken onze collega's een kader aan met spelregels en richtlijnen waar wij aan voldoen, maar we verwachten dat ook van onze collega's.

Communicatieparagraaf:

In alle collegevoorstellen wordt de communicatieparagraaf ingevuld. Communicatie helpt hierbij en is op de hoogte van de werkzaamheden die uit een genomen besluit voortvloeien.

Intake en evaluatie van grote projecten

Bij grote projecten maken we heldere afspraken met de opdrachtgever. Dat betekent dat we een projectvoorstel schrijven dat eerst door de projectleider wordt goedgekeurd. Aan het eind van het project evalueren we onze inzet met de projectleider.

Inhuur van derden:

Inhuur van communicatieprofessionals (tekstschrijvers, fotografen, adviseurs) loopt altijd via het cluster Communicatie. Ook geven wij advies over toeleveranciers, en hebben een duidelijk beeld van wie onze externe specialisten zijn. Dit geldt ook voor grafische vormgeving. Wij werken met een aantal vaste partijen die onze huisstijl kennen.

Budget:

Wij maken met onze opdrachtgevers duidelijke afspraken over het beschikbare budget. Bij grote projecten wordt externe capaciteit of middelen betaald vanuit het budget van de projectleider. We geven helder aan wat wel en niet kan met het beschikbare budget.

Verantwoordelijkheid voor inhoud

Onze collega's buiten communicatie zijn verantwoordelijk voor de inhoud van uitingen.

Communicatie is verantwoordelijk voor de vorm en het instrument. Om collega's te helpen met het leveren van inhoud als (bijna) eindproduct hebben wij verschillende hulpmiddelen ontwikkeld, zoals allerlei formats.

Huisstijl:

Iedereen binnen de gemeente Peel en Maas maakt verplicht gebruik van de gemeentelijke huisstijl. Om collega's hiermee te helpen hebben wij het huisstijlhandboek, en 'De Bron' ontwikkeld.

6. Gereedschapskist

Beschrijven van de hulpmiddelen die we beschikbaar stellen, zoals huisstijlhandboek, De Bron, format persbericht, format nieuwsartikel, format bewonersbrief, format uitnodiging informatiebijeenkomst, intakeformulier, evaluatieformulier, etc.

Bijlage VIII Topiclists

Topiclist interviews teammanagers:

1. Wat voor **relatie** heeft uw team met Communicatie?
2. Wat zijn volgens u de **taken** van Communicatie?
3. Wanneer nemen jullie **contact** op met Communicatie?
4. Beschikt Communicatie over genoeg **kennis**?
5. Wat voor **imago** heeft Communicatie bij u?
6. Hoe denkt u dat het **algemene imago** van Communicatie is?
7. Heeft u gemerkt dat er een **ontwikkeling** gaande is wat betreft Communicatie de afgelopen 1,5 jaar?
8. **Weet** u dat Communicatie bezig is met een ontwikkeling?
9. **Merkt** u hier verschil in?
10. Herkent u de **visie en de doelstellingen**?
11. Wat is voor u **de toegevoegde waarde** van Communicatie?
12. Wat wil u graag nog zien van Communicatie? Welk **advies** kunt u ze geven?
13. Bent u geïnteresseerd/heeft u **behoefte aan uitleg** over Communicatie en wat ze voor uw team kunnen betekenen?

Topiclist interviews medewerkers Communicatie:

1. **Omschrijf** Communicatie eens? En de **rol**?
2. Omschrijf je **eigen taken** eens?
3. Wat is jullie **visie**?
4. Denk je dat deze **aansluit** bij de organisatie?
5. Wat houdt de **ontwikkeling** precies in?
6. Wat betekent de ontwikkeling voor **jezelf**?
7. Wat is er anders t.o.v. **eerdere pogingen** om te ontwikkelen?
8. Wat voor **imago** denk je dat jullie hebben?
9. Wat is het **verschil** met voor de ontwikkeling?
10. Wat zijn jullie **sterke kanten**?
11. Wat zijn jullie **minder sterke kanten**?
12. Hoe zit het met jullie **kennis**, wat is je vooropleiding en hoe houd je jezelf up to date?
13. Wat is de **toegevoegde waarde** van Communicatie aan de organisatie?
14. Wat denk je dat **verbeter punten** voor jullie zelf zijn, welk **advies** zou je jezelf geven?
15. Wat zou je graag nog willen zien binnen Communicatie?