



Je krijgt wat je verdient!

Intern onderzoek naar de ontwikkeling en rol van de
communicatieafdeling binnen de gemeente Peel en Maas

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

A map of the Peel en Maas region in the Netherlands. The map shows various towns and roads. A blue rectangular box with a white border is overlaid on the map, containing the text 'Peel en Maas' in white, bold, sans-serif font. The map includes labels for towns like Vlerden, Horst, Sevenum, Venlo, and Maasbree, as well as road numbers like N608, N277, N556, and N271. The map is oriented with North at the top.

Titel:	Je krijgt wat je verdient!
Student:	Christel Mara de Witt
Studentnummer:	2174502
Organisatie:	Gemeente Peel en Maas Wilhelminaplein 1 5981 CC Panningen (077) – 306 66 66
Afstudeerbegeleidster:	Nicole Teluij Senior Adviseur Communicatie nicole.teluij@peelenmaas.nl
Opleiding:	Fontys Hogeschool Communicatie Rachelsmolen 1 5612 MA Eindhoven
Begeleider:	Angenieta Kuijpers a.kuijpers@fontys.nl

Voorwoord

Na drie fijne jaren aan de Fontys Hogeschool in Eindhoven heb ik het diploma voor Communicatie Management bijna op zak. Voor u ligt de scriptie waarmee ik met trots de opleiding afsluit. Drie jaar met ups en downs, al waren het vooral ups, en veel leuke herinneringen, ervaringen en wijze lessen die ik in mijn rugzak heb kunnen stoppen. De opleiding heeft mij klaargestoomd om mijn werk als communicatieprofessional uit te kunnen voeren.

De stageperiode bij de gemeente Peel en Maas is een leerzame periode geweest, vooral het menselijke aspect van de dienstverlening was een eye-opener. De gemeente houdt zich bezig met onderwerpen die uit het dagelijks leven gegrepen zijn. Hierdoor is het werk heel herkenbaar in je eigen leven. Deze laatste periode van mijn opleiding is dan ook heel interessant geweest en heeft mij nieuwe inzichten gegeven in wat er mogelijk is in het communicatie vak.

Ik wil Nicole Teluij bedanken, mijn stagebegeleidster bij de gemeente Peel en Maas, voor de kansen, de steun en de tijd die mij gegeven is om bij hun organisatie te mogen afstuderen. Ook gaat mijn dank uit naar Angenieta Kuijpers, mijn stagebegeleidster van school, voor het vertrouwen, de steun en de tijd om mijn afstudeerperiode op tijd te kunnen afronden. Naast mijn begeleidsters zijn ook mijn familie, vrienden en mede studiegenoten de dupe geweest van hier en daar een stressvolle bui. Lieve mensen, gewoon allemaal erg bedankt voor de steun van de afgelopen periode. Nadrukkelijk wil ik ook de mensen van Communicatie bedanken voor hun kennis en tijd en de geïnterviewde medewerkers van de organisatie voor de input voor mijn onderzoek. De impressie is dat er in alle openheid gecommuniceerd is door alle gesproken personen, bedankt voor het vertrouwen.

De titel van deze scriptie komt voort uit het doel van het onderzoek. Communicatie voldeed niet aan de eisen van de gemeente en had daarmee een slecht imago opgebouwd. Momenteel zijn ze in ontwikkeling en zijn ze benieuwd of hun harde werk ook een positieve uitwerking op hun rol binnen de organisatie en hun toegevoegde waarde heeft. Dus: of dat ze ondertussen krijgen wat ze verdienen.

Ik wens u veel plezier bij het lezen van deze scriptie en hoop hiermee nieuwe inzichten te kunnen verlenen wat betreft de voortgang van de ontwikkeling van Communicatie.

Christel Mara de Witt
Panningen, juni 2013

Begrippenlijst

Co-creatie	Dit is een bepaalde werkvorm, een vorm van samenwerking, waarbij alle deelnemers invloed hebben op het proces en het resultaat van dit proces.
College van B&W	College van Burgemeester & Wethouders
Communicatie	Op deze manier wordt de communicatieafdeling, het cluster communicatie, van de gemeente Peel en Maas genoemd in deze scriptie.
Duaal stelsel:	Sinds 2001 is er sprake van een scheiding tussen bestuur (burgemeester en wethouders) en controle op het bestuur. Deze stap is gemaakt om een duidelijker onderscheid te maken.
Gemeenschap:	De samenleving binnen de gemeente Peel en Maas, bestaande uit alle inwoners en overige partijen.
Gemeente:	De gemeente als organisatie, hieronder kunnen alle onderdelen van het duaal stelsel gezien worden.
Imago:	<i>"Het beeld van de organisatie dat bestaat bij relatiegroepen, omgeving en publieke opinie. Het imago wordt bepaald door de ontvanger en ontstaat uit directe (eigen) of indirecte ervaringen met de organisatie."</i> (Olsthoorn en Van der Velden, 2007)
KCC:	Het Klant Contact Centrum van een gemeente is er op gericht om klanten, burgers, bedrijven en instellingen op eenduidige wijze informatie, diensten en producten te verstrekken en om vragen, ideeën, klachten en wensen te behandelen. (Meer informatie in Bijlage II Uitwerking teams)
Stakeholders:	Dit zijn de belanghebbenden van of betrokkenen bij de onderneming of organisatie. (Stolze, 2003)

Samenvatting

De gemeente Peel en Maas is een nuchtere, no-nonsense gemeente in het landschappelijk gebied tussen De Groote Peel en de rivier de Maas. De gemeente Peel en Maas is in 2010 ontstaan uit een fusie van de vier voormalige gemeenten Helden, Kessel, Maasbree en Meijel. Voor de gemeentelijke organisatie werken ruim 350 medewerkers verspreid over elf verschillende teams.

Communicatie, de communicatieafdeling van de gemeente Peel en Maas, maakt momenteel een ontwikkeling door. Tot enkele jaren geleden voldeed het team niet aan de verwachtingen van de gemeente. 1,5 jaar geleden is de knop omgezet en is Communicatie benieuwd naar de voortgang van de ontwikkeling. De opdracht vanuit de gemeente Peel en Maas is dan ook een advies over de voortgang van de ontwikkeling van Communicatie.

Omdat een communicatiebeleid voortkomt uit het organisatiebeleid (Van Ruler, 2003) en er bij dit beleid momenteel ook een bewuste ontwikkeling is ingezet, is het van belang dat er gekeken wordt of Communicatie zich in de goede richting ontwikkelt.

Communicatie heeft te kampen met een slecht imago door het niet goed functioneren aan het begin van de fusie, hierdoor is het belangrijk om te kijken of dit beeld van Communicatie binnen de organisatie positief wordt bijgesteld nu ze zich aan het ontwikkelen zijn.

Om de gemeente Peel en Maas een goed advies te kunnen geven is de volgende centrale vraag geformuleerd:

Heeft Communicatie zich sinds 1,5 jaar in de juiste richting ontwikkeld en moeten ze zich zo doorontwikkelen, mede gezien de huidige organisatieontwikkelingen?

Om het antwoord op de centrale vraag te geven, zijn deelvragen geformuleerd:

1. Welke functie en welke rol heeft een afdeling Communicatie binnen de overheid?
2. Hoe zit de gemeente Peel en Maas in elkaar?
3. Wat is de rol van Communicatie binnen de gemeente Peel en Maas?
4. Welke interne en externe ontwikkelingen zijn er die Communicatie raken?
5. Welke verwachtingen en meningen heeft de organisatie van en over Communicatie?

Deze deelvragen zijn doormiddel van desk- en fieldresearch beantwoord. De deskresearch bestond voornamelijk uit het zoeken naar passende theorieën en het zoeken van informatie uit bestaande bestanden van de gemeente Peel en Maas. De fieldresearch bestond vooral uit de interviews die gehouden zijn met alle teammanagers van de organisatie en met de medewerkers van Communicatie. Door de gevonden theorieën en de resultaten uit de desk- en fieldresearch aan elkaar te koppelen zijn de volgende conclusies getrokken:

- De gewenste positie van Communicatie is voor alle partijen gelijk.
- Communicatie is raar geplaatst onder Team KCC.
- Er wordt niet genoeg aandacht aan interne en corporate communicatie besteed.
- Er is een scheve verhouding tussen interne en externe communicatie.
- Er zijn verschillende verwachtingen omtrent de taken van Communicatie.
- Communicatie krijgt minder kansen om te laten zien wat het in huis heeft door het te laat betrokken worden bij projecten.
- Om Communicatie volledig zijn rol te laten vervullen, is gedragsverandering van medewerkers van de gemeente nodig.
- Er wordt niet consequent omgegaan met de kernwaarden van de organisatie en er is geen eenduidige visie. Er is een onduidelijke invulling van de missie, visie en doelstellingen.

- De ontwikkeling van Communicatie is positief opgemerkt door de organisatie.
- Communicatie is nog te onzichtbaar binnen de organisatie.
- Communicatie wordt niet op alle niveaus als 'onzichtbare partner' gezien.
- Communicatie werkt niet onderscheidend innovatief.
- Het imago van Communicatie wordt steeds positiever.
Communicatie ondervindt nog steeds gevolgen van het negatieve imago.
- Er is een tekort aan kennis bij de organisatie over Communicatie.
- Er is een tekort aan vakinhoudelijke kennis bij Communicatie
- Er is een tekort aan kennis over de effecten van het werk dat Communicatie levert.
- Communicatie moet nog meer als een team gaan samenwerken.
- Ontwikkelingen binnen de overheid en veranderingen binnen de organisatie bieden ruimte voor de ontwikkeling van Communicatie.
- De toegevoegde waarde van Communicatie wordt nog niet door de gehele organisatie erkend.
- Het monitoren van de samenleving en het vroegtijdig inspelen op veranderingen is van groot belang.

Uiteindelijk is er aan de hand van de bovenstaande conclusies een gedegen advies naar voren gekomen. De hoofdlijnen staan hier onder beschreven:

- De gewenste positie van een verkoperspositie naar een intermediaire positie brengen.
- De rol van facilitator verder ontwikkelen.
- Besteed aandacht aan verwachtingsmanagement en vergroot de aanwezige kennis.
- Ondersteun S&O bij het formuleren van een heldere missie en visie.
- Zorg voor evenwicht tussen interne en externe communicatie.
- Zorg dat Communicatie een zichtbare partner is binnen de organisatie en vergroot de kennis over Communicatie bij de organisatie.
- Ter aanvulling van het zichtbaar maken van Communicatie: laat de toegevoegde waarde zien.
- Blijf werken aan teambuilding.
- Ter aanvulling van de aanwezige kennis: Meer verdiepen in gedragsverandering.
- Ter aanvulling van het verwachtingsmanagement: Besteed aandacht aan evaluatie.
- Vernauw de samenwerking met Team S&O.

Communicatie maakt een positieve ontwikkeling door, die ook door de organisatie opgemerkt wordt en krijgt veel kansen aangereikt om de ontwikkeling verder voort te zetten en aan te laten sluiten bij de ontwikkelingen van de gemeente Peel en Maas.

[Je krijgt wat je verdient!](#)

Inhoudsopgave

1. Inleiding	9
1.1. De gemeente Peel en Maas	9
1.2. Aanleiding	10
1.3. Opdracht	10
1.4. Leeswijzer	10
2. Onderzoeksopzet	11
2.1. Doel	11
2.2. Centrale vraag	11
2.3. Deelvragen	11
2.4. Onderzoeksmethodes	11
3. Theoretisch kader	13
3.1. Posities en taken communicatieafdeling	13
3.2. Corporate communicatie	14
3.3. Interne communicatie	15
3.4. Overheids Communicatie, Factor C	17
3.5. Gedragsverandering	18
3.6. Missie en visie	21
3.6.1. Missie	22
3.6.2. Visie	
4. Interne Analyse	23
4.1. Organisatieanalyse	23
4.1.1. Opbouw van de organisatie	23
4.1.2. Organisatievisie	23
4.1.3. Kernwaarden	25
4.1.4. Organisatiestructuur	25
4.1.5. Leiderschapsstijl	28
4.1.6. Organisatiecultuur	28
4.1.7. Organisatiestrategie	29
4.2. Communicatieanalyse	30
4.2.1. Communicatievisie	30
4.2.2. Communicatiestructuur	30
4.2.3. Organisatie van de communicatie	31
4.2.4. Communicatieklimaat	32
4.2.5. Organisatiestrategie	33
5. Ontwikkelingen	34
5.1. Ontwikkelingen in de omgeving	34
5.2. Ontwikkelingen binnen de organisatie	35
5.3. Ontwikkelingen binnen Communicatie	36

6. Resultaten	38
6.1. Bevindingen deskresearch en participerende observatie	38
6.2. Resultaten interviews	39
6.2.1. Resultaten interviews teammanagers	39
6.2.2. Resultaten interviews medewerkers Communicatie	43
7. Conclusies	46
7.1. Taken en rollen van Communicatie	47
7.2. Missie, visie, kernwaarden	48
7.3. Ontwikkelingen en doelstellingen van Communicatie	48
7.4. Imago	49
7.5. Kennis	50
7.6. Team	51
7.7. Overig	51
8. Advies	53
9. Literatuurlijst	57

1. Inleiding

1.1 De gemeente Peel en Maas

De gemeente Peel en Maas is een nuchtere, no-nonsense gemeente in het landschappelijk gebied tussen De Groote Peel en de rivier de Maas. Een gemeente van ruim 43.000 doeners, die innovatief en trots op hun regio zijn (Peel en Maas). De gemeente Peel en Maas is in 2010 ontstaan uit een fusie van de vier voormalige gemeenten Helden, Kessel, Maasbree en Meijel. De gemeente heeft een oppervlakte van 15.941 ha. en 17.610 woonruimten verdeeld over elf kernen: Baarlo, Beringe, Egchel, Grashoek, Helden, Kessel, Kessel-Eik, Koningslust, Maasbree, Meijel en Panningen. (Gemeentegids Peel en Maas, 2013)

Het gemeentehuis van de gemeente Peel en Maas, aan het Wilhelminaplein in Panningen, is er sinds 1 januari 2010 voor alle elf kernen. Voor de gemeente werken ruim 350 medewerkers verspreid over elf verschillende teams. Ook is er een verschil tussen de binnendienst en de buitendienst. Er werken ongeveer 300 mensen bij de binnendienst op kantoor in het gemeentehuis en ongeveer 50 mensen in de buitendienst. Omdat het oude gemeentehuis te klein was voor alle werknemers die er bij kwamen na de fusie, is er een tijdelijk bijgebouw geplaatst. Hiervoor is echter maar een tijdelijke vergunning verstrekt. In 2014 zal het huidige gemeentehuis een grootschalige verbouwing krijgen. (Intranet, 2013)

Communicatie, de communicatieafdeling van de gemeente Peel en Maas, valt onder het team KCC, Klant Contact Centrum¹. Het bestaat uit 12 personen, waaronder adviseurs, consultants, twee specialisten in digitale communicatie en een vormgever. Communicatie doet veel aan projectcommunicatie, zo blijkt uit onder andere het wekelijkse clusteroverleg, waarin de voortgang van verschillende projecten besproken wordt. Ze werken zowel aan interne als externe projecten, al hebben de externe projecten een groter aandeel. (N. Teluij, persoonlijke communicatie, maart, 2013)



Het gemeentehuis van de gemeente Peel en Maas

¹ Zie begrippenlijst: KCC

1.2 Aanleiding

Sinds 1 januari 2010 is de gemeente Peel en Maas gefuseerd. Dit gaf de mogelijkheid om de hele organisatie op een innovatieve manier in een modern jasje te steken. De gemeente Peel en Maas is er op gebrand om te ontwikkelen, zoals in de structuur (H.4.1.4) en de cultuur (H.4.1.6) ook helder naar voren komt. Ook wil de gemeente Peel en Maas graag voorop lopen met haar ontwikkeling ten opzichte van andere gemeentes (Perspectieven nota, 2008). Vanuit de 3 kernwaarden Diversiteit, Duurzaamheid en Zelfsturing wordt er gewerkt en gecommuniceerd, zowel intern als extern. Hierbij heeft Communicatie een grote taak.

Niet alleen de gehele gemeentelijke organisatie, maar ook Communicatie maakt momenteel een ontwikkeling door. Tot enkele jaren geleden voldeed het team niet aan de verwachtingen van de gemeente Peel en Maas. Na meerdere pogingen om hier verandering in te brengen is 1,5 jaar geleden toch echt de knop omgezet en in plaats van te zeggen dat er iets ging veranderen, zijn ze het nu ook gaan doen.

1.3 Opdracht

De opdracht vanuit de gemeente Peel en Maas is een advies over de voortgang van de ontwikkeling van Communicatie. Hierbij wordt zowel Communicatie als de organisatie onder de loep genomen om te kijken welke adviezen er te geven zijn over het voortzetten of het bijsturen van de ontwikkeling van het cluster, aansluitend bij die van de organisatie. Het beeld dat de organisatie heeft en de verwachtingen van Communicatie, zullen ook bekeken worden, aangezien Communicatie zich wil profileren als een gelijkwaardig ondersteunend onderdeel van de organisatie, zoals andere ondersteunende teams binnen de organisatie.

1.4 Leeswijzer

De basis van deze scriptie bestaat uit 8 hoofdstukken:

Hoofdstuk 1 is de inleiding met een korte introductie van het onderwerp.

Hoofdstuk 2 is de onderzoekopzet, waarin de centrale vraag is geformuleerd met bijbehorende deelvragen en de onderzoeksmethode.

Hoofdstuk 3 is het theoretisch kader waar in theorie beschreven is die aanknopingspunten biedt voor diverse aspecten die onderzocht zijn.

Hoofdstuk 4 is de interne analyse, in dit hoofdstuk is de organisatieanalyse en de communicatieanalyse gedaan.

Hoofdstuk 5 sluit aan bij hoofdstuk 4 en bevat een analyse van ontwikkelingen. Omdat het zowel om interne als externe ontwikkelingen gaat is er voor gekozen om het toch te benoemen als een apart hoofdstuk.

Hoofdstuk 6 geeft de resultaten weer die verkregen zijn door het kwalitatieve onderzoek.

Hoofdstuk 7 bevat de conclusies die zijn getrokken uit alle gevonden informatie van de afgelopen hoofdstukken.

Hoofdstuk 8 is voorzien met het advies, dat ontstaan is uit de conclusies gekoppeld aan theorie.

Aan het einde is hoofdstuk 9 toegevoegd waarin de literatuurlijst staat.

De bijlagen zijn in het bijlagenboek te vinden.

2. Onderzoeksopzet

In dit hoofdstuk komt het doel en de centrale vraag van het onderzoek aan bod. Daarnaast worden de deelvragen gegeven en worden de onderzoeksmethoden verantwoord.

2.1 Doel

Communicatie is nu al een tijdje op weg met een duidelijke visie, waarbij ze zich proactief opstellen en betrokken voelen bij vele projecten om iedereen zo goed mogelijk te helpen (N. Teluij, persoonlijke communicatie, maart, 2013). Maar hoever staat deze ontwikkeling dan tot nu toe, sluit de ontwikkeling aan bij de ontwikkelingen binnen de organisatie, ontwikkelen ze zich in de goede richting en ziet de organisatie die verandering ook? Hoe denkt de organisatie over Communicatie en hoe denken ze er zelf over? Zitten hier kloven en welke aanbevelingen zijn er over te geven? Het doel is om dit in beeld te brengen om daar vervolgens aanbevelingen over te kunnen geven, zodat Communicatie haar rol kan pakken en hier een verdere invulling aan kan geven passend bij de huidige ontwikkelingen in de organisatie.

2.2 Centrale vraag

Heeft Communicatie zich sinds 1,5 jaar in de juiste richting ontwikkeld en moeten ze zich zo doorontwikkelen, mede gezien de huidige organisatieontwikkelingen?

2.3 Deelvragen

Om het antwoord op de centrale vraag te geven, zijn deelvragen geformuleerd:

1. Welke functie en welke rol heeft een afdeling Communicatie binnen de overheid?
2. Hoe zit de gemeente Peel en Maas in elkaar?
3. Wat is de rol van Communicatie binnen de gemeente Peel en Maas?
4. Welke interne en externe ontwikkelingen zijn er die Communicatie raken?
5. Welke verwachtingen en meningen heeft de organisatie van en over Communicatie?

2.4 Onderzoeksmethodes

Om de deelvragen te beantwoorden kunnen meerdere onderzoeksmethodes worden gebruikt: deskresearch en fieldresearch. Er is in dit geval voor beide gekozen om eerst met deskresearch zoveel mogelijk informatie vinden en die informatie aan te vullen met fieldresearch.

Deskresearch:

Deskresearch is onderzoek doen naar reeds bestaande gegevens (pioniermarktonderzoek). Om meer kennis te verkrijgen over passende theorieën, een beeld te kunnen vormen van de gemeente Peel en Maas en zicht te krijgen op externe ontwikkelingen, wordt er gebruik gemaakt van deskresearch. Dit in de vorm van onder andere het doornemen van eerder verschenen onderzoeken, beleidsstukken, publicaties, internet, intranet en vakliteratuur.

Fieldresearch:

Fieldresearch is het doen van onderzoek in het veld (pioniermarktonderzoek). Field research zal gedaan worden om informatie te verkrijgen die waar nodig aanvullend is bij de resultaten van de deskresearch. Field research wordt ingezet om het beeld van de organisatie nog scherper te krijgen en de organisatie en communicatie analyse compleet te maken. Dit in de vorm van participerende observatie tijdens vergaderingen en tijdens het wekelijks clusteroverleg. Ook zullen er gesprekken aangegaan worden met personen die betrokken zijn bij Communicatie, zoals communicatiemedewerkers en medewerkers uit andere teams waar mee samengewerkt wordt.

Om de rol en de ontwikkeling van Communicatie in beeld te krijgen wordt er gebruik gemaakt van fieldresearch in de vorm van een kwalitatief onderzoek door middel van interviews met de 11 teammanagers van de gemeente Peel en Maas en interviews met de medewerkers van Communicatie.

Er is gekozen voor kwalitatief onderzoek omdat er diepgaande informatie gewenst is. Er is vraag naar informatie over motieven, denkbeelden, gedrag en emoties waarbij het niet gaat om generalisatie van de uitkomsten naar de hele doelgroep, de medewerkers van de gemeente Peel en Maas, maar om het verkrijgen van een goed beeld van wat leeft binnen de organisatie (www.pioniermarktonderzoek.nl).

De keuze om alle 11 de teammanagers te interviewen is dan ook gemaakt omdat de teammanagers fungeren als woordvoerder van zijn of haar gehele team. Met de medewerkers van Communicatie worden interviews afgenomen om zo te kijken of ze op één lijn zitten met de organisatie.

De resultaten van zowel desk- als fieldresearch worden door de gehele scriptie verwerkt en geven antwoord op de eerder aangegeven deelvragen om op die manier uiteindelijk het antwoord op de centrale vraag te geven en met een gedegen advies te eindigen.

3. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk staat het theoretisch kader waarin aan de hand van literatuurverkenning inzicht geboden wordt in concepten, definities en theorieën, die voor deze scriptie relevant zijn. De theorie helpt om de informatie die verkregen wordt tijdens de analyse en het kwalitatieve onderzoek beter te kunnen verwerken, om uiteindelijk betere input voor de adviezen te kunnen geven. De positie en taken van een communicatieafdeling en verschillende soorten communicatie met doelen en functies zullen aan bod komen.

3.1 Posities en taken communicatieafdeling

Communicatie is in ontwikkeling en om te kunnen kijken of ze naar een goede positie aan het ontwikkelen zijn, is het van belang om eerst te kijken naar wat voor soorten posities er binnen een organisatie voor een communicatieafdeling weggelegd zijn en wat voor rol een communicatieprofessional kan innemen. Van Ruler (2003) maakt hier met haar theorie duidelijk onderscheid in en wordt daarom in deze scriptie gehanteerd.

Positie van communicatieafdeling binnen organisatie:

Bij communicatiemanagement draait het om *“het met bepaalde bedoelingen onderhouden van bepaald soort contacten tussen personen binnen een organisatie en van een organisatie en diens omgeving”* (Van Ruler, 2003). Van Ruler (2003) beschrijft in haar boek drie mogelijke posities in een organisatie die een communicatieafdeling zou kunnen innemen: een uitvoerderspositie, een verkoperspositie en een intermediaire positie. Het onderscheid hiertussen is door Van Ruler (2003) gebaseerd op verschillende auteurs en wetenschappelijk onderzoek.

Uitvoerderspositie: Binnen deze communicatiefunctie wordt de nadruk gelegd op het creëren van communicatiemiddelen. Hierbij heeft een communicatieafdeling een lage positie in de organisatie en voert het opdrachten uit die vanuit het organisatiemanagement gegeven worden. Dit beperkt zich vaak tot het zowel intern als extern bekendmaken van beslissingen die door het organisatiemanagement zijn genomen. Een communicatieafdeling in een uitvoerderspositie wordt door de het organisatiemanagement vaak slechts als ornament gezien (Van Ruler, 2003).

Verkoperspositie: Binnen deze functie wordt een communicatieafdeling als een instrument beschouwd dat kan bijdragen aan de realisatie van het beleid dat door het organisatiemanagement wordt gemaakt. De afdeling krijgt dan dus al een hogere positie dan bij de uitvoerderspositie. De behoefte aan controle over de communicatie wordt belangrijker en de afdeling zal dan ook dichtbij de top van de organisatie worden gepositioneerd. Het communicatiebeleid wordt altijd vastgesteld op basis van het organisatiebeleid en richt zich met name op het bewerken van doelgroepen, zowel intern als extern (Van Ruler, 2003). Deze positie lijkt gewenst te zijn door Communicatie, zo blijkt uit gesprekken met de medewerkers van het cluster. Of dit in de gehele organisatie gewenst is zal blijken uit de interviews met de teammanagers.

Intermediaire positie: Dit is als het ware een brugfunctie tussen de organisatie en de omgeving, waardoor verschillende partijen over en weer contact kunnen leggen en onderhouden. Hierdoor is een communicatieafdeling een belangrijke speler op strategisch niveau. Naast het rekening houden met belangen van de organisatie wordt er ook gekeken naar de belangen van de relevante omgeving bij het ontwikkelen van de strategie en het beleid. Ook bij deze functie krijgt de communicatieafdeling een positie vlak bij de top, maar een stuk onafhankelijker. Dit omdat er een loyale houding moet zijn naar zowel de organisatie, als naar de betrokken partijen (Van Ruler, 2003).

Rollen van communicatieprofessional:

Om de rollen van een communicatieprofessional weer te geven is er gekozen voor de uitleg van Van Ruler (2003), dit omdat hier duidelijk onderscheid in te zien is en er aanknopingspunten gegeven worden die gekoppeld kunnen worden aan de verwachting van de rollen van communicatieprofessionals binnen de gemeente Peel en Maas. Volgens Van Ruler (2003) zijn er binnen het vakgebied van de communicatieprofessional vier taken weggelegd:

Counseling/monitoring: monitoren van geluiden uit de samenleving en het voeren van discussie daarover in de organisatie.

Managerieel: produceren van goede communicatieplannen ten behoeve van beleidsontwikkeling en uitvoering.

Operationeel: goede services verlenen (zoals het maken van communicatiemiddelen).

Procesondersteunend/coachend: ondersteuning bij het verbeteren van de communicatieve Competentie bij afdelingen of in het geval van Peel en Maas bij de verschillende teams.

Het is voor het professionaliseren van Communicatie belangrijk om inzicht te krijgen in de mate waarin bovengenoemde rollen uitgedragen worden. In de praktijk kan dit takenpakket variëren. Of een afdeling meer uitvoerende werkzaamheden of meer adviserende taken vervult, hangt onder meer samen met de positie, die de organisatie aan het communicatiemanagement geeft.

3.2 Corporate Communicatie

Definitie:

Er zijn verschillende definities van corporate communicatie geformuleerd, door onder andere Blauw (1986), Van Riel (1996) en Van der Grinten (2004).

Blauw (1986): *“de geïntegreerde aanpak van alle communicatieve uitingen van een onderneming gericht op alle relevante doelgroepen; al die uitingen dienen ieder voor zich de corporate identity uit te dragen en te ondersteunen.”*

Van Riel (1996): *“het managementinstrument waarmee, op een zo effectief en efficiënt mogelijke wijze, alle bewust gehanteerde vormen van in- en externe communicatie zodanig op elkaar worden afgestemd dat een positieve uitgangspositie ontstaat met de doelgroepen waarmee men een afhankelijkheidsrelatie heeft.”*

Van der Grinten (2004): *“het geïntegreerd managen van alle communicatie van een organisatie, zowel intern als extern.”*

In deze scriptie is gekozen om de definitie van Van Riel (2003) te gebruiken, aangezien deze het meest omsluit en de essentie van corporatie communicatie naar voren brengt.

Doel en imago:

Een samenhangend communicatiebeleid levert een positieve bijdrage aan het totale handelen van een onderneming. Corporate communicatie zorgt voor deze onderlinge samenhang. Volgens Van Riel (2003) bestaat corporate communicatie dan ook uit 3 domeinen: Marketingcommunicatie, Interne Communicatie en Managementcommunicatie. De controle over deze drie domeinen moet voorkomen dat de interne en de externe communicatie onevenwichtig worden waardoor de organisatie verward zou kunnen zijn of juist verward overkomt, wat schade aan het imago zou kunnen toebrengen (Van Riel, 2003).

Een gemeente heeft met veel verschillende aspecten te maken, zo ook de gemeente Peel en Maas, hierdoor zijn er tal van gespecialiseerde afdelingen die allemaal met bepaalde stakeholders te maken hebben. Met al deze verschillende stakeholders wordt gecommuniceerd, dus zo heeft ook Communicatie tal van projecten die allemaal gericht zijn op diverse stakeholders.

Omdat er die flinke specialisatie is, wordt er veel gefragmenteerd binnen het communicatiesysteem. Dit kan zorgen voor ernstige belemmering van de effectiviteit. Een voorbeeld hiervan is dat er tegenstrijdige boodschappen naar buiten gezonden kunnen worden, wat ook weer schade aan het imago van de organisatie en Communicatie zou kunnen toebrengen. (Van Riel, 2010)

Voor het commerciële succes van een organisatie is het van groot belang dat niet alleen de marketingcommunicatie geïntegreerd is, maar dat alle vormen van communicatie optimaal op elkaar zijn afgestemd. Om die reden heeft het vakgebied corporate communicatie de afgelopen tien jaar een vlotte ontwikkeling doorgemaakt. Het is van strategisch belang geworden voor het succes van een bedrijf (Van der Grinten, 2004).

3.3 Interne Communicatie

Interne communicatie is volgens Reijnders (2010): *‘Een proces van continue uitwisseling van boodschappen en de betekenisgeving daarvan tussen personen die beroepshalve betrokken zijn bij de organisatie.’* Hier zijn diverse doelen en functies aan toe te kennen. Zo geeft de Trap van Quirke (Quirke, 2010) een duidelijke weergave van interne communicatie-doelen en beschrijven onder andere Reijnders (2010) en Koeleman (2008) helder de functies van interne communicatie.

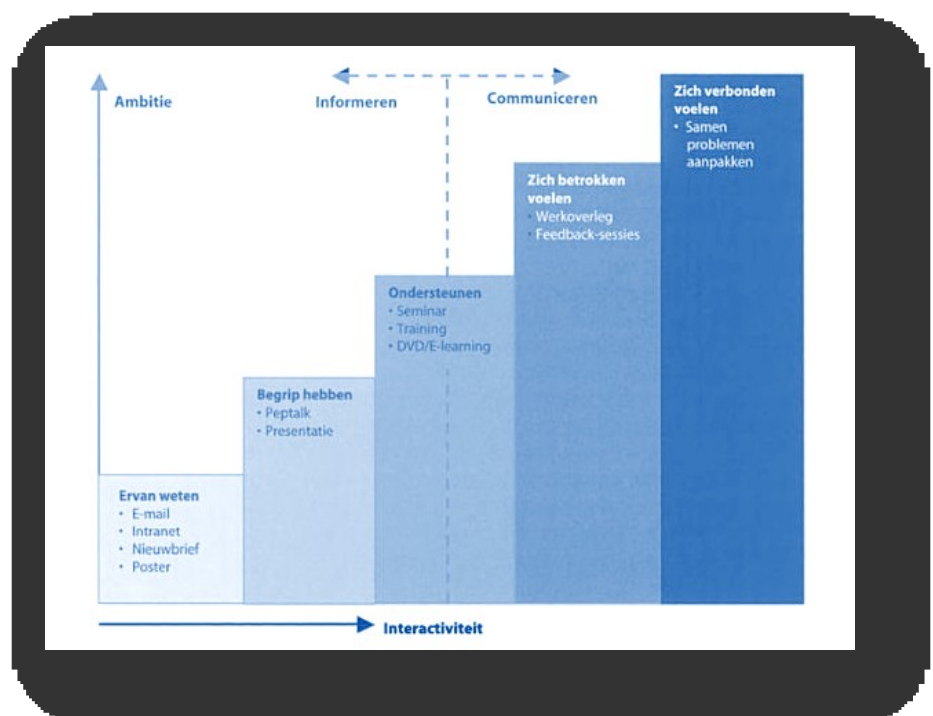
Doelen van interne Communicatie:

De doelen van interne communicatie zijn weer te geven aan de hand van de Trap van Quirke (Quirke, 2010). Om deze reden is er voor deze theorie gekozen, het zal Communicatie helpen bij de invulling van de interne communicatie.

Deze trap is te zien in figuur 1 en geeft de ambitie op de verticale as en de mate van interactiviteit op de horizontale as weer.

In trap worden 5 doelen weergegeven die je kunt nastreven met interne communicatie, het model helpt om passende keuzes van middelen te maken die gerelateerd zijn aan de communicatiedoelstellingen.

Figuur 1 Trap van Quirke
Geraadpleegd:
Basisboek interne
communicatie, Reijnders
E, 2010.



Functies van Interne Communicatie:

Interne communicatie kan verdeeld worden in drie verschillende functies volgens Reijders (2010). Dit zijn de smeerfunctie, de bindfunctie en de interpretatiefunctie. Koeleman (2008) onderscheidt ongeveer de functies op dezelfde manier, maar komt uit op vier functies: faciliteren van het werkproces, optimaal gebruik maken van de aanwezige kennis, motiveren en verbinden van de mensen in de organisatie en richten van de organisatie. Er is gekozen voor Koeleman (2008), omdat er op een net wat uitgebreidere manier in beeld gebracht wordt wat de hoofdfuncties van interne communicatie zijn.

Faciliteren werkproces: Een organisatie kan uitgelegd worden als een groep mensen die op een gestructureerde manier gezamenlijk iets proberen te bereiken. Vele werkprocessen zijn er tegelijkertijd gaande en er worden dan ook veel verschillende taken door verschillende soorten werknemers verricht. Die processen en taken dragen bij aan het realiseren van de organisatiedoelen. Coördinatie en afstemming is dan ook van groot belang. Informatie en communicatie spelen daarbij een belangrijke rol. Om er voor te zorgen dat medewerkers de juiste taak op de juiste manier uitvoeren, er goed samengewerkt wordt en de eindverantwoordelijke weet hoe alles verloopt, is communicatie nodig (Koeleman, 2008).

Binnen de gemeente Peel en Maas zou Communicatie de rol van coördinatie en afstemming op zich kunnen nemen. Of dit momenteel binnen het takenpakket valt zal blijken uit de interne analyse en de interviews.

Optimaal gebruik van aanwezige kennis: Binnen organisaties wordt het steeds belangrijker om optimaal gebruik te maken van de kennis die er binnen de organisatie aanwezig is. Er is een onderscheid tussen expliciete kennis, zoals handboeken, procedures en protocollen, en impliciete kennis, deze zit in de hoofden van de mensen. Het verspreiden van kennis kan het beste zoveel mogelijk gekoppeld worden aan de dagelijkse praktijk, bijvoorbeeld door het bevorderen van multidisciplinaire teams of het organiseren van interne congressen. Bij deze congressen kunnen medewerkers in kleine workshops nieuwe ideeën over werk uitwisselen, waardoor ook kennis uitgewisseld wordt.

Binnen de organisatie van de gemeente Peel en Maas komen veel verschillende projecten voor en is er ook een groot aantal project groepen, die multidisciplinair ingericht zijn. Zo zijn er behalve de mensen uit het desbetreffende team, waar het project van afkomstig is, ook mensen van bijvoorbeeld P&O en juridische zaken toegevoegd. Zo zou ook Communicatie een onderdeel van een projectgroep kunnen zijn en op die manier kennis van andere teams kunnen verkrijgen, of dit momenteel ook gebeurt zal verder blijken uit de interviews met zowel de medewerkers van Communicatie als de teammanagers van alle teams.

Motiveren en verbinden van mensen in de organisatie: Aangezien er geen specifieke communicatieactiviteiten aan verbonden zijn, is het niet expliciet als functie uit te drukken. Toch blijkt uit de praktijk dat er een sterk verband is tussen aspecten van interne communicatie en zaken als bijvoorbeeld betrokkenheid, motivatie en identificatie. Volgens Koeleman (2008) zou communicatie als een soort hygiënefactor gezien kunnen worden. Goede communicatie is geen motivator, maar slechte communicatie is wel een demotivator.

De eerste signalen, tijdens de verkenning van de gemeente Peel en Maas, hebben aangegeven dat er niet direct een wij-gevoel heerst binnen de organisatie en dat men niet direct op de hoogte is van zaken die intern spelen. Of dit ook echt het geval is zal blijken uit de interviews.

Richten van de organisatie: Het bewerkstelligen van gemeenschappelijke doelen en een gemeenschappelijke koers voor de hele organisatie is van belang voor een organisatie. Hierbij komen communicatieprocessen kijken, zogenaamd de beleidscommunicatie. Deze communicatie komt voor in de hele organisatie en is beschikbaar via verschillende kanalen. Om te kijken wat interne communicatie hiervoor functie heeft, is het belangrijk om onderscheid te maken tussen

communicatie die tijdens het beleidsvoorbereidende proces plaats vindt en het informeren van mensen over de reeds gemaakte beleidskeuzes.

Voor de gemeente Peel en Maas is dit iets waar rekening mee gehouden moet worden, aangezien de organisatie bezig is met een specifieke ontwikkeling met betrekking tot het richten van de organisatie. Of dat deze vorm van communicatie toegewezen is door de beleidsmakers aan Communicatie zal blijken uit de interne analyse en de interviews.

3.4 Overheidscommunicatie, Factor C

In dit hoofdstuk is een samenvatting gegeven van het artikel 'Adviseur wordt hofnar' dat is uitgebracht in 2010 door het vakblad Communicatie en ook te vinden is op de website van Rijksoverheid (www.rijksoverheid.nl, 2010). Het volledige artikel is in bijlage IV te lezen. Dit artikel is gebruikt omdat het een helder overzicht geeft van wat Factor C inhoudt, deze methodiek is belangrijk omdat het inspeelt op de huidige ontwikkelingen van communicatie binnen de overheid.

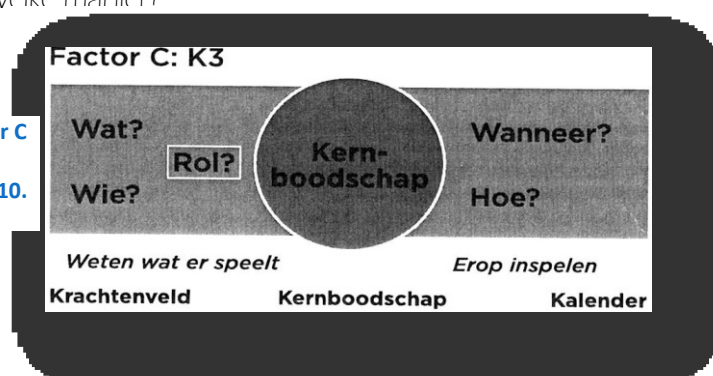
Factor C is een methodiek die beleidsmakers bij de overheid helpt het beleid communicatiever te maken. Opdat het beleid zodanig geformuleerd wordt, dat het aansluit bij vragen van de doelgroep die ertoe doen. De academie voor Overheidscommunicatie, wat weer een onderdeel is van het ministerie van Algemene zaken, heeft Factor C ontwikkeld. De afgelopen jaren is er al op grote schaal mee gewerkt en heeft het ook zijn intrede bij gemeenten gedaan. Inmiddels is een groot aantal gemeenten zelfstandig aan de slag, zeker bij gemeenten waarbij de burger ongeveer letterlijk aan het bureau zit. Factor C helpt ambities als omgevingsgericht werken in de praktijk te brengen. Deze ambitie sluit aan bij ambities van de gemeente Peel en Maas, zoals aan de kernwaarden zelfsturing te zien is. De essentie van Factor C is dat vooral binnenshuis de communicatieve kennis en bewustwording vergroot wordt.

80% van het werk van beleidsmakers bestaat uit communicatie. Dat hangt helemaal samen met de context van politiek, belangenorganisaties, media en de Tweede Kamer. Dat brengt heel veel dynamiek met zich mee. De beleidsmaker moet in de huid van de ontvanger kruipen en zich afvragen: Waarom moet dit geweten worden, kan het gevolgd worden en wat kan je ermee? De academie voor Overheidscommunicatie ontwierp de Factor C om beleidsmakers van begin af aan communicatief te laten denken en doen. De beleidsmaker krijgt meer gevoel bij hoe onderwerpen worden ervaren en hoe deze kennis verwerkt kan worden in het 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? Na 7 jaar Factor C is te zien dat de rol van de communicatieadviseur kantelt van het zelf uitvoering geven aan communicatiebeleid naar binnenshuis toerusten van beleidsmakers om communicatief te denken en handelen. Net als financiën en juridische onderbouwing moeten deugen, moet ook communicatieve intelligentie top of mind zijn.

Om Factor C in beeld te brengen is het schematisch weergegeven, zoals te zien is in figuur 2. Uitgebeeld staan de 3 K's: Krachtenveld, Kernboodschap en Kalender. Links het krachtenveld waarbij er gekeken wordt naar wie, wat en welke rol waardoor er geweten wordt wat er speelt. Op basis hiervan wordt de kernboodschap gevormd. Ten laatste wordt er in gespeeld op de bevindingen uit het krachtenveld doormiddel van de Kalender, wanneer ga je de kernboodschap overbrengen en op welke manier?

Figuur 2 De 3 K's van Factor C
Geraadpleegd: Artikel
Adviseur wordt hofnar, 2010.



Beleid is erg gericht op politiek en media, terwijl burgers meer bezig zijn met wat cruciale mensen in de omgeving, zoals vrienden en collega's, van een onderwerp vinden. De geleerden Fishbein en Ajzen leerden dat burgers een drieboudige bril dragen op het moment dat er vragen op hen afkomt: Wil ik dit (normen en waarden), mag ik dit (groepsdruk) en kan ik dit (eigen kennis en kunnen).

Rol van een communicatieadviseur binnen Factor C:

Factor C is een methodiek, maar kan ook gezien worden als een mentaliteit of een visie op communicatie. Het beleid en Communicatie moeten vroeg invulling geven aan het communicatieve gezicht van het beleid van de organisatie. Factor C geeft ook ruimte aan andere rollen van de communicatieadviseur, bijvoorbeeld die van facilitator. Het grootste verschil met de rol van adviseur, is dat waar met gewend is om mee te praten over de inhoud, men nu vooral moet faciliteren zodat anderen kunnen denken en met oplossingen kunnen komen.

Een andere rol is die van reflector. Een communicatieadviseur houdt de mensen een spiegel voor, bewaakt het perspectief van de doelgroep en ondersteunt de beleidsmaker in zijn communicatief denken en doen. Als een soort 'hofnar' zal er geholpen moeten worden met frisse blikken binnen halen en kokervisies proberen te voorkomen.

Toegevoegde waarde:

Volgens Factor C is het plaatsen van een beleidsthema in een groter (maatschappelijk) perspectief toegevoegde waarde van de communicatieadviseur. Een communicatieadviseur kan bijvoorbeeld media-analyses laten verzorgen of juist gebruik maken van bestaande onderzoeken over trends en percepties. Binnen de gemeente Peel en Maas kan Communicatie evaluatieonderzoeken laten uitvoeren over bijvoorbeeld media gebruik met betrekking tot de gemeente of een bereikonderzoek van de bestaande communicatiemiddelen. Op deze manier wordt de buitenwereld naar binnen gehaald en zal de kennis gebruikt kunnen worden om tot een communicatief beleid te komen, dat aansluit bij ambities zoals bijvoorbeeld omgevingsgericht werken.

Binnen de gemeente Peel en Maas zullen dus ook de beleidsmakers steeds communicatiever moeten gaan denken. Communicatie speelt dus een steeds grotere rol in overheidsland en de ontwikkeling die het cluster doormaakt, zal dan ook aangesloten moeten zijn op deze ontwikkeling. De taken die hierboven naar voren zijn gekomen hoeven niet direct tot de taken van Communicatie te behoren, het zijn tenslotte geen beleidsmakers. Wel kan Communicatie nieuwe ontwikkelingen binnen het communicatievak op pikken en doorgeven aan de beleidsmakers, ook de mogelijkheden van faciliteren om Factor C onder de aandacht te brengen zou onder de taken van Communicatie kunnen vallen.

3.5 Gedragsverandering

Als je kijkt naar de aanleiding van deze scriptie, dan komt naar voren dat er een gedragsverandering plaats zou moeten vinden binnen de organisatie met betrekking tot Communicatie, om Communicatie een andere rol te kunnen laten vervullen en een gelijkwaardig onderdeel van de organisatie te kunnen laten zijn. Er is gekozen voor de definities en de theorieën die te vinden zijn in het boek *'Nieuwe aanpak in de overheidscommunicatie'* van Pol, Swankhuisen en van Vendeloo (2006) omdat deze definities en theorieën gebaseerd zijn op de meer tegenwoordige tijd en verder gaan dan puur een concrete theorie op basis van kennis, houding en gedrag, waardoor er nuances aangebracht zijn en het begrijpelijker, herkenbaarder en meer toepasbaar is in de praktijk.

Om Communicatie een gelijkwaardig onderdeel van de organisatie te maken zal de houding en het gedrag van de organisatie moeten veranderen. Juiste communicatie kan hierbij een grote rol

spelen en dit is nu precies waar Communicatie zich mee bezig houdt. Het effect van communicatie hoeft niet beperkt te blijven tot het informeren van betrokken partijen, het kan juist heel goed gebruikt worden bij houding- en gedragsveranderingen. Verbetering van communicatie is makkelijk toepasbaar en geeft een grote kans op duurzame veranderingen. (Pol e.a. 2006) Het beïnvloeden van houding- en gedragsveranderingen is geen simpel lineair proces, vele factoren spelen hierbij een rol en vele aanpakken zijn hierbij mogelijk.

Zo kan massacommunicatie bijvoorbeeld gebruikt worden bij grote groepen mensen om deze vroegtijdig te informeren van nieuwe ontwikkelingen of veranderingen. Persoonlijke communicatie is echter veel effectiever om gedragsverandering tot stand te brengen, later kan massacommunicatie gebruikt worden om de massa te herinneren aan de veranderingen en dus ook te wijzen op het tonen van het nieuwe gedrag (Pol e.a. 2006).

Een aantal beperkingen ontstaat bij het creëren van gedragsverandering. Niet alle informatie krijgt altijd voldoende aandacht om in een keer door te laten dringen, niet altijd volgt een verandering in houding als er een verandering in kennis plaatsvindt en niet altijd volgt een verandering in het gedrag als er een verandering in houding plaatsvindt. Sterker nog, houdingen worden vaak aan het gedrag aangepast om spanningen tussen houding en gedrag op te heffen, dus houding kan nauwelijks tot niet gezien worden als een voorspeller van gedrag. (Pol e.a. 2006).

Wat voor invloed communicatie kan hebben op gedrag is afhankelijk van het soort gedrag dat je wilt veranderen. Dit kan gepland en automatisch gedrag zijn, beide kunnen met behulp van communicatie worden veranderd, echter wel met verschillende aanpakken. (Pol e.a. 2006).

Gepland gedrag:

Gepland gedrag is volgens Pol e.a. (2006) het gedrag waar over na gedrag wordt. Dit is ongeveer 5 procent van al het gedrag. Dit gedrag komt vooral voor bij onderwerpen of informatie waarbij een hoge betrokkenheid heerst. Doordat dit onderwerp de optimale aandacht krijgt is het beïnvloedbaar door sterke en serieuze argumenten. Deze argumenten kunnen het beste over gebracht worden naar de doelgroep door persoonlijk contact met een deskundig iemand, voor Communicatie zou dit een van de adviseurs kunnen zijn. Deze deskundige moet rekening houden met de doelgroep waar hij of zij mee te maken heeft, hierbij dan vooral gelet op bijvoorbeeld: intelligentieniveau, cognitieve vaardigheden en mate van beïnvloedbaarheid (Pol e.a. 2006). In het geval van Communicatie zal ook vooral rekening gehouden moeten worden met wat voor soort functie en team er gecommuniceerd wordt.

Organisaties krijgen vooral met gepland gedrag te maken wanneer er grote veranderingen zoals fusies of reorganisaties plaatsvinden. Hierbij ontstaan namelijk persoonlijke en zakelijke risico's voor de betrokken personen, waarna deze alleen na zorgvuldig afwegen van de voor- en nadelen hun gedrag aanpassen (Pol e.a. 2006).

Automatisch gedrag:

Automatisch gedrag is het gedrag waar niet bewust over nagedacht wordt, zoals gewoontes, routines, imitatie en instinctief handelen. Dit gedrag vertegenwoordigt zo'n 95 procent van al het gedrag (Pol e.a. 2006). Als dit soort gedrag bewust zou verlopen, dan zou dit meer tijd en energie kosten dan wanneer het onbewust verloopt. Automatisch gedrag kan alleen bewust worden mits de routine verbroken wordt en de persoon in kwestie gedwongen wordt om over zijn of haar gedrag na te denken (Pol e.a. 2002).

Er zijn twee soorten technieken die automatisch gedrag kunnen beïnvloeden:

Technieken die gericht zijn op het doorbreken van bestaand automatisch gedrag: Denk hierbij aan het benadrukken van negatieve consequenties, waardoor mensen alert worden op de gevolgen van hun gedrag (zoals bijvoorbeeld waarschuwingen op pakjes sigaretten) of door mensen individueel te confronteren met hun eigen gedrag door ze een spiegel voor te houden (de reactie van mensen als ze zichzelf terug zien op een vakantieclipje) (Pol e.a. 2006). Een nadeel aan dit soort technieken is dat als de consequenties of de confrontaties te veel overdreven worden, deze niet meer voor waar aangenomen worden.

Technieken die gericht zijn op het gebruik maken van het niet of nauwelijks nadenken bij geautomatiseerd gedrag: Denk hierbij aan het inzetten van heuristieken (vuistregels die mensen gebruiken om snelle beslissingen te nemen gebaseerd op kennis uit eigen ervaringen of ervaringen uit de (naaste) omgeving), het onbewust blootstellen aan informatie (zoals slukreclame) of het gebruik van 'mere exposure', waarbij worden personen onbewust blootgesteld aan een stimulus met als bedoeling een positiever beeld ten opzichte van de stimulus te ontwikkelen bij de personen (zoals het vaker dan gemiddeld draaien van een nieuw liedje op de radio). Ten slotte kan er nog ingespeeld worden op de sociale invloed. Om goed in een groep te functioneren zullen leden zich conformeren aan de gedragsregels die er zijn binnen de groep, zelfs als deze afwijken van de eigen normen en waarden (Pol e.a. 2006).

Triade-model:

Communicatie is dus geschikt voor het beïnvloeden van kennis, houding en gedrag, maar er is eerder gezegd dat houding nauwelijks tot niet een voorspeller van gedrag is. Prof. Dr. Theo Poiesz van de Katholieke Universiteit Brabant heeft een model ontwikkeld, het Triade-model, waarmee de kans op het gewenste gedrag wel voorspelt en ook bewerkstelligd kan worden. Dit model is gebaseerd op drie factoren:

Motivatie, de mate waarin een persoon belangstelling heeft voor het resultaat van het gewenste gedrag,

Capaciteit, de mate waarin een persoon over de eigenschappen, macht, vaardigheden en instrumenten beschikt om dit gedrag te tonen.

Gelegenheid, de mate waarin tijd en de omstandigheden dit gedrag stimuleren of belemmeren. Hoe hoger de aanwezigheid van de drie factoren, hoe groter de kans wordt dat het gewenste gedrag vertoond wordt. Blijft een van de factoren achterwege, zal de kans kleiner worden en zal er dus die op de factor ingespeeld moeten worden (www.ProDoro.nl, 2013).

3.6 Missie en Visie

Voordat een communicatiestrategie gevormd kan worden moet een organisatie eerst een missie en een visie definiëren (Floor & Van Raaij, 1998). Een missie en een visie zorgen ervoor dat een organisatie onderscheidend kan zijn van de concurrent. Wat een missie en een visie precies zijn en wat deze inhouden is soms nog wel eens onduidelijk. Koster en Stolze (2003) hebben een theorie ontwikkeld waarin verschillende elementen benoemd worden om een goede missie en visie te kunnen ontwikkelen. Er is in deze scriptie juist voor deze theorie gekozen, omdat deze goed weergeeft wat een missie, visie en het verschil tussen beide is.

3.6.1 Missie:

Een missie is hetgeen dat een onderneming naar buiten wil uitdragen. Een zoektocht naar verschillende literatuur laat zien dat er veel verschillende betekenissen en verschijningsvormen aan missies worden toegekend. Koster en Stolze (2003), onderscheiden 5 verschillende elementen, deze staan hieronder schematisch weergegeven in figuur 3 (Stolze, 2003) en per element nader toegelicht. Er is juist voor deze theorie gekozen omdat deze genoeg aanknopingspunten biedt voor het creëren van een duidelijke missie.

Werkerterrein: In eerste instantie geeft een missie antwoord op de vragen 'wie zijn we?' en 'wat doen we?'. Hierin komt naar voren wat de kernactiviteiten zijn van de organisatie. Bij een gemeente is dit vooral het verlenen van diensten en het uitvoeren van overheidstaken.

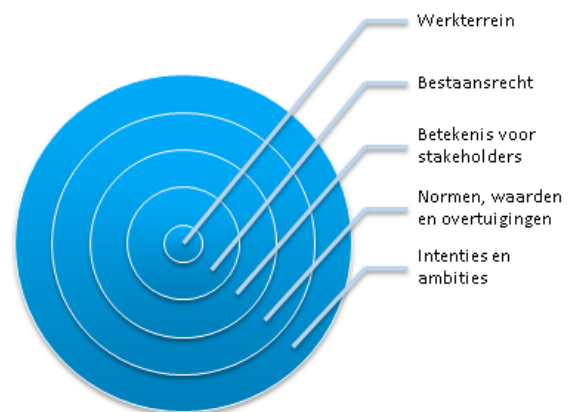
Bestaansrecht: Ten tweede geeft een missie antwoord op vragen als 'wie zijn onze klanten?' en 'in welke behoeften van die klanten voorzien onze producten?'. Een missie geeft dus ook het bestaansrecht van een onderneming weer, waarin naar voren komt waarom de organisatie bestaat. Een openingszin daarvoor kan zijn 'Wij zijn op de wereld om te...'. Hiermee komt ook naar voren dat de organisatie klanten heeft die gebruik kunnen maken van hun producten of diensten. Duidelijk wordt dan ook dat de organisatie er niet voor iedereen alles kan waarmaken maar een keuze maakt in wat voor branche of dienstverlening ze zich willen profileren.

Betekenis voor de stakeholders²: De missie wordt gebruikt om beloften te doen aan de verschillende groepen stakeholders. De vraag die hierbij gesteld wordt is 'Wat willen we betekenen voor wie?'.

Normen, waarden en overtuigingen: Een missie draagt de normen, waarden, overtuigingen en andere uitgangspunten die een organisatie graag zou hebben uit. Hierbij beantwoordt de missie de logische vraag 'Welke normen, waarden en overtuigingen staan centraal in ons handelen?' Bij dit onderdeel worden ook vaak de kernwaarden aangehaald.

Intenties en ambities: Dit element van de missie geeft aan wat de onderneming graag zou willen bereiken in de toekomst. Het gaat hierbij niet om concrete, meetbare doelstellingen, maar meer om het richting geven van idealen die door de organisatie worden nagestreefd. Hierbij geeft de missie als laatste antwoord op de vraag 'wat is de opdracht waarvoor we staan?'.

Figuur 3 De vijf elementen van een missie, geraadpleegd op: www.managementsite.nl



² Zie begrippenlijst Stakeholders

Bij de gemeente Peel en Maas zou je als voorbeeld kunnen zien: “Wij willen algemeen beschouwd worden als de best dienstverlenende en de meest onderscheidende gemeente van Nederland, met de kernwaarden Diversiteit, Duurzaamheid en Zelfsturing als uitgangspunt.”

Een moeilijk aspect van het maken van een missie is het beantwoorden van al deze vragen, zonder dat het een gigantisch en onduidelijk verhaal wordt. Het is de bedoeling dat na het antwoord op de vragen gekeken wordt naar het overall plaatje om op die manier de missie in één of enkele welgevormde volzinnen te zetten.

3.1.2 Visie

“Een visie is het beeld of de verwachting die men van de toekomst heeft.” (Koster en Stolze, 2003)
Het gezamenlijke toekomstbeeld wordt expliciet door middel van een visie weergegeven. Dit beeld is een collectief beeld en wordt gedeeld door alle betrokken personen van een organisatie. Volgens Koster en Stolze (2003) bestaat een visie uit drie onderdelen. En net zoals bij de missie wordt ook de visie weer gevormd door antwoorden op verschillende vragen. De onderdelen zijn schematisch weergegeven in figuur 4 en daarna per onderdeel nader toegelicht.

Figuur 4 De drie onderdelen van een visie, geraadpleegd op: www.managementsite.nl



Omgevingsbeeld: De visie geeft bij dit onderdeel antwoord op de vraag ‘hoe ziet de relevante omgeving er voor ons bedrijf uit in de (verre) toekomst?’. Het antwoord komt voort uit een collectief gevoel en een logische redenering. Het wordt dus niet gevormd uit ontledingen en langdurige onderzoeken. Ook kan het toekomstbeeld verwachtingen over strategieën bevatten die door de organisatie als kansrijk gezien worden.

Gedroomde positie: De antwoorden op de vragen ‘Waar willen we staan?’ en ‘wat willen we bereikt hebben?’, horen ook in de visie naar voren te komen. Dit onderdeel heeft raakvlakken met het element ‘intenties en ambities’ uit de missie, maar is meer gefocust op specifieke doelen zoals ‘Wij willen de eerste gemeente zijn met een...’.

Succesformule: Tenslotte beantwoordt de visie de vraag ‘Hoe bereiken we onze gedroomde positie?’. In het antwoord komt naar voren hoe de organisatie denkt hun dromen en toekomstbeeld te verwezenlijken. Hier kunnen bijvoorbeeld de Unique Selling Points van een organisatie naar voren komen. Een gemeente heeft niet direct selling points, maar wel op het vlak van onderscheidend zijn en in het aantrekkelijk zijn van bijvoorbeeld woon- en werkgelegenheid. Zo heeft de gemeente Peel en Maas bijvoorbeeld een afwisselend landschap tussen nationaal park De Groote Peel en de rivier de Maas

4. Interne Analyse

In de algemene inleiding van deze scriptie is een impressie gegeven van de gemeente Peel en Maas. In dit hoofdstuk zal er dieper in de organisatie gedoken worden om een goed beeld te krijgen van wie de organisatie nu eigenlijk is. Dit zal gedaan worden aan de hand van een interne analyse, voornamelijk door middel van deskresearch, met aanvulling van fieldresearch. Als opzet is het funderingsschema gebruikt, maar er is bewust gekozen om niet alle onderdelen in te vullen in verband met relevantie tot het onderwerp. Bij sommige gedeeltes zijn er verwijzingen aangebracht naar de bijlagen waar een aanvulling of een diepere uitleg van bepaalde begrippen is te vinden.

4.1 Organisatieanalyse

Communicatie moet voortkomen uit het organisatiebeleid (Ruler, 2003) en zal daar op aangesloten moeten zijn. Daarom wordt er eerst een analyse gemaakt van de organisatie met daarin de opbouw, de visie, de structuur, de cultuur en de strategie van de organisatie.

4.1.1 Opbouw van de organisatie

Stilstaan bij de opbouw van de gemeente Peel en Maas is van belang, omdat een gemeente anders georganiseerd is dan bijvoorbeeld een commerciële organisatie. Alle gemeentes in Nederland zijn opgezet volgens het duale stelsel. Informatie over de inhoud hiervan bij de gemeente Peel en Maas is verkregen door een korte cursus van de stagebegeleidster bij de gemeente Peel en Maas (N. Teluij, persoonlijke communicatie, februari 20, 2013).

Duale stelsel:

Dit houdt in dat de taakverdeling tussen gemeenteraad en het college van B&W³ strikt gescheiden is. De gemeenteraad hoort het college van B&W te controleren, net zoals in Nederland de regering regeert en het parlement controleert.

Sinds de invoering van de Wet dualisering in 2002 heeft de gemeenteraad vooral kaderstellende en controlerende taken, het college van B&W heeft bestuurlijke en uitvoerende taken. Binnen de door de gemeenteraad gestelde kaders bestuurt het college van B&W de gemeente, de gemeenteraad controleert de wijze waarop het college zijn taken uitvoert. Vooral die controlerende taak moet de positie van de raad versterken. Het duale stelsel wordt vaak gezien als een methode om de politiek transparanter te maken in het jargon en daarmee ook aantrekkelijker.

In bijlage I is te zien hoe de gemeente Peel en Maas invulling aan het duale stelsel heeft gegeven.

4.1.2 Organisatievisie

Om een visie te kunnen omschrijven worden vaak de volgende vragen gesteld: hoe ziet de relevante omgeving er voor ons bedrijf uit in de (verre) toekomst?, waar willen we staan?, wat willen we bereikt hebben? en hoe bereiken we onze gedroomde positie? (Koster & Stolze, 2003) In de missie komt o.a. naar voren welke doelen nagestreefd worden. Sinds de fusie in 2010 is de gemeente Peel en Maas volop in ontwikkeling. Ook de visie en de missie zijn in ontwikkeling, hieronder is te zien hoe die ontwikkeling verloopt.

³ Zie begrippenlijst: College van B&W

Perspectieven nota:

In 2008 hebben de vier gemeenteraden de Perspectievennota vastgesteld.

Daarin staat verwoord wat de vier raden⁴ van belang vonden voor de nieuwe gemeente Peel en Maas: *"Een prachtige plattelandsgemeente, die hartstikke goed is in dienstverlening en zich manifesteert als krachtige ontwikkelgemeente."* (Perspectieven nota, 2008)
Daarbij zijn drie kernwaarden van wezenlijk belang: duurzaamheid, diversiteit en zelfsturing.

Beleidsmodel:

Na die Perspectievennota zijn er nog heel veel andere nota's en stukken verschenen zoals een besturingsmodel, een dienstverleningsfilosofie, een HRM –visie, etc. Allemaal uitvoerige stukken, die uitwerkingen van de Perspectievennota zijn. In wezen voegden ze niets nieuws toe, maar ze hebben het gedachtegoed van de Perspectievennota handen en voeten gegeven.

In het beleidsmodel dat in 2010 is verschenen na de fusie van de 4 gemeenten komt naar voren dat de gemeente in eerste instantie de 'beste gemeente' wilde zijn, maar de definiëring van de beste gemeente was nauwelijks te geven. Hierdoor heeft de gemeente Peel en Maas zich beperkt in haar ambitie tot het onderscheidend willen zijn ten opzichte van andere gemeentes op het gebied van de dienstverlening, de klantbenadering, de beleidsvorming, strategische ontwikkelingen, enzovoort. De gemeente wil een ontwikkelgemeente zijn die zich kan aanpassen aan de constant veranderende behoeftes en vragen vanuit de samenleving (Beleidsmodel, 2010). De dynamiek die zowel binnen als buiten de gemeente aanwezig is, vereist dan ook een continue aanpassing als het gaat om onder andere doelen, werkwijzen, middelen en systemen.

Meerjarenperspectief:

Uiteindelijk staat er een nieuwe visie in de kadernota 2012-2016 die als volgt luidt:

'De richting is omschreven, de koers is duidelijker, de stip op de horizon is verkend. Deze oriëntaties bieden volop mogelijkheden. We werken actief aan het verder opbouwen van onze jonge gemeente in directe dienstverlening en in maatschappelijke participatie, zodat onze gemeenschappen voor een groot gedeelte zelfvoorzienend kunnen zijn. Dat vraagt echt iets anders dan tot nu toe. Daar hoort een stevig fundament bij. In een onrustige omgeving waar van alles in beweging is, kun je als medewerker terugvallen op een solide basis. Onze waarden in onze organisatie zijn bekend, er is ruimte om mee te doen, er zijn kansen. Wees erbij, speel er op in, wacht niet af. Denk mee, lever een bijdrage, niet vanuit het behoud van het bestaande maar vanuit de noodzaak voor de toekomst. Je krijgt er veel voor terug!' (Meerjarenperspectief 2013-2016, 2012)

Het verschil tussen een missie en een visie is niet altijd duidelijk. De theorie van Koster en Stolze (2003), die te zien is in het theoretisch kader in H.3.6 Missie en Visie, geeft het inhoudelijke verschil weer. Als er gekeken wordt naar de elementen die Koster en Stolze (2003) geven voor een opbouw van een missie en een visie. Is te zien dat de visie die door de gemeente is opgesteld in het meerjarenperspectief eigenlijk meer een missie is.

⁴ De 4 oorspronkelijke gemeenteraden van Meijl, Kessel, Maasbree en Helden

4.1.3 Kernwaarden

Drie kernwaarden geven richting aan de ontwikkeling van de gemeente Peel en Maas. Deze waarden zijn diversiteit, duurzaamheid en zelfsturing. In tabel 1 is te zien hoe deze een rol spelen bij de strategische kaders voor het beleid. Deze kernwaarden zijn echter zeer extern gericht, gericht op de gemeente als gemeenschap⁵ en niet op de gemeente als organisatie.

Wel komen de kernwaarden terug in de organisatiestrategie en zijn ze doorvertaald tot de '7 wijzen van werken'. Hier wordt in H4.1.7 Organisatiestrategie meer aandacht aan besteed.

Tabel 1 Kernwaarden gemeente Peel en Maas

	Wonen	Leven	Werken
Diversiteit	• Ruimte voor ontwikkeling gaat samen met de versterking van omgevingskwaliteit • Er is een flexibele woningbouwbeleid met verscheidenheid in woonmilieus als uitgangspunt	• De verscheidenheid van leefmilieus in de kernen is leidend • Culture diversiteit geldt als kernkwaliteit. Ruimte voor nieuwkomers	• Economische structuur wordt breed ontwikkeld, in het bijzonder de agribusiness, MKB, recreatie en toerisme en dienstverlening • Verbindingen tussen sectoren worden actief gestimuleerd
Duurzaamheid	• Een evenwichtige bevolkingsopbouw is leidend • Versterking woon- en leefkwaliteit door toepassing van duurzaam bouwen en duurzame energie	• Sociaal beleid gericht op maximalisatie van participatiemogelijkheden en zelfredzaamheid • De gemeente stimuleert actief verbindingen tussen kennisinstellingen en bedrijven	• Greenport Venlo⁶ is uitgelezen kans voor innovatieve, duurzame ontwikkeling. Ondernemers handelen duurzaam en energiebewust • Er is sprake van stevige ontwikkeling van een samenhangend pakket aan passende vormen van recreatie en toerisme
Zelfsturing	• Burgers bepalen zelf (mede) de inrichting van hun directe leefomgeving • Ruimtelijke plannen creëren ruimte voor maatschappelijke dynamiek	• Burgers geven invulling aan voorzieningenniveau. • Er is keuzevrijheid op het gebied van wonen, welzijn en zorg	• De gemeente is een bepalende economische speler in de regio • De gemeente schept ruimte voor bedrijven om te kunnen ondernemen

4.1.4 Organisatiestructuur

De gemeente Peel en Maas is een overheidsorganisatie met 350 medewerkers. De gemeentelijke organisatie houdt zich bezig met uiteenlopende onderwerpen. Aan het hoofd van de ambtelijke organisatie staat zoals eerder vermeld de gemeente secretaris, Henk Mensink. Deze legt verantwoording af aan het college van B&W. De organisatiestructuur van de gemeente Peel en Maas kent 3 lagen, de directie, de teams en de clusters. De directie stuurt op afstand de teams aan. In totaal zijn er 11 teams onderverdeeld in clusters. Elk team heeft zijn eigen teammanager die zijn of haar clusters aanstuurt. De clusters worden door de organisatie niet officieel als laag gezien, omdat er geen leidinggevende per cluster is, maar per team. In bijlage II staan alle teams verder uitgelegd met hun taken.

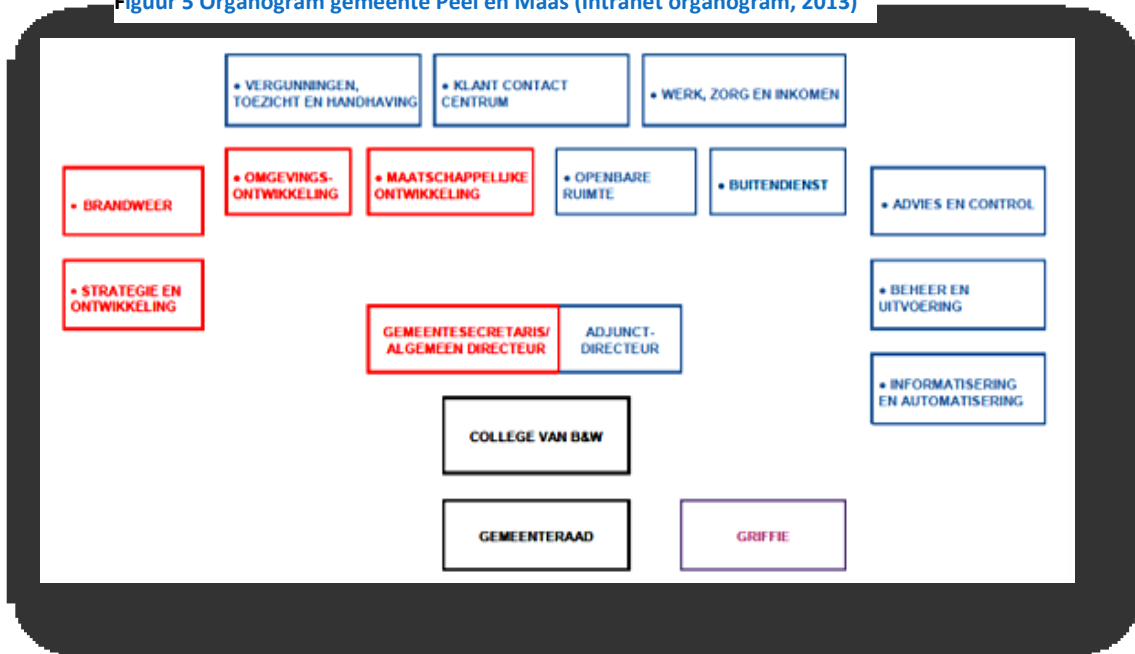
⁵ Zie begrippenlijst: Gemeenschap

⁶ Innovatiecentrum Greenport Venlo is de stimulator van innovatie in de regio en de netwerkpartner voor de ontwikkeling van innovatieve concepten, producten en diensten voor ondernemers in de regio Venlo. (www.innovatiecentrumvenlo.nl)

Organogram

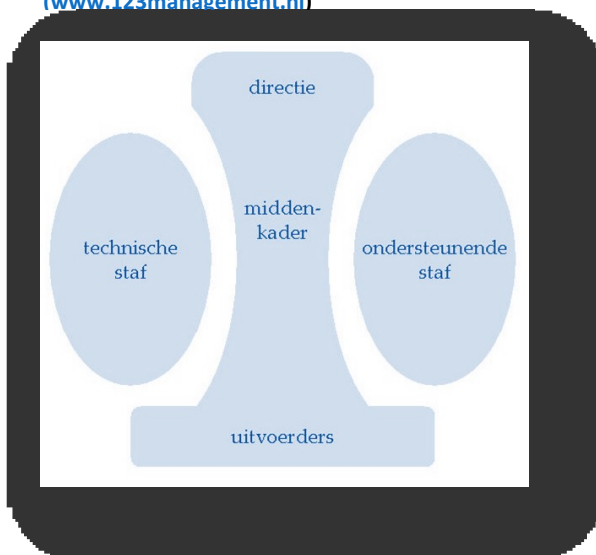
In figuur 5 is het organogram van de gemeente Peel en Maas weergegeven. Dat er geen hiërarchische lijnen zijn aangebracht in het organogram, betekent niet dat er geen logische structuur in de organisatie zit. Hier is namelijk bewust voor gekozen en in de uitgangspunten komt dit verder naar voren.

Figuur 5 Organogram gemeente Peel en Maas (Intranet organogram, 2013)



Samenstellende delen van de organisatiestructuur:

Figuur 6 Organisatieonderdelen Mintzberg
(www.123management.nl)



De gemeente Peel en Maas heeft een open structuur. Volgens een van de meest toonaangevende organisatiekundigen van deze tijd (Reijnders, 2010), Henry Mintzberg, bestaat een organisatie uit vijf verschillende onderdelen. Eerst is gekeken naar de drie die samen de 'lijn' van de organisatie vormen, ook wel te zien als het primaire proces (Reijnders, 2010). Dit zijn: de operationele kern, het middenmanagement en de strategische top. Deze structuur is ook terug te vinden binnen de gemeente.

Operationele kern:

De operationele kern van de gemeente Peel en Maas bestaat uit twee gedeeltes.

In het eerste gedeelte zitten de teams voor de individuele klantvraag. Door de teams Klant Contact Centrum (waar Communicatie onder valt), Vergunningen Toezicht en Handhaving, alsmede Werk Zorg en Inkomen worden producten en diensten geleverd die over het algemeen bestemd zijn voor individuele klanten, burgers en bedrijven. Dan gaat het van eenvoudige informatie tot en met

complexe vergunningen, van een verzoek tot een aanpassing in huis tot een langdurig re-integratie traject.

In het tweede gedeelte zitten de teams voor de collectieve vraag. In de teams Omgevings Ontwikkeling, Maatschappelijke Ontwikkeling, Openbare Ruimte en Buitendienst worden meer gecompliceerde producten en diensten gemaakt die bestemd zijn voor collectieve klanten, zoals bijvoorbeeld: de gemeenschap, inwoners, maatschappelijke organisaties en de weggebruikers.

Middenmanagement:

In het middenmanagement zitten de teammanagers die de verschillende teams aansturen.

Strategische top:

Als top heeft de organisatie van de gemeente een tweehoofdige directie. In het organogram is aan de kleuren te zien welk directielid welk team aanstuurt.

Ondersteunende en voorbereidende staf:

Naast het primaire proces staan er andere teams aan de zijlijn, de zogeheten ondersteunende en voorbereidende staf, in het geval van de gemeente Peel en Maas: de faciliterende en ondersteunende teams.

Daarin komen de teams Advies en Control, Beheer en Uitvoering en Informatisering en Automatisering naar voren. Deze teams maken het werk van hun interne collega's een stuk gemakkelijker door hen actief te adviseren en te ondersteunen.

Daarnaast kennen ze het team Strategie en Ontwikkeling. In dit laatste team wordt het lange termijn beleid van de gemeente vorm gegeven (Intranet Organogram, 2010).

Opvallend is dat Communicatie nergens expliciet genoemd is en door het Klant Contact Centrum alleen tot de operationele kern lijkt te horen.

Uitgangspunten:

De organisatiestructuur van Peel en Maas is gebaseerd op onderstaande uitgangspunten:

Verbinding

Om dienstverlening op een hoog niveau te kunnen leveren zal er sprake moeten zijn van goede verbindingen tussen inhoudelijke expertises en tussen teams en clusters. Medewerkers werken samen vanuit hun eigen expertises en zullen daarbij ondersteuning krijgen vanuit het college en de gemeenteraad, om op die manier goede diensten te verlenen voor burgers, bedrijven en instellingen.

De cruciale factor om kwaliteit te leveren zijn de verbindingen tussen de organisatieonderdelen van de gemeente. Een klant is pas goed geholpen als hij een volledig antwoord op zijn vraag gekregen heeft, vaak zijn hier verschillende organisatieonderdelen bij betrokken en zijn korte lijnen binnen de onderdelen van groot belang voor een snelle afhandeling. Een hiërarchische structuur zou belemmerend kunnen werken en wordt dan ook bewust uit het organogram gelaten.

Dynamiek

Als je kijkt naar de structuur dan is deze dynamisch en niet statisch. De organisatie speelt adequaat in op ontwikkelingen in de omgeving. Hier uit voortkomend kan het zijn dat de gemeente zich door nieuwe ontwikkelingen moet aanpassen. In eerste instantie zal de behoefte aan de verandering de verandering in werking stellen en ten slotte zal de officiële organisatiewijziging pas het sluitstuk zijn van het dynamische proces (Beleidsmodel, 2010).

4.1.5 Leiderschapsstijl

Hoe de gemeente is opgebouwd is nu meerdere malen aan bod geweest, in deze paragraaf is de focus dan ook niet meer gelegd op wie er leidinggeeft, maar op wat voor manier er leiding wordt gegeven en hoe het leiderschap verloopt. Dit omdat leiderschap niet alleen binnen de organisatiestructuur plaats vindt, maar ook bijvoorbeeld binnen projecten.

Volgens de gemeente Peel en Maas: *De kunst van het leidinggeven is de voorwaarden scheppen, die medewerkers in staat stellen zo goed mogelijk bij te dragen aan de doelstelling van de organisatie. De manier waarop de organisatie de kennis, kwaliteiten en energie van de medewerkers maximaal benut. Hen inspireert en in de gelegenheid stelt tot het maximaal ontwikkelen en benutten van hun competenties. De manier waarop medewerkers erkenning, respect en waardering krijgen voor hun inzet, de behaalde resultaten en hun bijdragen aan verbetering en vernieuwing.* (Beleidsmodel, 2010)

Om hier invulling aan te kunnen geven zijn de volgende leiderschapsstijlen noodzakelijk: Faciliterende en coachende managementstijl, Tonen van voorbeeldgedrag, Creëren van sfeer van vertrouwen en veiligheid en Collegiaal management⁷.

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. De werknemer 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. Het is van belang om zelfstandig en op eigen initiatief te investeren in je eigen ontwikkeling. Hierdoor zijn de medewerkers zelf verantwoordelijk voor hun carrière. Peel en Maas faciliteert, de medewerker initieert en registreert. Dit sluit ook goed aan bij de kernwaarde 'Zelfsturing'.

De medewerkers zijn het belangrijkste van de organisatie, omdat ze de ambassadeurs naar de gemeenschap zijn van de gemeente Peel en Maas, met die reden vindt de organisatie dat ze eigenlijk al eerder in de hiërarchie genoemd zouden moeten worden.

4.1.6 Organisatiecultuur

Organisatiecultuur kun je definiëren als: *"De collectieve mentale programmering van de levens van de belanghebbenden bij een bedrijf."* (Hofstede, 2003) 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 is de cultuur vergeleken met de modellen van Quinn en vergeleken met de cultuurtypen van Handy en Harrison (1978).

Volgens het model van Quinn (Quinn, 1997) blijkt dat de gemeente Peel en Maas een familiecultuur heeft⁸. 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.

Volgens de cultuurtypen van Handy en Harrison (Handy & Harrison, 1978) heeft de gemeente Peel en Maas een *taakgerichte organisatiecultuur* met herkenbare punten uit de *persoonsgerichte cultuur*. Dit houdt in dat de organisatiecultuur vooral flexibel en resultaatgericht is

⁷ Bijlage V voor een uitgebreidere uitleg

⁸ Bijlage V voor een uitgebreidere uitleg

en dat het individu op de voorgrond staat en dat er weinig regels en procedures zijn, maar vooral kleinere procedures die projectmatig aangebracht worden.⁹

Als je kijkt naar de organisatie en de typologieën van Mintzberg dan zou je de gemeente Peel en Maas kunnen omschrijven als een innovatieve divisie organisatie (Mintzberg, 1989). Aan de andere kant wil de organisatie heel graag een innovatieve organisatie zijn, wat ook blijkt uit de cultuur. Zo willen ze vaak voor lopen en zich onderscheiden van andere gemeentes (Beleidsmodel, 2010).

4.1.7 Organisatiestrategie

De organisatiestrategie is ontwikkeld door het team S&O, strategie en ontwikkeling. Dit team houdt zich bezig met de lange termijn zaken van de gemeente Peel en Maas, met de bedoeling de gemeente een stevig strategisch fundament te geven en een belangrijke partner in de regio te laten zijn. Weg van de operationele zaken van alle dag, weg van de dagelijkse drukte en vol focus op de toekomst.

Een onderdeel van de strategie is ontwikkeld tot de 7 wijzen van werken. Dit zijn de competenties die je nodig hebt om bij de gemeente Peel en Maas te werken. Deze worden ook besproken in de gesprekscyclus tussen teammanager en manager.

Hieronder staan de 7 wijzen beschreven en in bijlage V is een uitgebreide uitleg gegeven.

1. Wij zijn een betrouwbare en transparante overheid
2. Onze dienstverlening is vraag gestuurd
3. Wij vormen met elkaar een resultaatgerichte omgeving
4. Wij hebben gemeenschapsontwikkeling hoog in het vaandel
5. Wij anticiperen op ontwikkelingen en zoeken de vernieuwing
6. Wij werken in een politiek/bestuurlijke omgeving
7. Wij houden met elkaar onze zeven wijzen van werken levend¹⁰

In de tabel 2 (Intranet: Onze 7 wijzen van werken, 2012) hieronder is te zien op welk niveau met welke middelen gewerkt wordt.

Tabel 2 Strategische inzet middelen (Intranet gemeente Peel en Maas)

	Planning	Control	Sturing
Bestuurlijk/ Strategisch niveau	• perspectievennota • collegeprogramma • meerjarenprogramma-begroting	• programmarekening incl. jaarverslag • voortgangsgesprekken • bijstellingsrapportage	• kaderstellende beleidsnota's
Management/ tactisch niveau	• productenraming	• productrealisatie • managementrapportage	• projectenplan • programmaoverleg
Operationeel niveau	• voorcalculatie • teamplan • individueel werkplan	• nacalculatie • tussencalculatie	• persoonlijke gesprekken • teamoverleg • bilateraaloverleg

⁹ Bijlage V voor een uitgebreidere uitleg

¹⁰ Bijlage V voor een uitgebreidere uitleg

4.2 Communicatieanalyse

In de algemene inleiding van de scriptie is een impressie gegeven van Communicatie. En zoals in de inleiding van hoofdstuk 3 al is aan gegeven moet communicatie voortkomen uit het organisatiebeleid en zal daar ook op aangesloten moeten zijn. Nu de organisatie onder de loep is genomen is het tijd om dat bij de communicatie ook te doen. In dit hoofdstuk komt de communicatievisie, de communicatiestructuur, de communicatiecultuur en de communicatiestrategie aan de orde.

4.2.1 Communicatievisie

In mei 2011 is er door Communicatie een nieuwe strategische visie gevormd voor de communicatie, waar zij voor staan en hoe zij communiceren. Met een strategische visie op communicatie hebben ze meer samenhang gebracht in het communicatiebeleid en kunnen ze richting geven aan hun communicatie. De strategische visie op communicatie beschrijft de richting waarin lijnen voor de organisatie wordt uitgezet. Voor mei 2011 ontbrak die paraplu. De visie is afgeleid uit een aantal strategische beleidskeuzes en ambities die door bestuur en management op andere vlakken zijn geformuleerd en waarbij communicatie als een ondersteunend instrument voor wordt ingezet. De visie luidt als volgt:

*Communicatie biedt ruimte voor onderscheid.
Dankzij communicatie is Peel en Maas zichtbaar onderscheidend.*

Van begin af aan wil de gemeente Peel en Maas het graag anders doen. In het begin werd gezegd, de gemeente Peel en Maas moet de beste gemeente zijn. Omdat 'de beste' een te ruim begrip was, is er uiteindelijk onderscheidend naar voren gekomen, zoals in de organisatievisie naar voren is gekomen. Dit sluit ook aan op de kernwaarden en vooral op diversiteit, onderscheidend in al zijn kracht.

4.2.2 Communicatiestructuur

Als je kijkt naar de communicatie en de structuur van de organisatie gaat het om communicatie kenmerken van een innovatieve divisieorganisatie (Mintzberg, organisatiestructuur). Van een innovatieve organisatie is een van de kenmerken dat er weinig sprake is van top-down communicatie, aangezien er weinig onderscheid is tussen de directie en werknemers. En komt ook weinig sturing voor op basis van werkresultaten en er is veel informeel overleg waarin het vooral gaat om de behoeftes en hoe het werk aangepakt gaat worden, gebruikelijk bij vele organisaties is de term 'projectteamvergaderingen' of iets dat daar vanaf geleid is.

Bij een divisie organisatie ligt de nadruk in de communicatie sterk op de standaard, meestal schriftelijke, procedures die het werk in de divisies, in dit geval de teams en clusters, moeten reguleren. Vanuit de teams en cluster naar de directie bestaat de communicatie vooral uit rapportage en verantwoording. En is meestal elektronisch of schriftelijk, al komt overleg ook regelmatig voor (Reijnders, 2010).

De gegeven communicatiekenmerken van de twee organisatiestructuren komen samen overeen met de communicatiekenmerken van de gemeente Peel en Maas. Alleen de rapportage en verantwoording naar de directie wordt niet veel gedaan, wat te linken is aan de verantwoordelijkheid die steeds lager in de organisatie gelegd wordt, zoals in H.4.1.5 Leiderschapstijl al naar voren kwam.

Bij de communicatie gaat het vooral om diagonale communicatiestromen, er is dus geen directe gezagsrelatie tussen de deelnemers.

De communicatiemiddelen die gebruikt worden bij interne communicatie zijn al schematisch weergegeven bij de organisatiestrategie in tabel 2 bij H.4.1.7. Externe communicatiemiddelen die gebruikt worden zijn o.a.:

Huis-aan-huis bladen	Website www.Peelenmaas.nl
Folders	Posters
Twitter	Facebook
Uitzendingen lokale Omroep Peel en Maas	Persberichten

4.2.3 Organisatie van de communicatie

Communicatie valt binnen het team KCC, de operationele kern van de organisatie, wat opvallend is omdat dit team vooral gefocust is op externe communicatie met de samenleving van de gemeente Peel en Maas. Terwijl een communicatieafdeling zich volgens Van Riel (2003) zowel met externe als met interne communicatie bezig houdt.

Communicatie bestaande uit 12 vaste personen. De taken zijn verdeeld tussen adviseurs en consultants. De adviseurs houden zich vooral bezig met de advisering van het bestuur en de ambtenaren. Terwijl de consultants de focus hebben liggen op het uitvoerende werk en houden zo ook de projecten van het team draaiende.

De organisatie van de communicatie is momenteel in ontwikkeling, zo blijkt uit gesprekken met medewerkers van Communicatie en andere teams en participerende observatie tijdens het wekelijks clusteroverleg van Communicatie. De ontwikkeling heeft vooral betrekking op de taakverdeling en de organisatie van de communicatie. De gewenste positie van de communicatieafdeling wordt aangegeven als: *“Aan de zijlijn staande als ondersteunend en faciliterend cluster, met daarin adviserende en uitvoerende taken, uitgevoerd door adviseurs en consultants.”* (D. Voermans, persoonlijke communicatie, maart, 2013)

Hier komen verschillende taken bij kijken en vervullen de communicatiemedewerkers verschillende rollen bij verschillende projecten. Vooral projectcommunicatie wordt ingezet.

Communicatie faciliteert bij alle vormen van communicatie. In bijlage III zijn de functieomschrijvingen gegeven van de functies binnen Communicatie. En in het schema hieronder is te zien waar ze zich naar eigen zeggen mee bezig moet houden (Strategische Visie, 2011).

Ondersteuning raad	Digitale communicatie
Bestuursondersteuning	Representatie van de organisatie
Pers	Crisiscommunicatie
Publicaties	Ontwikkelen van huisstijl
DTP werkzaamheden	Bewaken van de huisstijl

4.2.4 Communicatieklimaat

Het communicatieklimaat van de gemeente Peel en Maas is te omschrijven als informeel en open, zo blijkt uit participerende observatie en spontane gesprekken met willekeurige medewerkers.. Medewerkers gaan op een informele manier met elkaar om en de deuren van kantoren staan altijd open, letterlijk, want de meeste kantoren hebben geen deur.

Ook de directie gaat op een informele manier met de werknemers om en staat ook hun deur meestal open voor een informeel praatje. De werknemers worden gestimuleerd zelf knopen door te hakken, initiatief te tonen en eigen verantwoordelijkheden op zich te nemen. Medewerkers worden niet optimaal betrokken bij de beleidsvoering. Vaak is dit een vorm van eenrichtingsverkeer en hierdoor bestaat er intern soms onduidelijk en verwarring over de ontwikkelingen en veranderingen in het beleid. Vooral omdat de organisatie momenteel bezig is met ontwikkelingen in het beleid waardoor er soms een overload aan informatie binnenstroomt en niet alle informatie even veel aandacht krijgt of begrepen wordt.

Het communicatieklimaat van Communicatie is net zoals de organisatie van de communicatie in ontwikkeling. Zoals tijdens verschillende gesprekken met zowel medewerkers van Communicatie, als van andere teams, naar voren kwam *'komt Communicatie van ver'*. Hiermee bedoelen ze dat het cluster een slechte start heeft gemaakt net na de fusie en daarmee de mate van vertrouwen, geloofwaardigheid, openheid en eerlijkheid heeft verlaagd en het imago geschaad is.

4.2.5 Communicatiestrategie

In de communicatiestrategie komt naar voren welke doelen Communicatie heeft, langs welke weg deze doelen bereikt moeten worden en welke tactieken daarvoor ingezet worden. Onderstaande doelstellingen met uitleg zijn gemaakt door Communicatie zelf in mei 2011 (Strategische Visie, 2011). Niet alle informatie is weergegeven, alleen de meest opvallende punten die aanleiding kunnen zijn voor de uiteindelijke aanbevelingen.

Doelstellingen:

De eerste doelstelling van Communicatie is gebaseerd op kennis, houding en gedrag. Ook uit gesprekken met communicatiemedewerkers en de participerende observatie tijdens het wekelijks clusteroverleg valt op dat er veel met deze theorie gewerkt wordt.

1. Peel en Maas handelt vanuit de drie kernwaarden zelfsturing, diversiteit en duurzaamheid

Basis: er is kennis van de kernwaarden.

Vervolgens: er is een positieve houding ten opzichte van de kernwaarden; nut / noodzaak worden ingezien.

Tenslotte: er volgt een gedragsverandering; de kernwaarden worden begrepen en gebruikt.

2. Peel en Maas communiceert actief en innovatief

Dit houdt in dat Peel en Maas een early adapter is van nieuwe/innovatieve communicatiemiddelen, communicatievraagstukken planmatiger en eerder oppakt, actieve communicatiemiddelen inzet, de website via beleids- en ontwikkelplannen ontwikkelt en voornamelijk digitaal communiceert.

Onder actieve communicatiemiddelen wordt o.a. verstaan: een persconferentie op locatie organiseren, het inzetten youtube, flyer, een digitale felicitatie sturen bij een geboorte of een huwelijk of bij relevante publicaties zoals berichten, artikelen en persberichten een tweet plaatsen. Opvallend bij deze doelstelling is dat de focus vooral gelegd wordt op externe communicatie, middelen en uitvoerende taken en minder op de adviserende rol van Communicatie.

3. *Peel en Maas is een zichtbare partner*

Dit heeft als basisprincipe: Be good and tell about it. De gemeente biedt kwaliteit, is transparant en functioneert naar eigen mening goed. Dat moet ook permanent gecommuniceerd worden.

Echter is het streven: Be good and let others tell about it. Vertel zelf niet hoe goed je bent, maar laat partners het vertellen.

De acties die hiervoor ondernomen zullen worden zijn bijvoorbeeld helpen bij dorpsoverleg om daarbij actiever te communiceren of citymarketing, waarbij je moet denken aan het binnenhalen van grote projecten of deelnemen aan bekende acties.

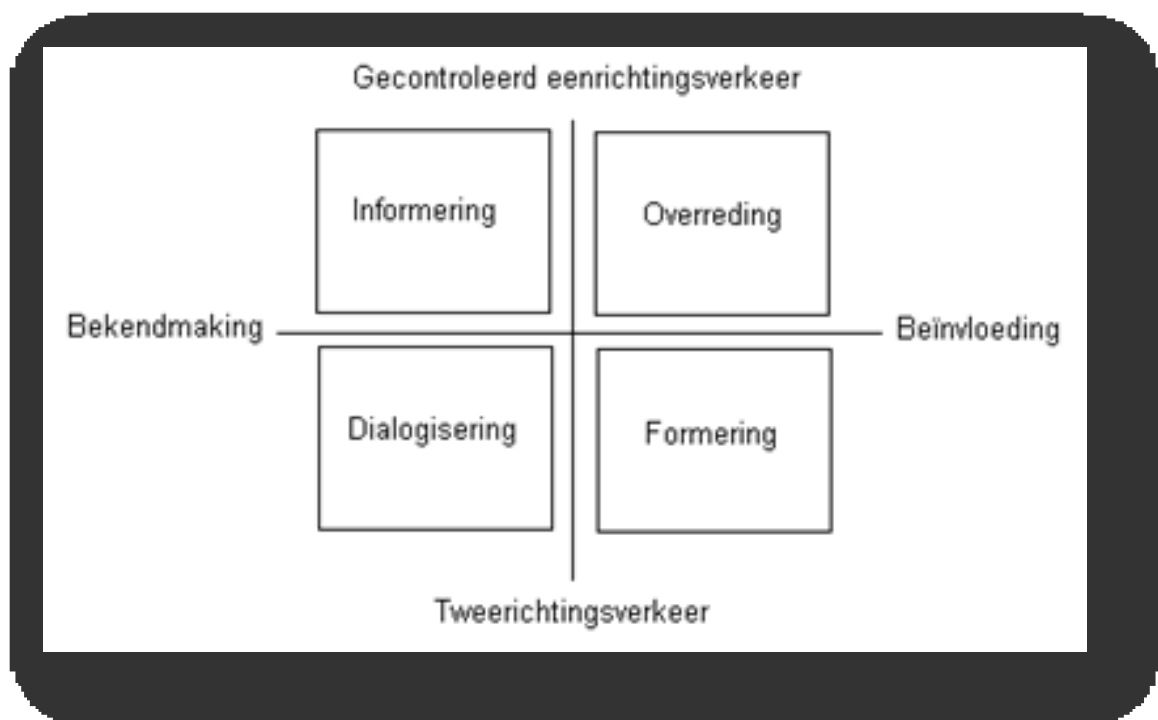
Verwarrend hier is dat er gesproken lijkt te worden namens de gehele gemeentelijke organisatie, terwijl het een communicatie doelstelling is.

Communicatiekruispunt:

Voor goede communicatie is een goede communicatiestrategie nodig. Het Communicatiekruispunt van Betteke van Ruler, zoals te zien in onderstaand figuur 4, geeft handvaten om die strategie vorm te geven (Ruler, 1998). Per situatie kan er gekozen worden voor een specifieke strategie. Uit participerende observatie en gesprekken met de medewerkers blijkt vooral tweerichtings verkeer gewenst te zijn en gebruikt te worden bij interne communicatie, wat betekent dat er vooral dialogisering en formering plaats vindt.

Het overbrengen van de kennis die is opgedaan vanuit de strategieën dialogiseren en formen vinden plaats door middel van de strategie informeren. Denk hierbij aan het gecontroleerd eenrichtingsverkeer via het intranet of mail (Intranet).

Figuur 7 Communicatiekruispunt Van Ruler (2003)



5. Ontwikkelingen

Tijdens de interne analyse is al meerdere keren naar voren gekomen dat zowel de organisatie als Communicatie met ontwikkelingen te maken heeft. In dit hoofdstuk wordt er gekeken naar ontwikkelingen die Communicatie raken en die van invloed zijn op de eigen ontwikkeling. De ontwikkelingen zijn verdeeld op drie niveaus: in de omgeving, binnen de organisatie en binnen Communicatie.

Op deze manier kan er op verschillende niveaus geanalyseerd worden wat van invloed kan zijn op de ontwikkeling van Communicatie en wat mogelijk relevant is bij het aansluiten op de organisatieontwikkeling. De vraag die hiermee beantwoord kan worden is 'Welke interne en externe ontwikkelingen zijn er die Communicatie raken?'.

5.1 Ontwikkelingen in de omgeving

De organisatievisie geeft aan dat de gemeente vier jaar bezig is sinds de fusie en trots op eigen benen staat (Meerjarenperspectief 2013-2016, 2012). Ook wordt geconstateerd dat de wereld binnen en rond de gemeente niet stil staat, er verandert veel in een razend tempo. In het beleidsmodel 2010 zijn de belangrijkste externe ontwikkelingen met betrekking tot de gemeente Peel en Maas beschreven (Beleidsmodel, 2010). Hierna volgt een korte weergave van de belangrijkste externe ontwikkelingen die van invloed zijn op Communicatie.

Positie van de overheid:

Dat Nederland momenteel in een economische crisis verkeert wordt elke dag verkondigd, maar Nederland kent daarnaast nog een specifieke crisis: de verstoorde relatie tussen de overheid en de burgers (Schmitz, 2012). In de afgelopen jaren is de positie van de overheid veranderd. In eerste instantie was de gemeente een dienstenverstrekkende organisatie, waardoor de gemeente het eigendom van problemen bij burgers uit handen nam.

Momenteel vindt er juist een tegengestelde verschuiving plaats, waarbij de gemeente het eigendom weer terug bij de burger legt. Dit omdat mensen en organisatie de vraag stellen wat de rol en de positie van burgers kan zijn voor het in stand houden van de samenleving. De gemeente Peel en Maas heeft op deze ontwikkeling ingespeeld door de kernwaarden 'Zelfsturing'. Dit houdt in dat de gemeente de burger niet meer als klant heeft, maar zelf als partner deelneemt aan de activiteiten van de burgers.

Bevolkingssamenstelling:

Het inwoner aantal van de gemeente Peel en Maas daalt de komende 25 jaar met ca. 5000 inwoners en ook de samenstelling verandert, er zijn veel minder jongeren en veel meer ouderen, dus een bevolkingskrimp en vergrijzing.

Bezuinigingen:

De gemeente blijft te maken krijgen met rijksbezuinigingen. Direct door minder geld in het gemeentefonds te ontvangen en indirect door meer rijkstaken te krijgen die met veel minder geld volbracht moeten worden.

Decentralisatie:

De gemeente wordt verantwoordelijk voor een groot aantal ondersteunende taken, taken die ondersteuning bieden aan de samenleving. Dus het inwoners aantal, en daarmee de doelgroep van de gemeente groeit, terwijl het geld minder wordt.

Digitalisering:

Zoals in de hele samenleving te zien is, is er sprake van digitalisering. Mensen zijn gewend om hun bankzaken bijvoorbeeld thuis te doen, of vakanties te boeken via het internet. Zo wordt ook van de gemeente verwacht om in deze ontwikkeling mee te gaan door tijd en plaats onafhankelijk te werken en te communiceren met hun medewerkers en inwoners.

5.2 Ontwikkelingen binnen de organisatie

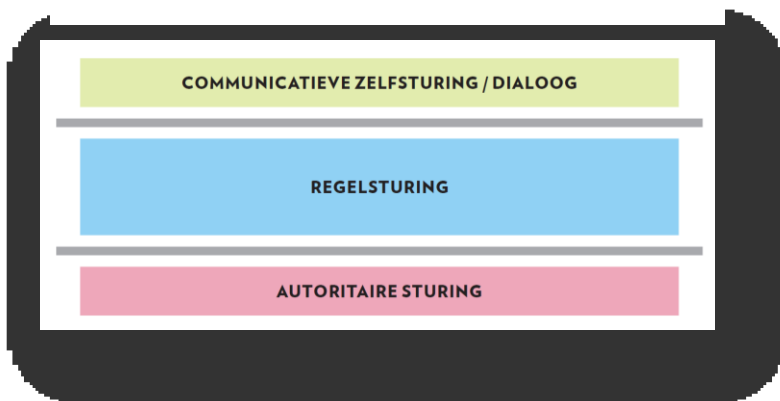
Door de externe ontwikkelingen moet de gemeente zich ook aanpassen en ontstaan er op die manier ook interne ontwikkelingen. Dit heeft invloed op het beleid en uiteindelijk ook weer op de communicatieafdeling.

De grootste ontwikkeling binnen de organisatie wordt onder de naam 'de wissels om' benoemd. Dit concept is gecreëerd om in te spelen op de externe ontwikkelingen; mee te kunnen gaan met de dynamiek van buiten af. In bijlage VI is het verhaal rond om dit concept te lezen en in dit hoofdstuk zal de kern behandeld worden: meervoudigheid van bestuur.

Meervoudigheid van bestuur:

In figuur 8 is de opbouw van de overheid te zien op basis van de cultuurfilosofie van Arnold Cornelis Smitsz (2012). De gemeente Peel en Maas werkt zelf ook met deze filosofie.

Figuur 8 Meervoudigheid van bestuur, geraadpleegt in: Essay 'Voel de logica', gemeente Peel en Maas



Naast de bestaande lagen van de overheid: de regelgestuurde en de autoritaire overheid, komt er een nieuwe laag bij: de communicatieve overheid. Allereerst is een belangrijk inzicht dat het geen kwestie is van een geheel nieuwe overheid. De overheid kent alle drie de niveaus, in meer of mindere mate, afhankelijk van de situatie van het betreffende overheidsorgaan.

Wanneer in een bepaalde situatie meer nadruk wordt gelegd op de communicatieve overheid, worden de autoritaire en de regelgestuurde overheid relatief van minder belang, maar ze blijven wel aanwezig. Zoals de naam al aangeeft speelt communicatie hier een grote rol in. Maar wat is er nu anders aan de communicatieve overheid, waarin verschilt die van de autoritaire en de regelgestuurde overheid?

Autoritaire overheid: Deze positie van de overheid staat ver van burgerparticipatie en burgers hebben hier dan ook niet tot weinig inspraak. Afhankelijk van de situatie worden wetgeving en uitvoering relatief autonoom door de overheid gerealiseerd en de overheid moet deze rol dan ook strikt uitvoeren. Een voorbeeld hiervan is het verstrekken van paspoorten. Iedere burger heeft het recht op een zekere bescherming door de overheid.

Regelgestuurde overheid: Gelijkheid en rechtvaardigheid zijn uitgangspunten bij deze positie. De overheid maakt heel veel regels en er wordt verwacht dat de burgers zich aan deze regels houden. Om dit te realiseren doet de overheid haar best om burgers te betrekken bij het maken van regels. Door al die regels is de leefwereld van mensen verschaald, denk hierbij aan schoolplicht of verkeersregels.

Communicatieve overheid: momenteel wordt er steeds meer vorm gegeven aan deze positie van de overheid, hierbij wordt ruimte geboden aan de samenleving om de leefomgeving en –wereld uit te breiden, zonder interventie van de overheid. Als de overheid hierin kan stimuleren, kan hieruit een win-win situatie ontstaan: De overheid kan meer uit handen geven en de samenleving krijgt meer zeggenschap over de eigen invulling van hun leefwereld. In deze positie heeft de overheid een meer faciliterende rol in plaats van een bepalende of beperkende.

Deze win-win situatie is precies wat de gemeente Peel en Maas wil bereiken met het concept 'de wissels om'. De gemeente richt zich als het ware niet op burgerparticipatie, maar meer op de eigen participatie in de gemeenschap. De regelgestuurde overheidspositie moet verkleind worden en de communicatieve juist vergroot. Om dit voor elkaar te krijgen is communicatie nodig. De burgers zijn gewend dat de gemeente voor het grootste gedeelte in de regelgestuurde positie zit, er moet dus duidelijk gecommuniceerd worden wat er van de burger verwacht wordt en wat de burger kan verwachten van de gemeente. (G. Driessen, persoonlijke communicatie, maart, 2013)

5.3 Ontwikkelingen binnen Communicatie

Bij de interne analyse is naar voren gekomen dat zowel de organisatie van de communicatie en het communicatieklimaat in ontwikkeling is. Om erachter te komen wat deze ontwikkelingen inhouden zijn er eerder verschenen documenten, verkregen via intranet, geraadpleegd en gesprekken gehouden met medewerkers van Communicatie.

Inhoud ontwikkeling: (N. Teluij, persoonlijke communicatie, maart, 2013)

De ontwikkeling die het cluster momenteel doormaakt is 1,5 jaar geleden begonnen in 2011. Dit was nodig omdat Communicatie niet functioneerde zoals er in de organisatie verwacht werd. Het grootste probleem was de slechte taakverdeling, waardoor er veel gaten ontstonden. Hierdoor kon je als adviseur niet volwaardig aan tafel zitten bij projecten, omdat je niet helemaal op de hoogte was van wat er speelde of wat er op bepaalde gebieden gebeurde. Niemand wist meer wie wat deed en wat je van iedereen kon verwachten. Dit is helemaal omgegooid.

De nieuwe verdeling binnen het cluster houdt in dat je als adviseur gekoppeld bent aan een bestuurder en je verantwoordelijk bent voor de communicatie op dat inhoudelijke terrein. De medewerkers van Communicatie hebben nu meer ruimte gekregen om zich te ontwikkelen waar ze dat willen en waar ze dat kunnen. Dit houdt in dat mensen meer inspraak hebben in hun eigen takenpakket. Het zorgt er voor dat mensen lekkerder op hun plek zitten en dat ze ook hun kwaliteiten zo goed mogelijk kunnen inzetten.

De basis van de ontwikkeling is vooral het doen in plaats van het zeggen dat je gaat veranderen. Er moet echt anders gewerkt gaan worden in plaats van zeggen dat je het anders gaat doen. Vanuit daar kun je gaan kijken of het bij de medewerkers van andere teams merkbaar is en of Communicatie nog hier en daar moet bijsturen.

Heisessie (Communicatie, 2013)

Om verdere invulling te geven aan de ontwikkeling is er 1,5 jaar geleden een heisessie georganiseerd waar het hele cluster aan deel heeft genomen. Deze heisessie gaf de kans aan de medewerkers van Communicatie om zich uit te spreken over knelpunten en ontevreden heden, maar ook de mogelijkheid om naar zichzelf te kijken als communicatieprofessional en persoonlijke doelstellingen te maken.

Op deze manier kwamen de kwaliteiten en interesses van ieder individu aan het licht, waarmee vervolgens een nieuwe organisatie van Communicatie gevormd kon worden, met daarbij ook een nieuwe visie, die in Hoofdstuk 4.2.1 al te zien was. Het gehele document van de resultaten van de heisessie is terug te vinden in bijlage VII, waarin onder andere het profiel, de rollen, de werkorganisatie van Communicatie zijn omschreven.

Met deze nieuwe ondervindingen zijn ze aan de slag gegaan. Echter was alles in het begin van de ontwikkeling erg zwart/wit neergezet, dit bleek in de praktijk anders voor te komen. Daarom werden op 8 april 2013 de resultaten van de heisessie nog een keer tegen het licht gehouden. De focus is gelegd op interne aspecten, binnenin Communicatie, en er worden weinig verbeterpunten gegeven die connectie hebben met andere teams. Opvallende verbeterpunten zijn:

1. Er moet meer evenwicht komen in ondersteuning van de teams en niet te volgend zijn. Soms wordt er meteen iets toegezegd onder het motto 'ondersteunend zijn', maar soms neemt men dan teveel hooi op de vork.
2. Communicatie is soms niet direct genoeg naar elkaar en wordt er vaak over in plaats van tegen elkaar gesproken.
3. De taakverdeling en de planning is nog niet altijd even duidelijk.
4. Er wordt nog te weinig gebruik gemaakt van elkaars kennis, expertise en kwaliteiten.

Afspraken die gemaakt zijn tijdens de heisessie zijn:

1. Er komt meer aandacht voor variatie en uitdaging in het werk, voor iedereen. De clustercoördinator is hier scherp op bij de toedeling van taken, en zal hier, onder andere in het wekelijkse overleg, meer ruimte in geven.
2. In het wekelijkse overleg wordt er meer teruggekoppeld over het accountoverleg; de adviseurs zijn hier tijdens het accountoverleg al alert op.
3. Er komt eind 2013 een evaluatiemoment over hoe we er als team nu voorstaan, bijvoorbeeld door feedback te vragen bij de teammanagers.
4. Er wordt meer gefocust op teambuilding, onder andere om meer zicht te krijgen op elkaars kwaliteiten en hoe we die beter kunnen benutten.
5. We gaan een opzet maken voor tijdschrijven, inclusief tussentijdse rapportage, om meer prestaties te kunnen evalueren achteraf en te kunnen sturen op de planning.
6. Er komt meer aandacht voor kennisontwikkeling, bijvoorbeeld door twee keer per jaar stil te staan bij actuele ontwikkelingen in het vakgebied.

Bij de verbeterpunten van Communicatie wordt in het oorspronkelijke Heisessie document (Communicatie, 2013) gesproken over *klanten*. Hiermee lijkt het om een externe groep te gaan. Echter is dit niet het geval en uit gesprekken met de medewerkers van Communicatie blijkt dat hiermee de medewerkers bedoeld worden die gebruik maken van Communicatie.

6. Resultaten

In de voorgaande hoofdstukken zijn de resultaten uit voornamelijk deskresearch en een gedeelte fieldresearch in de vorm van participerende observatie gegeven. Om aanvullende informatie te verkrijgen en een beeld te kunnen vormen van de verwachtingen en meningen van de organisatie met betrekking tot Communicatie, zijn er interviews gehouden.

Voordat de interviews afgenomen zijn bij de teammanagers en de medewerkers van Communicatie, is er eerst gekeken of er bepaalde bevindingen zijn gedaan tijdens de invulling van de hoofdstukken 4. Interne analyse en 5. Ontwikkelingen, waar nog niet direct conclusies uit getrokken kunnen worden. Door hier aandacht aan te besteden tijdens het kwalitatieve onderzoek, kan hier dan meer duidelijkheid over verkregen worden.

6.1 Bevindingen deskresearch en participerende observatie

Hieronder staan bevindingen die onderwerpen aanreiken om te bespreken tijdens de interviews:

Verwarring:

Er worden verschillende begrippen door elkaar gehaald. Het woord 'gemeente' wordt zowel gebruikt als het om de gemeenschap gaat, als wanneer het om de organisatie gaat. In documenten, maar ook tijdens gesprekken, levert dit verwarring op. Hierdoor lijkt het of de communicatieafdeling alleen extern handelt, omdat o.a. de doelstellingen vooral extern gericht zijn, terwijl deze net zo goed binnen de organisatie voor Communicatie kunnen gelden.

Doelstellingen Communicatie :

De doelstellingen van Communicatie zijn erg gericht op externe communicatie en het uitvoerende gedeelte van hun takenpakket. Als je deze doelstellingen ombuigt naar intern, lijken ze ook heel goed passend bij Communicatie. Zijn deze doelstellingen al behaald? Wordt het opgemerkt?

Organisatie van de communicatie:

Tijdens de zoektocht naar de invulling van de organisatie van de communicatie, werd duidelijk dat hier ontwikkeling plaatsvindt en er een nieuwe positie in de organisatie gewonnen wil worden. Bij 4.2.3 wordt aan gegeven wat de gewenste positie van Communicatie binnen de organisatie zou zijn: *'Aan de zijlijn staande als ondersteunend en faciliterend cluster, met daarin adviserende en uitvoerende taken, uitgevoerd door adviseurs en consulenten.'* Is deze positie al behaald?

Communicatieklimaat:

Tijdens de zoektocht naar de invulling van het communicatie klimaat viel op dat de sfeer binnen Communicatie nog niet geheel stabiel is en ook uit gesprekken met andere medewerkers van andere teams kwam naar voren dat de sfeer wel eens slechter is geweest. Communicatie heeft dit dus ook naar buiten uitgestraald, Zelfs de uitspraak 'bijna rollenbollend door de gang' werd niet eenmalig genoemd door medewerkers van andere teams. Is deze imagoschade al aan de beterende hand?

Ontwikkeling:

Bij H.5.3 Ontwikkelingen binnen Communicatie, wordt aangegeven dat de basis van de ontwikkeling die ze momenteel door maken 'doen' is in plaats van 'zeggen' dat je iets gaat veranderen. Is de ontwikkeling ook daadwerkelijk opgemerkt door de andere teams? En zijn ze hier tevreden mee? Zijn er nog verbeterpunten?

6.2 Resultaten interviews

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste resultaten van de interviews gegeven. Om de anonimiteit van de geïnterviewden te waarborgen, worden de uitgeschreven interviews niet vrijgegeven. Er zijn interviews gehouden met de teammanagers van alle 11 de teams binnen de organisatie van de gemeente Peel en Maas en met medewerkers van Communicatie.

Door middel van de interviews met de teammanagers, die fungeren als woordvoerder van zijn of haar gehele team, wordt er een goed beeld verkregen van wat er leeft omtrent communicatie binnen de organisatie. De interviews met de medewerkers van Communicatie laten zien of Communicatie op een lijn zit met de organisatie.

In de resultaten wordt niet direct onderscheid gemaakt tussen verschillende partijen, maar bij verschillende resultaten is aangegeven of er afwijkende uitkomsten verkregen zijn als bijvoorbeeld de samenwerking met de teams en Communicatie anders is of als de lengte dat iemand in dienst is afwijkende resultaten geeft.

De topiclist is niet als bepalend gebruikt tijdens de interviews, maar puur als richtlijn. Dit om ervoor te zorgen dat het geen spel van vraag en antwoord werd, maar een gesprek over Communicatie en hun ervaringen daarmee. Zo werd niet letterlijk elke vraag gesteld, maar zijn alle dikgedrukte punten aanbod gekomen. De topiclists zijn in bijlage VIII te vinden.

6.2.1 Resultaten interviews teammanagers

Relatie met Communicatie

De meerderheid van de geïnterviewde teammanagers en medewerkers gaf aan de relatie met Communicatie als nauw te ervaren, vooral de teams die dicht bij de burger staan zoals een team MO of VTH. Echter zat hier nog wel wat verschil in wat die relatie dan inhield. Er was een onderscheid tussen uitvoerend en adviserend. In beide opzichten werd het werk van het cluster ervaren als ondersteunend, enerzijds in het maken van communicatiemiddelen, anderzijds in het adviseren over de communicatiestrategie.

De teams die aangaven minder nauw met Communicatie samen te werken gaven ook aan uitsluitend uitvoerende ondersteuning te krijgen van Communicatie.

Gewenste rol binnen de organisatie:

Samenvattend vinden de teammanagers de volgende rol passend bij Communicatie, dit is ook de verwachting ten opzichte van het cluster: *Een proactieve, ondersteunende en faciliterende afdeling voor zowel het college als de werknemers van de gemeente. Communicatie is nauw betrokken bij projecten en bewegen mee met de verschillende projecten, partijen, ontwikkelingen om op die manier passend advies te kunnen geven en een goede uitvoering te kunnen neerzetten. Ze zijn niet star en richten zich niet puur op de theoretische kant maar spelen goed in op de praktijk.*

Taken van Communicatie:

Over de taken van Communicatie was onzekerheid. Bijna alle antwoorden begonnen met 'ik denk dat...' in plaats van 'ik weet dat...'. Zo goed als alle geïnterviewden gaven aan dat Communicatie adviserende en ondersteunende taken heeft. Kort gezegd: Alle vormen van communicatie faciliteren. De taken die volgens de geïnterviewden door Communicatie uitgevoerd moeten worden staan hieronder samengevat:

- Ondersteuning bieden bij de externe communicatie, uitvoerend
- Een partnerrol vervullen bij projecten
- Adviseren over hoe het beste gecommuniceerd kan worden en met welk middel

- Verantwoordelijk voor een groot gedeelte PR van de organisatie en het bewaken van het Imago. De gemeente moet zelf beslissen wat er naar buiten gaat en niet door de pers laten oppakken die het dan vervolgens in een verkeerd daglicht kan zetten.
- Besluiten die door het college genomen worden helder vertalen zodat het voor zowel burgers als medewerkers begrijpelijk is.
- Goed overzicht houden over wat er speelt bij het bestuur, in de politiek en intern bij de teams

Praktijk:

De twee vorige punten gaven aan wat de teams verwachten en zouden willen zien van Communicatie. De volgende vraag die daarop gesteld werd is of ze vinden dat dit in de praktijk ook zo gebeurt. Bijna alle teams gaven aan dat dit niet het geval is, maar dat dit beduidend beter is t.o.v. een jaar geleden. Communicatie blijft vooral uitvoerend gevonden worden, terwijl de verwachting van de taken vooral neigen naar strategisch advies.

Samenwerking:

Het is wisselend wanneer de teams Communicatie betrekken bij projecten. Als het om uitvoerend werk gaat, wat beslist wordt door de projectleider, dan wordt Communicatie vaak pas aan het einde betrokken.

Een vijfde van de geïnterviewden geeft aan steeds bewuster met communicatie bezig te zijn en ook met Communicatie. Dat de samenwerking steeds nauwer wordt komt van twee kanten, maar het voortouw wordt genomen door Communicatie. Er werd gezegd: *'Tenslotte moet de projectleider zelf besef krijgen van wanneer hij de communicatieafdeling inschakelt.'*

Ontwikkeling:

Alle teammanagers waren op de hoogte dat er een ontwikkeling is ingezet bij Communicatie, vooral tijdens samenwerking kwam dit naar boven. Minder dan de helft wist niet te vertellen wat de ontwikkeling precies inhoudt. Alle geïnterviewden merkten dat er verschil was wat betreft de betrokkenheid en de actieve houding van Communicatie. Teams die nauwer met het cluster samenwerken waren enthousiaster over de ontwikkeling en gaven aan hier ook meer ervaring mee te hebben.

In het verleden werd Communicatie nogal bepalend ervaren in plaats van ondersteunend en faciliterend. De gedachte is bij de teammanagers dat dat komt omdat Communicatie zich meer zijn gaan beseffen dat ze een dienstverlenende, ondersteunende functie hebben.

De effecten blijven nog achterwege, daar wordt nog weinig van terug gezien. In het voortraject wordt Communicatie steeds meer als betrokken en actief ervaren, maar wat er uiteindelijk voor resultaat geboekt is, is bij driekwart van de teams nog onduidelijk. Woorden als 'waarschijnlijk' werden vaak gebruikt.

Taakverdeling:

Ongeveer drie kwart van de geïnterviewden gaf aan dat er onduidelijkheid bestaat over de invulling van Communicatie omtrent het takenpakket en de taakverdeling. Veel teams hebben te maken met een vast aanspreekpunt bij Communicatie, maar de vraag is dan, 'wat doen die andere mensen?'. Hier is onduidelijkheid over.

Onzichtbaar:

Een aanvulling op het vorige kopje is dat er aangegeven is dat de communicatieafdeling onzichtbaar is. Zo werd bijvoorbeeld gezegd: *'De bekendheid van de afdeling is dat het een grote groep is, maar heel onzichtbaar. Ze laten zichzelf niet genoeg zien. Het is een hele diverse groep, die dat heel goed verborgen weet te houden.'* Dit zelfde werd door de meerderheid aangekaart, natuurlijk niet met dezelfde letterlijke woorden.

Resultaten:

Een ander punt dat door die onzichtbaarheid naar boven kwam, waren de resultaten en de successen die met Communicatie geboekt worden. Er werd aangegeven dat er veel gepraat wordt met Communicatie en er veel beloofd wordt, maar dat er van de daadwerkelijke resultaten nog te weinig teruggekoppeld wordt. Hiermee werd niet bedoeld dat Communicatie veel beloofd, maar niks afmaakt, maar dat er te weinig zichtbaar is van de effecten en de resultaten ervan. De meesten hebben wel het idee dat er betere resultaten geboekt worden, maar hebben hier geen bewijs voor.

Invulling van de communicatie en rolverdeling:

Er was ontevredenheid en verwarring over de input die teams moeten geven aan de afdeling om de communicatie goed te kunnen vertolken. Het merendeel gaf aan dat Communicatie op basis van een redelijk abstract idee een praktische vertaling moet kunnen maken, zodat het voor de doelgroep begrijpelijk is. Als voorbeeld werd een persbericht genoemd: 'Welke input verwacht communicatie en tot waar ligt de rol van het team en waar begint die van Communicatie?' Hier is onduidelijkheid over.

Oorzaak negatief imago:

Dat Communicatie te kampen heeft met een slecht imago was bij alle geïnterviewde teammanagers die vanaf de fusie in dienst waren duidelijk. Er werd aangegeven dat Communicatie oorspronkelijk een slechte start heeft gemaakt na de fusie door een star, dwingend en niet meebewegend cluster te zijn, die hun ondersteunende en faciliterende rol niet vervulde. Zo kwam tijdens de interviews naar boven dat er weinig sprake was van dienstverlening vanuit Communicatie en dat ze zich te bepalend gedroegen, terwijl de eindverantwoordelijkheid altijd bij de projectleider ligt en niet bij Communicatie. Ook werd er te zwart/wit gedacht en alleen volgens bepaalde regels gewerkt, terwijl de ervaringen leren dat theorie en praktijk vaak anders zijn.

Gevolg negatief imago:

Bij de vraag wat het gevolg dan was van het negatieve imago werd aangegeven dat medewerkers binnen de gemeente niet meer aan klopten bij Communicatie, omdat het meer een last was dan een toevoeging aan projecten. De zin *'O, we moeten nog even snel langs communicatie'* is tijdens de gesprekken met de teamleiders dan ook meerdere keren als voorbeeld gegeven. Ook was volgens een kwart weinig tijd voor andere teams, omdat Communicatie eerst haar eigen problemen moest oplossen. Na meerdere afwijzingen laat je het de volgende keer wel om bij Communicatie aan te kloppen.

Er wordt verwacht dat het cluster momenteel nog lijdt onder het slechte imago die ze in het verleden hebben opgebouwd. Die is Communicatie nog niet kwijt, maar het verbetert wel. Als tip kwam naar voren: *'Die verbetering kan echter sneller gaan als er meer zichtbaar zou zijn.'*

Positief imago:

De teammanagers en de medewerkers die minder dan een jaar in dienst zijn, geven aan helemaal niet negatief over Communicatie te denken. Zowel nauwe samenwerking als ad hoc projecten worden in samenwerking met het cluster als positief ervaren. Ze hebben van collega's wel gehoord dat het een stuk slechter is geweest, maar daar laten ze zich niet door beïnvloeden. De meerderheid geeft aan dat de kwaliteit van het cluster toeneemt en ze daardoor hun beeld ook aan het bijstellen zijn.

Visie:

De visie van Communicatie wordt vooral passend gevonden omdat het zich richt op 'onderscheidend zijn'. Omdat dit in de organisatievisie ook terug komt. Er werd geattendeerd dat onderscheidend geen doel op zich mag zijn, aangezien onderscheidend niet bij definitie beter is.

Er wordt meerdere malen aangegeven dat de visie niet concreet is en dat de visie van Communicatie intern gericht moet zijn, omdat communicatie niet zelf bepaalt wat er naar buiten gecommuniceerd gaat worden, maar de projectleiders en de organisatie. Verder werd er gezegd dat Communicatie met hun visie aan moet geven wat ze met hun eigen kundigheid willen bereiken en dit moet ook intern uitgestraald worden. *'Ten slotte zit het onderscheid alleen al in alle verschillende projecten waarmee ze te maken krijgen.'* Ook werd aangegeven dat Communicatie zeker kan zorgen dat de gemeente Peel en Maas onderscheidend is, maar daar dragen ze aan bij en daar zijn ze niet autoritair in.

Proactief en Innovatief:

In de doelstellingen van Communicatie komt naar voren proactief en innovatief te willen zijn. Elk team ervaart Communicatie inderdaad een stuk proactiever dan voor de ontwikkeling, dit vooral bij het opstarten van nieuwe projecten waarbij het cluster zelf initiatief toont of zelf het contact met de projectleider onderhoudt. En een kwart ervaart innovatie en doelt dan vooral op het gebruik van social media.

Zichtbare partner:

Al eerder kwam naar voren dat Communicatie onzichtbaar was. Dit had vooral betrekking op het algemene beeld van de gehele afdeling. Bij projecten blijkt dit heel anders te zitten. Als een team met een adviseur samenwerkt, wordt de communicatieadviseur steeds meer als een partner van het project gezien. Wordt Communicatie vooral uitvoerend ingeschakeld, dan zit hier nog wel eens een knelpunt, vooral omdat er meerdere malen is gewisseld met de contactpersonen en er niet duidelijk gecommuniceerd wordt wat de bedoeling of het vervolg is.

Kennis:

De meerderheid verwacht dat Communicatie over genoeg kennis beschikt om de rollen te vervullen en de taken te volbrengen. Als tip kwam naar boven: *'Als er innovatief gewerkt wil worden, zullen ze goed up to date moeten blijven van de ontwikkelingen binnen hun vakgebied. Maar misschien nog veel belangrijker is dat er op de hoogte gebleven wordt van de omgeving in en rondom de organisatie.'*

De helft van de geïnterviewden geeft aan dat er gebrek was aan strategisch advies, maar dat sinds de komst van Nicole dat een heel stuk verminderd is en het in een positieve ontwikkeling zit. Volgens een enkeling, die nauw betrokken is bij Communicatie, kan dat ook komen door de nieuwe structuur en het beter benutten van elkaars kwaliteiten.

Echter vindt driekwart van de teams dat ze zelf over te weinig kennis beschikken van Communicatie. Er is nog te weinig duidelijk over de inhoud en de rol van het cluster. Er is zeker behoefte aan informatie, maar geen behoefte aan tijdrovende monologen en bijeenkomsten.

Advies vanuit de organisatie:

- Meebewegen, dit met een eigen karakter bij verschillende projecten.
- Verdiepen in de projecten, onderwerpen en niet alleen richten op middelen en technieken.
- Uiteindelijk moet je niet alles weten van je visie, maar moet je je eigen visie voelen.
- Als communicatiemedewerker moet je achter de visie van de organisatie staan om deze op de juiste manier te kunnen overbrengen en uit te stralen, als je dit niet kunt zit je niet op de goede plek en kun je nooit mensen enthousiasmeren en passie uitstralen.
- Kennis en vaardigheden vergroten, door middel van cursussen, workshops en netwerken met collega's vanuit andere gemeentes.
- Laat je zien, laat zien waar je mee bezig bent, laat van je horen.
- Geef tussenresultaten, wat er tot nu toe is gedaan en waar men momenteel nog mee bezig is binnen het cluster.

- Communicatie moet zichzelf meer profileren, geef aan waarom Communicatie zo belangrijk is en wat de toegevoegde waarde is.

6.2.2 Resultaten interviews medewerkers Communicatie

Rol en taken van Communicatie:

Iedereen die geïnterviewd is van Communicatie geeft aan dat Communicatie niet het middelpunt van de organisatie is, maar een cluster dat links moet kunnen leggen tussen verschillende onderdelen in en rondom de organisatie. Door vrijwel alle gesproken medewerkers van Communicatie is aangegeven dat de rol van Communicatie vooral een adviserende en ondersteunende rol is. Vanuit de adviseurs werd de nadruk op advies gelegd, terwijl er vanuit de consultants werd benadrukt dat de teams met alleen een advies niet ver komen. Dit omdat er volgens de geïnterviewden te weinig kennis van communicatie aanwezig zou zijn bij andere teams, waardoor de vraag naar communicatieondersteuning er groot is.

Er werd door de meerderheid als valkuil aangegeven dat er soms een bepalende rol ingenomen wordt bij projecten, terwijl dit volgens de medewerkers van Communicatie een taak van de projectleider is. *“Momenteel wordt er nog teveel op de projectleiders stoel gezeten.”* Communicatie is geen projectleider en is dus ook niet eindverantwoordelijk voor de projecten. Al willen ze wel graag overal bij betrokken worden om een goede meedenker te kunnen zijn. *“Het is te vergelijken met het cluster financiën en juridische zaken bijvoorbeeld. Een adviserende en meedenkende functie. Een projectleider kan ons inschakelen om advies te geven op het gebied van communicatie.”*

De taken die vooral genoemd werden waren: adviseren, faciliteren, ondersteunen, uitvoeren, signaleren en meedenken. Alle geïnterviewden gaven aan te denken dat ze deze taken vervullen en dan vooral adviseren door de adviseurs en de ondersteuning en uitvoering door de consultants.

Contactmoment:

Volgens de medewerkers van Communicatie is er een verschil te zien in het moment waarop contact gezocht wordt tussen de nauw betrokken teams en de teams waarmee nauwelijks samen gewerkt wordt. Communicatie geeft aan zelf de voelsprietten aan te hebben staan en een proactieve houding te hebben, waardoor er al een stuk opgevangen zou moeten worden voordat de teams te laat bij Communicatie aankloppen en mosterd na de maaltijd krijgen.

Visie en doelstellingen:

Alle gesproken personen geven bij de vraag om de eigen visie uit te leggen eerst een uitleg wat een visie voor hun is: *“Een kapstok, waaraan we de projecten kunnen hangen, een overkoepelend iets. Als het ware de rode draad door onze projecten, die aangeeft wat Communicatie wil bereiken en welke onderdelen behandeld moeten worden.”* Bij de vraag of de communicatievisie uitgelegd kon worden, werd er vrijwel door iedereen aangehaakt op het onderscheidend zijn en dat dit op heel veel manieren toepasbaar is. Ook wordt aangegeven dat de visie van Communicatie aansluit bij de organisatie waarin onderscheidend ook naar voren komt. Met Communicatie proberen ze daar zo veel mogelijk op aan te haken, dus de organisatievisie ondersteunen en ook naar buiten te brengen.

De meningen over de communicatievisie zijn verdeeld. Er komt naar voren dat iedereen besef heeft van het belang van een visie, maar dat een eenduidige visie mist, dit omdat het begrip ‘onderscheidend’ heel breed is en door iedereen anders geïnterpreteerd en uitgewerkt wordt. Ook wordt er getwijfeld of onderscheidend altijd wel het uitgangspunt moet zijn: *“Soms is een*

standaard invullen van een standaard middel genoeg en is er geen behoefte aan poespas om toch onderscheidend te kunnen zijn."

Het doel om proactief, innovatief en een zichtbare partner te zijn is volgens het merendeel al zo goed als behaald. Vooral een proactieve houding ten op zichten van de organisatie en het zichtbaar deelnemen bij projecten zou volgens de geïnterviewde opgevallen moeten zijn in de organisatie.

Kernwaarden:

Voor de kernwaarden komt eigenlijk hetzelfde naar boven als voor het begrip onderscheidend. Iedereen past dit op zijn eigen manier toe, dit laten de kernwaarden ook toe omdat deze erg breed te interpreteren zijn. De kernwaarden moeten op zowel communicatie niveau als op organisatieniveau beter tussen de oren komen te zitten vind het merendeel van de geïnterviewden.

Ontwikkeling:

De grootste veranderingen die aangegeven worden tijdens de interviews zijn de nieuwe taakverdeling en de komst van Nicole, de clustercoördinator. *"Taakverdeling is echt anders. Tot zomer 2011 zaten er heel veel knippen tussen waardoor je als adviseur niet volwaardig aan tafel kon zitten omdat je niet helemaal op de hoogte was van wat er speelde of wat er bij een bepaald gebied gebeurt. En dat is heel erg omgegooid, je bent als adviseur gekoppeld aan een bestuurder en ben je ook verantwoordelijk voor dat inhoudelijke terrein."*

Mensen hebben voor hun gevoel nu ook meer ruimte gekregen om zich te ontwikkelen waar ze dat willen en waar ze dat kunnen. *"Dat zorgt er voor dan mensen lekkerder op hun plek zitten en dat ze ook hun kwaliteiten zo goed mogelijk kunnen inzetten."*

Het merendeel vindt het nuttig dat de ontwikkeling is ingezet, al komt naar voren dat het voor de een harder nodig was dan voor de ander. De behoefte lag vooral bij de mensen die weinig duidelijkheid over hun takenpakket hadden. Anders aan deze ontwikkeling ten opzichten van andere pogingen was volgens de meerderheid te danken aan het niet vooraf zeggen dat je gaat veranderen, maar het gewoon doen. De verwachting heerst onder de geïnterviewden dat binnen de organisatie bij het grootste gedeelte van de teams de ontwikkeling opgevallen is en positief omarmd wordt.

De geïnterviewde medewerkers van Communicatie vertelden over de Heisessie en iedereen heeft dit als nuttig ervaren en het merendeel ervaart dan ook positieve resultaten.

Momenteel wordt er ook gesproken met S&O, zo werd aangehaald tijdens enkele gesprekken, over de 'wissels om' en dit is onlangs gedaan doormiddel van een co-creatie¹¹. Deze manier van werken werd door Communicatie als prettig beschouwd.

Imago:

Alle geïnterviewden gaven met overtuiging aan dat het imago van Communicatie tot enkele jaren geleden slecht was. Dit kwam vooral door de starre houding en het regelmatig afwijzen van verzoeken, waardoor teams op den duur zelfs Communicatie vermeden is het idee bij de geïnterviewden. Er werd aangegeven dat dit echter niet alleen aan Communicatie lag, maar dat het een samenspel tussen Communicatie en de andere teams was die Communicatie niet op tijd benaderden, waardoor als ze dan uiteindelijk bij Communicatie komen het mosterd na de maaltijd was. Even een artikeltje schrijven of even een foldertje maken is niet zo simpel. Door communicatie werd er heel zwart wit gehandeld en het was heel erg op uren gericht.

¹¹ Zie begrippenlijst: Co-creatie

Een valkuil die momenteel voor kan komen, volgens een paar, is het verschil in karakters van aanspreekpunten van Communicatie. *“Er zijn binnen Communicatie veel verschillende soorten mense. Het kan zijn dat als je een aanspreekpunt hebt bij Communicatie als team en het klikt wat betreft karakter niet, dat je gehele beeld van Communicatie achter uit gaat.”*

Kennis:

Uit de interviews blijkt dat de medewerkers van Communicatie vrijwel allemaal een andere achtergrond hebben die vaak niet gespecialiseerd is op communicatie, wel zijn de meeste hoger opgeleid en vinden ze dat ze genoeg kennis van communicatie hebben. Het cluster houdt zich up to date door aangemeld te zijn bij verschillende vakverenigingen en regelmatig naar georganiseerde bijeenkomsten te willen gaan om de kennis up to date te houden. Een van de consultants gaf aan dat het niet alleen om de communicatiekennis van Communicatie gaat, maar dat er ook kwaliteiten van andere teams gebruikt wordt, zoals bijvoorbeeld een creatief idee.

Er is volgens enkelen nog wel een gemis aan evaluatie. *“Het zou handig zijn om bijvoorbeeld bereikcijfers van bepaalde middelen in te kunnen zien of de effecten van bepaalde communicatie naar inwoners van de gemeente Peel en Maas.”*

Team:

Tijdens de interviews is aangegeven dat Communicatie een ontzettend divers team is met veel verschillende soorten kennis en kwaliteiten. Ook de manier van werken en de aanpakken verschillen nog al eens. In het verleden werd dit nog wel eens als storend ervaren vertelde het merendeel, maar tegenwoordig wordt dit juist als sterkte gezien, omdat ze van elkaar kunnen leren en elkaar kunnen aanvullen. Wel wordt er aangegeven dat er soms een gemis aan teamwork is en als er teamwork is, dit als zeer prettig wordt ervaren.

Ook de sfeer binnen het team is in een positieve ontwikkeling. In het verleden was er, zo komt naar voren, veel onderlinge spanning en werd er meer over elkaar dan tegen elkaar gesproken. Het merendeel vindt dat dit al een stuk minder is, maar benadrukt dat er nog aan gewerkt moet blijven worden. De sfeer is sinds de ontwikkeling veel positiever geworden, er is veel enthousiasme en betrokkenheid. Ook is er volgens de geïnterviewden steeds meer beweging en steeds meer enthousiasme om dingen op te pakken, dat was vroeger wel anders. *“Communicatie is nu een leuk en plezierig team. Natuurlijk zijn er ups en downs, maar dat heeft ieder team.”* De clustercoördinator vindt het team heel betrokken en ze willen het graag goed doen, zowel voor interne partijen als externe partijen.

Toegevoegde waarde:

De gesproken medewerkers van Communicatie denken ongeveer allemaal hetzelfde over de toegevoegde waarde van Communicatie. Als samenvatting is te geven: Het meedenken, het adviseren, het ondersteunen en het uitvoeren van communicatie. Niet alleen ondersteunen bij het maken van een foldertje, maar bij het gehele proces. Van begin af aan communicatieve input geven en de communicatieve aspecten van een project belichten en behandelen..

Advies:

- Minder bezig zijn met de theorie, maar meer op gevoel en inspelen op de situatie en ben creatief, onderscheidend, vernieuwend, zoals de organisatie dit ook wil zijn.
- Meer in team verband werken en gebruik maken en leren van elkaars kennis en kwaliteiten.
- Meer eenheid binnen het team, door bijvoorbeeld het meervoudigheid van bestuur en de kernwaarden met dezelfde interpretatie tussen de oren te hebben en vanaf het begin van projecten met je mee te nemen.
- Up to date blijven van ontwikkelingen in het vakgebied van communicatie.

7. Conclusies

In dit hoofdstuk worden alle resultaten van zowel desk- als fieldresearch aan elkaar gekoppeld. Dit als basis voor de aanbevelingen.

7.1 Taken en rollen van Communicatie

De gewenste positie van Communicatie is voor alle partijen gelijk.

Uit de interne analyse (4.2.1) komt naar voren dat Communicatie door het management wordt ingezet als een ondersteunend instrument. Volgens de theorie van Van Ruler (2003) kun je daardoor de positie van Communicatie zien als een verkoperspositie, hierbij is kenmerkend dat de behoefte aan controle over de communicatie steeds belangrijker wordt en het cluster dichtbij de top van de organisatie wordt gepositioneerd.

Dit biedt ruimte voor de ontwikkeling die Communicatie aan het doormaken is en sluit aan bij de gewenste positie die door Communicatie aangegeven is: 'Aan de zijlijn staande als ondersteunend en faciliterend cluster, met daarin adviserende en uitvoerende taken' (H.4.2.3)

Ook vanuit de teammanagers, zo blijkt uit de interviews (H.6.2.1), wordt van Communicatie verwacht een ondersteunende en faciliterende positie te hebben voor zowel het college als voor de werknemers van de gemeente.

In de praktijk wordt door zowel de directie als door de teammanagers gevonden dat Communicatie nog niet helemaal aan deze verwachtingen voldoet, maar dat dit al een stuk beter is dan 1,5 jaar geleden (H.6.2.1). Wat positief nieuws is voor Communicatie, omdat dit betekent dat er verandering wordt opgemerkt.

Communicatie is raar geplaatst onder Team KCC.

Ondanks dat alle partijen binnen de gemeente het eens zijn over de gewenste positie van Communicatie, wordt er formeel gezien niet ingespeeld op deze positie. Zo wordt Communicatie een cluster van Team KCC genoemd, wat frappant is aangezien dit team zeer extern gericht is en behoort tot de operationele kern van de organisatie (H.4.2.2). Echter wordt door de organisatie aangegeven Communicatie graag als ondersteunend te willen zien, wat beter past binnen de ondersteunende en voorbereidende staf (H.4.1.4). Hieruit kan geconcludeerd worden dat Communicatie formeel gezien niet op de goede plek in de organisatie is gepositioneerd.

Er wordt niet genoeg aandacht aan interne en corporate communicatie besteed.

Uit de interviews is gebleken dat de medewerkers van de gemeente soms een overload aan informatie krijgen wat betreft veranderingen in het beleid, waardoor niet alle informatie begrepen wordt of aandacht krijgt (H.4.2.4). De beleidsveranderingen worden door Team S&O gecreeerd en naar de organisatie gecommuniceerd. Hier mist een stuk begeleiding van de communicatie, aangezien de medewerkers aangeven niet alles mee te krijgen of te begrijpen.

Als er gekeken wordt naar de theorie van Koeleman (2008) over de functies van interne communicatie (H.3.3) en naar de theorie van Van Riel (2003) over het doel van corporate communicatie, komt naar voren dat beide vormen van groot belang zijn voor de onderlinge samenhang en het bewerkstelligen van gemeenschappelijke doelen en een gemeenschappelijke koers. In de omschreven taken van Communicatie door het cluster zelf, komt echter geen interne communicatie voor en ook geen beleids- of corporate communicatie.

Geconcludeerd hieruit kan worden dat deze vorm van communicatie niet is toegewezen aan Communicatie door de beleidsmakers.

Er is een scheve verhouding tussen interne en externe communicatie.

Uit de interne analyse en de interviews met Communicatie is naar voren gekomen dat er een scheve verhouding is tussen interne en externe communicatie. Aan externe communicatie wordt

overduidelijk meer aandacht besteed dan aan interne communicatie. Dit komt vooral omdat de organisatie zelf vooral extern gericht is en minder op zichzelf. Er wordt door de organisatie vaak gecommuniceerd alsof het over de gemeenschap¹² gaat, maar vaak wordt dan de gemeente als organisatie bedoeld. Ook de uitleg van de kernwaarden is extern geprojecteerd (H.4.1.3).

Communicatie is ook erg extern gericht, zoals aan de communicatievisie en aan de doelstellingen te zien is (H.4.2.5).

Van Riel (2003) geeft aan dat als interne en externe communicatie onevenwichtig zijn, een organisatie verward kan zijn of juist verward kan overkomen. Dit zou schade aan het imago kunnen toebrengen. Vooral voor Communicatie is dit een aandachtspunt, omdat zij aan het worstelen zijn met hun imago (H.6.2.).

Er zijn verschillende verwachtingen omtrent de taken van Communicatie.

Uit de interviews(H.6.2.1) is naar voren gekomen dat de teams soms het idee hebben dat ze zelf alles moeten doen en dat communicatie dit alleen maar controleert of in een leuk jasje steekt, terwijl ze verwachten dat Communicatie zich bezig houdt met alle zaken met betrekking tot communicatie.

In de gesprekken met medewerkers van Communicatie(H.6.2.2) komt naar voren dat er soms te weinig input geleverd wordt om op de juiste manier te kunnen communiceren. Beide partijen hebben dus verschillende verwachtingen.

Binnen overheidsland is de methodiek van Factor C te vinden, waarin naar voren komt dat niet alleen de communicatieafdeling zich bezig moet houden met communicatie, maar dat alle beleidsmakers van meet af aan communicatief moeten denken en doen. De rol van de communicatieadviseur kantelt van het zelf uitvoering geven aan het communicatiebeleid naar binnenshuis toerusten van beleidsmakers om communicatief te denken en te handelen. De communicatieve intelligentie moet top of mind zijn.

Deze ontwikkeling zal steeds verder zichtbaar worden binnen de overheid en dus ook bij de gemeente Peel en Maas. Het is aan Communicatie en de beleidsmakers om hier op in te spelen en verwachtingen en veranderingen duidelijk te communiceren.

Geconcludeerd kan worden dat Communicatie meer aan verwachttingsmanagement zou kunnen doen om ontevredenheid bij beide partijen te kunnen vermijden.

Communicatie krijgt minder kansen om te laten zien wat het in huis heeft door het te laat betrokken worden bij projecten.

Doordat Communicatie soms pas bij de uitvoering betrokken wordt(H.6.2.1), kan het zijn dat er een andere communicatie strategie nodig is, maar daar kan Communicatie weinig aan bijdragen, omdat het te laat betrokken is bij het project. Hierdoor kan het bijvoorbeeld zijn dat er een folderaanvraag is binnen gekomen, terwijl een folder niet de effectiefste en efficiëntste manier van communiceren zou zijn. De inzet van Communicatie wordt op deze manier niet optimaal benut en loopt Communicatie kansen mis om te laten zien wat ze in huis hebben.. Zoals ook in de theorie over Factor C(H.6.2.1) aan bod komt, moeten beleidsmakers binnen de overheid van meet af aan communicatief gaan denken en doen.

Om Communicatie volledig zijn rol te laten vervullen, is gedragsverandering van medewerkers van de gemeente nodig.

Door het slecht functioneren van Communicatie tot 1,5 jaar geleden, hebben mensen een negatief beeld van het cluster gekregen, zo blijkt uit de interviews met de teammanagers (H.6.2.1). Vaak werden verzoeken door Communicatie afgewezen, omdat er gewoon geen capaciteit en een starre houding was. Een gevolg hiervan is dat andere teams minder snel bij Communicatie willen aankloppen of het cluster zelfs proberen te vermijden. Dit is er de afgelopen jaren in geslopen en de communicatieaspecten van projecten worden dan ook niet snel meer aan Communicatie gekoppeld. Nu het cluster wel beschikbaar is voor verzoeken en de capaciteit heeft

¹² Zie begrippenlijst: gemeenschap

om kwaliteit af te leveren is het tijd voor een gedragsverandering. Het blijkt uit gesprekken met communicatiemedewerkers en de participerende observatie tijdens het wekelijks clusteroverleg dat er veel met de theorie kennis-houding-gedrag gewerkt wordt. De theorie van Pol e.a. (2006) laat zien dat hier nogal wat beperkingen bij komen kijken en dat houding nauwelijks tot niet een goede voorspeller van gedrag is (H.3.5). De kennis van Communicatie over dit onderwerp zou uitgebreid kunnen worden, zodat dit niet alleen voor deze case gebruikt kan worden, maar voor meerdere projecten intern en extern.

7.2 Missie, visie en kernwaarden

Er wordt niet consequent omgegaan met de kernwaarden van de organisatie en er is geen eenduidige visie.

Een gevolg van een niet ontwikkelde corporate communicatie is dat de visie en de kernwaarden van de organisatie door de medewerkers anders geïnterpreteerd worden en anders uitgedragen zullen worden. Dat dit ook het geval is bij de gemeente Peel en Maas is te concluderen uit de resultaten van de interviews, waarin naar voren komt dat er een gemis is aan een eenduidige visie en er inefficiëntie of zelf ergernis kan ontstaan door verschillende aanpakken binnen een team (H.6.2).

Volgens Van Ruler(2003) wordt het communicatiebeleid altijd vastgesteld op basis van het organisatiebeleid. Aangezien er vanuit het organisatiebeleid geen eenduidige visie ontstaan is binnen de organisatie, komt ook Communicatie een eenduidige visie te kort. Dit blijkt uit de interviews met de medewerkers van Communicatie (H.6.2.2). Ook bij dit cluster bestaan er verschillende interpretaties van de visie en kernwaarden van de organisatie, waardoor ook hier verschillende aanpakken worden gebruikt, wat irritatie kan opleveren, (H.6.2.2) en er verschillende boodschappen intern en extern worden gecommuniceerd. Volgens Van Riel (2003) kunnen tegenstrijdige boodschappen schade aanbrengen aan het imago (H.3.2), wat zoals eerder vermeld een groot aandachtspunt is voor Communicatie omdat zij worstelen met hun imago (H.6.2).

Er is een onduidelijke invulling van de missie, visie en doelstellingen.

De missie, visie en kernwaarden van de organisatie zijn meer gericht op de gemeente als gemeenschap, dan op de organisatie (H.4.1.2, H.4.1.3). Waar de organisatie voor staat en wat ze willen bereiken wordt met veel woorden wel duidelijk gemaakt, maar concrete missie, visie en kernwaarden voor de organisatie zelf komen nog niet duidelijk naar voren. De corporate communicatie van de gemeente Peel en Maas biedt kansen voor Communicatie, hier kunnen ze bij ondersteunen. Het is dus niet de taak van Communicatie om zelf richting te geven aan de invulling, dit is de taak van het bestuur. Het is de taak van Communicatie om de input te vertalen en te communiceren op een manier dat het voor alle betrokken partijen duidelijk is, denk hierbij aan bijvoorbeeld burgers, medewerkers van de gemeente en andere gemeentes. Ook opvallend is dat de doelstellingen van Communicatie vooral gefocust zijn op de externe communicatie, terwijl Communicatie juist ook intern vooruitgang wil boeken.

7.3 Ontwikkeling en doelstellingen van Communicatie

De ontwikkeling van Communicatie is positief opgemerkt door de organisatie.

Er is door de organisatie, zo blijkt uit interviews met de teammanagers (H.6.2.1), opgemerkt dat er verandering bij Communicatie plaatsvindt en dat de kwaliteit toeneemt. Ook de proactieve houding wordt herkend. Dit mag opgevat worden als een compliment en als een bewijs voor positief resultaat na de inspanningen voor de ontwikkeling, al zal de ontwikkeling nog doorgaan omdat niet alle doelen nog zijn bereikt, zoals het innovatief zijn en het zijn van een zichtbare partner (H.6.2).

Dat de ontwikkeling wordt opgemerkt (H.6.2.1) is een goed teken en dat de ontwikkeling aan het begin niet aan de voorkant uitgedragen is, is een goede keus geweest. Want de reacties die nu gegeven worden zijn louter gebaseerd op ervaringen, wat betekent dat er verandering opgemerkt wordt. De veranderingen worden als positief ervaren maar brengen daarmee ook een stukje onzekerheid met zich mee. Het is voor de teams niet meer duidelijk waarvoor ze bij Communicatie terecht kunnen en wat er nu wel en niet in het takenpakket zit. Hier wordt nog te weinig over gecommuniceerd. Tot hier heeft de aanpak 'doen' in plaats van 'zeggen' (H.4.2.5) zijn doel bereikt, vanaf nu mist er een stuk 'zeggen'. Het bewijs is er van de positieve verandering, nu is de tijd aangebroken om er wel over te vertellen.

Communicatie is nog te onzichtbaar binnen de organisatie.

Zoals in bij de vorige conclusie naar voren kwam is Communicatie nog te onzichtbaar. Dit staat loodrecht op de doelstelling (H.4.2.5) om een zichtbare partner te zijn, zoals Communicatie zelf heeft opgesteld. Hier zit dus een knelpunt en liggen er kansen voor verbetering. Ook komt in die doelstelling naar voren dat je niet over jezelf moet praten, maar dat anderen dat moeten doen, hier zit ook een knelpunt omtrent onzichtbaarheid. Dit streven is mooi, maar nog te vroeg om daar vanuit te gaan. Resultaten die ver van een team afstaan, zullen niet worden opgepikt en dus ook niet worden doorverteld. Sterker nog het blijkt dat resultaten überhaupt te weinig worden gecommuniceerd, zelfs aan betrokken partijen. Dus ook die kunnen het niet verder vertellen.

Communicatie wordt niet op alle niveaus als 'onzichtbare partner' gezien.

Het overall beeld van Communicatie is, zoals uit de interviews met de teammanagers naar voren komt (H.6.2.1), niet zichtbaar. Maar bij projecten waarbij communicatieadviseurs aan tafel zitten, wordt het wel degelijk opgemerkt (H.6.2.1). Wordt Communicatie vooral uitvoerend ingeschakeld, dan zit hier nog wel eens een knelpunt, vooral omdat er meerdere malen is gewisseld met de contactpersonen en er niet duidelijk gecommuniceerd wordt wat de bedoeling is. Dit komt vooral omdat er verschillende werkwijzen gehanteerd worden en niet iedereen binnen Communicatie op de hoogte is van elkaars werkinhoud (H.6.2.2). Zoals al in meerdere conclusies naar voren komt, kunnen verschillende boodschappen een negatieve invloed op de efficiëntie en het imago hebben.

Momenteel is Communicatie bezig om zich op het vlak van advisering binnen de gemeente Peel en Maas te ontwikkelen, hier wordt duidelijk veel aandacht aan besteed (H.6.2.2). Ook hier komt weer terug dat er niet eenduidig gecommuniceerd wordt en de ontwikkeling het hele cluster aan moet gaan. Iedereen volgt dan dezelfde ontwikkelfase, zodat ze als een team aan de slag te kunnen. Een ketting is ten slotte zo sterk als zijn zwakste schakel.

Communicatie werkt niet onderscheidend innovatief.

Als er werd aangegeven in de interviews met de teammanagers (H.6.2.2) dat Communicatie wel innovatief werkt, dan heeft dat vooral betrekking op het inzetten van social media. Dit kan gezien worden als iets innovatiefs, maar als er terug gekeken wordt naar de visie om onderscheidend te willen zijn (H.4.2.1), wordt hier de plank misgeslagen. Social Media is niet meer onderscheidend innovatief. Als er vluchtig gekeken wordt naar de websites van andere gemeentes, zoals bijvoorbeeld gemeente Weert (www.weert.nl, 2013), dan blijkt dat er meer gemeentes en overheidsinstellingen gebruik maken van social media.

7.4 Imago

Het imago van Communicatie wordt steeds positiever.

Mensen die afgelopen jaar zijn ingestroomd bij de gemeente Peel en Maas zien Communicatie heel anders dan mensen die ze vanaf het begin van de fusie hebben meegemaakt (H.6.2.1). Dit is een positieve ondervinding voor Communicatie, dit geeft aan dat het een positieve ontwikkeling

aan het doormaken is en ze langzaam van een negatief imago verlost worden. Wel wordt aangegeven als er meer zichtbaar zou zijn van de resultaten, deze ontwikkeling versneld zou kunnen worden.

Communicatie ondervindt nog steeds gevolgen van het negatieve imago.

De zin 'O, we *moeten* nog even *snel/langs* communicatie' (H.6.2.1) die door meerdere teams is uitgesproken. Dit geeft aan dat er op het laatste moment als een soort verplichting nog even kort langs Communicatie werd gegaan, niet omdat er behoefte was aan hun verdiensten, maar omdat dit de gebruikelijke gang van zaken was voor een foldertje of bijvoorbeeld een persbericht. Hierdoor raakte Communicatie niet goed betrokken bij de projecten en werd juist in meerdere gevallen vermeden. Hierdoor liep de afdeling projecten en kansen mis en holden ze achter de feiten aan. Dit is aan het verbeteren, zo wordt aangegeven door de teammanagers, mede door een betere taakverdeling en een ontwikkeling in de organisatie van de communicatie (H.6.2.2).

7.5 Kennis

Er is een te kort aan kennis bij de organisatie over Communicatie.

Zowel bij de medewerkers van de organisatie als bij de medewerkers van Communicatie, schort het soms aan kennis (H.6.2). Dit blijkt uit zowel de gehouden interviews, als uit gesprekken als uit de participerende observatie.

Een merendeel van de teammanagers gaf aan behoefte te hebben aan informatie over Communicatie en geïnteresseerd te zijn in wat Communicatie voor ze zou kunnen betekenen. Vaak werd er ook nog een uitleg gegeven, dat communicatie er was om de middelenmix samen te stellen, al houdt communicatie meer in dan dat, zoals uit de theorie van Ruler (2003) over de rollen van een communicatieprofessional blijkt (H.3.1). Communicatie zou rollen op managerieel en op operationeel vlak moeten vervullen en moeten monitoren en coachend zijn. Communicatie geeft aan hier steeds meer invulling aan te willen geven en bij de teammanagers valt deze ontwikkeling steeds meer op (H.6.2).

Bij de organisatie is er een te kort aan kennis over het belang van communicatie. Zoals uit de interviews met de teammanagers naar voren kwam, is het voor de teams van de gemeente niet duidelijk wat Communicatie nu precies doet en waar mee je bij het cluster terecht kan (H.6.2). Ook wat het werk van Communicatie uiteindelijk voor resultaat boekt is voor de meeste teammanagers nog niet duidelijk. Aangegeven is dat er geen behoefte is aan het krijgen van info over dit onderwerp doormiddel van langdurige eenzijdige bijeenkomsten. Aangezien een van de doelstellingen is van Communicatie om innovatief te zijn (H.4.2.5), staat hier een uitdaging klaar om op een innovatieve manier de kennis over zichzelf in de organisatie onder de aandacht te brengen.

Er is een tekort aan vakinhoudelijke kennis bij Communicatie

Communicatie is momenteel zijn kennis aan het vergroten door zich aan te melden bij netwerkgroepen, vakbladen en bijeenkomsten met betrekking tot communicatie. Ook wordt aangegeven dat er steeds meer gebruik wordt gemaakt van elkaars kennis binnen Communicatie. Een van de consultants gaf aan dat het niet alleen om de communicatiekennis van Communicatie gaat, maar dat er ook kwaliteiten van andere teams gebruikt wordt, zoals bijvoorbeeld een creatief idee (H.6.2.2).

Volgens de theorie van Koeleman (2008) over de functies van interne communicatie is een van die functies het optimaal gebruiken van de kennis die er binnen de organisatie aanwezig is (H.3.3). Hier is Communicatie zich al mee bezig aan het houden, wat goed is. Ook geeft de theorie aan dat het verspreiden van kennis het beste zoveel mogelijk gekoppeld kan worden aan de dagelijkse praktijk door bijvoorbeeld multidisciplinaire teams op te zetten. Communicatie wordt steeds meer betrokken bij verschillende projecten (H.6.2) en de projectteams zijn multidisciplinair (H.3.3). Dit is dus een goede zet van de organisatie om dit zo in te richten wat betreft het verspreiden van kennis en het benutten van elkaars kwaliteiten.

Communicatie geeft zelf aan dat er weinig in teams binnen het cluster wordt gewerkt en meer gebruik te willen maken van elkaars kwaliteiten, hier ligt als je naar de theorie kijkt en de manier van werken binnen de organisatie een voorbeeld van hoe dit opgelost kan worden: het voor jezelf faciliteren van teamwork.

Er is een tekort aan kennis over de effecten van het werk dat Communicatie levert.

Bij de conclusie dat communicatie nog te onzichtbaar is in de organisatie is al even aan bod geweest dat er vanuit de organisatie te weinig resultaten van het werk van Communicatie naar voren komen. Communicatie geeft zelf aan behoefte te hebben aan meer evaluatie na projecten en meer inzicht te willen verkrijgen in de effecten van hun geleverde werk (H.6.2.2). Geconcludeerd kan worden dat beide partijen hier behoefte aan hebben en hier dan ook op in gespeeld zou moeten worden door Communicatie.

7.6 Team

Communicatie moet nog meer als een team gaan samenwerken.

Eerder is al geconcludeerd dat er een eenduidige visie binnen Communicatie mist en komt naar voren uit de interviews met de medewerkers van het cluster, dat er verschillende aanpakken voor projecten worden gehanteerd en de visie en kernwaarden op verschillende manieren wordt uitgedragen. Hier moeten meer overeenkomsten in komen omdat inconsequente uitingen het imago negatief kunnen beïnvloeden.

Aangegeven wordt ook tijdens de interviews (H.6.2.2) dat de diversiteit binnen het team juist als sterkte wordt gezien. Teammanagers hebben aangegeven dat het een groot verschil is wie je als aanspreekpunt hebt bij Communicatie en dat een wisseling daarvan soms voor problemen kan zorgen door de verschillende aanpakken. Geconcludeerd kan worden dat er een gemis is van een eenheidsgevoel binnen Communicatie en dat de basis gelijk voor iedereen gelijk moet zijn, maar de diversiteit binnen de groep moet blijven. Die diversiteit moet wel bij de medewerkers van Communicatie bekend zijn om te voorkomen dat er irritaties bij wisselingen van aanspreekpunten ontstaan door het veranderen van aanpak of het niet op de hoogte zijn van wat er speelt binnen een project.

7.7 overig

Ontwikkelingen binnen de overheid en veranderingen binnen de organisatie bieden ruimte voor de ontwikkeling van Communicatie.

In de leiderschapsstijl van de organisatie (H.4.1.5) komt naar voren dat de verantwoordelijkheden steeds lager in de organisatie worden gelegd, de organisatie is wat de medewerkers er van maken. Hierdoor zijn de medewerkers zelf verantwoordelijk voor hun eigen carrière. Dit sluit aan bij de kernwaarde 'zelfsturing' van de gemeente en geeft aan dat Communicatie de kans krijgt om eigen initiatief te tonen en zelf te ontwikkelen.

Uit de methodiek Factor C (H.3.4) komt naar voren dat communicatie een steeds grotere rol binnen de overheid en dus ook de gemeente Peel en Maas gaat spelen. Dit komt ook naar voren als er gekeken wordt naar het meervoudig bestuur van de gemeente, de communicatieve overheid krijgt steeds meer nadruk.

Al deze aspecten bieden aanknopingspunten en ruimte voor het voortzetten van de ontwikkeling van Communicatie.

De toegevoegde waarde van Communicatie wordt nog niet door de gehele organisatie erkend.

Door de medewerkers van Communicatie werd tijdens de interviews aangegeven dat het meedenken, het adviseren, het ondersteunen en het uitvoeren van communicatie de toegevoegde waarde voor de organisatie zou moeten zijn. Een project van begin af aan communicatieve input geven en de communicatieve aspecten van een project belichten en

behandelen (H.6.2.2). De conclusie dat dit nog niet erkend wordt in de organisatie kan getrokken worden uit de resultaten die uit de interviews met de teammanagers verkregen zijn (H.6.2.1). Er kwam namelijk niet duidelijk naar voren wat precies de toegevoegde waarde van Communicatie zou kunnen zijn en deze vraag werd dan ook nauwelijks beantwoord.

Het monitoren van de samenleving en het vroegtijdig inspelen op veranderingen is van groot belang.

De organisatie geeft aan in te spelen op ontwikkelingen van buiten af en een voorloper te willen zijn (H.4.1.2). Om erachter te komen wat de ontwikkelingen van buiten af dan precies zijn, zal er gebruik gemaakt moeten worden van het monitoren van de samenleving. Volgens Van Ruler (2003) behoort dit binnen het vakgebied van de communicatieprofessional (H.3.1). Bij Factor C wordt vermeld dat het binnen halen van de buitenwereld juist een toegevoegde waarde is van een communicatieprofessional (H.3.4)

Uit de bovenstaande bevindingen kan geconcludeerd worden dat het voor zowel de organisatie, als voor Communicatie monitoring van belang is. Voor de organisatie om vroegtijdig te kunnen inspelen op de externe ontwikkelingen, om op die manier een voorloper te kunnen zijn, en voor Communicatie om een extra toegevoegde waarde te leveren binnen de organisatie.

8. Advies

De gewenste positie van een verkoperspositie naar een intermediaire positie brengen.

Geconcludeerd is dat de gewenste positie van Communicatie door zowel de directie, de teammanagers als door Communicatie zelf gezien wordt als een verkoperspositie(H.7.1). Gezien de ontwikkelingen die de gemeente en zijn omgeving momenteel doormaakt(H.5) is het verstandiger om Communicatie richting een Intermediaire positie(Van Ruler, 2003) te brengen. De gemeente wil een partnerrol binnen de gemeenschap vervullen en zal dus nauw met de omgeving samenwerken(H.5.2). Kenmerkend van een intermediaire positie is de brugfunctie tussen de organisatie en de omgeving, waardoor verschillende partijen over en weer contact kunnen leggen en onderhouden. Ook het verkrijgen van kennis over en het gebruik van de methodiek Factor C(H.3.4) is aan te raden, omdat deze helpt ambities als omgevingsgericht werken in de praktijk te brengen.

Opmerking: Het gaat hierbij om de gewenste positie op langer termijn, momenteel is er vanuit alle partijen nog behoefte aan de verkoperspositie van Communicatie. Dit advies speelt in op de komende ontwikkelingen die de gemeente zal doormaken, hiermee wordt bedoeld op de externe ontwikkelingen en de beleidsontwikkelingen van de organisatie (H.5). Zoals eerder is geconcludeerd geeft de organisatie zelf aan in te spelen op ontwikkelingen van buiten af en een voorloper te willen zijn (H.4.1.2), hiervoor is het monitoren van de samenleving en het vroegtijdig inspelen op veranderingen van groot belang (H.7.7).

De rol van facilitator verder ontwikkelen.

In zowel de theorie van Van Ruler(2003) over de intermediaire positie als bij Factor C komt naar voren dat Communicatie de rol van facilitator steeds meer zal bekleden. Een facilitator faciliteert het werken in groepen. Dat gebeurt in allerlei soorten communicatiemomenten, zoals bijvoorbeeld bij workshops en co-creaties. Een voorbeeld is de co-creatie die gefaciliteerd werd door S&O om 'De Wissels Om' onder de aandacht te brengen bij Communicatie en die door Communicatie als prettig beoordeeld werd (H.6.2.3). De taken die door Reijnders (2010) aan een facilitator zijn toegekend zijn: het formuleren van het doel van de bijeenkomst, nagaan wat de gewenste opbrengst is van de bijeenkomst, formuleren welke vragen beantwoord moeten worden tijdens de bijeenkomst, werkvormen zoeken die passend zijn bij de historie van de organisatie, het doel van de bijeenkomst, de aard van de doelgroep en de vragen die centraal staan. Ook hoort de facilitator aan verwachtingsmanagement te doen bij genodigden waarbij de vraag 'wat staat hen te wachten?' beantwoord wordt. De begeleiding van de bijeenkomst wordt voor het grootste gedeelte ook door de facilitator gedaan, wat ook te zien is als de kern van de rol. Het onderwerp van de bijeenkomst is vaak het traject na de bijeenkomst.

Het grootste verschil met de rol van adviseur is dat de adviseur gewend is om mee te praten over de inhoud, maar in de rol van facilitator moet hij of zij juist anderen laten denken en tot oplossingen laten komen. Natuurlijk blijft de rol adviseur onderdeel van Communicatie, maar de ontwikkeling dat communicatie een steeds belangrijkere rol gaat spelen(H.3.4, H.5) vraagt om een facilitator om daarmee de communicatieve intelligentie van de organisatie te verhogen. Hiermee worden ook kansen geboden voor Communicatie om zich verder te ontwikkelen op een stevige basis, omdat de medewerkers van de gemeente zelf steeds meer de basis en het belang van communicatie gaan inzien.

Vernauw de samenwerking met Team S&O.

Zoals eerder aangegeven hoort de invulling van het communicatiebeleid voort te komen uit de invulling van het organisatie beleid (H.4.2.1). Geconcludeerd is dat er zowel bij de organisatie als bij Communicatie een gemis is aan een eenduidige visie en een eenduidig gebruik van de kernwaarden (H.7.2).

Het team S&O¹³ zijn de beleidsmakers van de gemeente Peel en Maas die aan zet zijn als het gaat om visie, missie en kernwaarden. Geconcludeerd is dat de taken van Communicatie die de theorie aangeeft niet overeenkomt met de huidige taken van Communicatie. Hierbij wordt vooral de interne communicatie en de corporate communicatie niet direct bekleed. Ook is er geconcludeerd dat S&O ondersteuning bij de communicatie kan gebruiken, 80% van het werk van beleidsmakers bestaat immers uit communicatie (H.3.4). Om de veranderingen in het beleid begrijpelijk en in juiste mate, op de juiste manier naar de doelgroep te communiceren zou Communicatie een handje kunnen helpen. Een nauwe samenwerking tussen S&O zou deze 'gebreken' kunnen beperken. Door een duidelijke strategie, missie en visie naar zowel de medewerkers van de gemeente als naar de inwoners te communiceren, ontstaat een eenduidige interpretatie van de visie en de kernwaarden, waardoor deze ook eenduidiger gebruikt en verwerkt zullen worden door de medewerkers. Ook voor Communicatie is dit in het voordeel, omdat er op deze manier vanuit één visie gecommuniceerd kan worden. Hierdoor zullen er minder verschillende boodschappen, zowel intern als extern, verzonden worden. Een samenhangend communicatiebeleid levert volgens van Van Riel (2010) een positieve bijdrage aan het totale handelen van de gemeente, het zou zorgen voor minder belemmering van de effectiviteit en het zal het imago van zowel Communicatie als de organisatie ten goede komen (H.3.2).

S&O kan zich met deze samenwerking vooral op het beleid richten en Communicatie worstelt niet langer met een op verschillende geïnterpreteerde visie. Verstandig zou zijn om met een groot gedeelte van Communicatie aan deze samenwerking deel te nemen. Communicatie en S&O hebben te maken met veel verschillende doelgroepen en Communicatie is een zeer diverse groep. Uit de interviews (H.6.2.2) komt naar voren dat dit tegenwoordig als een sterkte wordt ervaren, diversiteit is zelfs een kernwaarde, dus is het niet meer dan logisch om deze sterkte ook te benutten.

Ondersteun S&O bij het formuleren van een heldere missie en visie.

Waarom een helder geformuleerde missie en visie van belang is, is in bovenstaande punten al meerdere malen aan bod gekomen, het creëert eenheid binnen de organisatie, voorkomt belemmering van de effectiviteit, helpt bij het eenduidig uitdragen van medewerkers naar buiten, voorkomt tegenstrijdige boodschappen en vermindert daarmee de kans op imago schade. Koster en Stolze (2003) geven een goede opzet voor de invulling van een missie en een visie, die Communicatie kan helpen bij het formuleren van beide, deze is te vinden in het theoretisch kader (H.3.1).

Zorg voor evenwicht tussen interne en externe communicatie.

Volgens Van Riel (2003) kan een organisatie of in dit geval Communicatie verward raken of verward over komen door een onevenwichtige verhouding tussen interne en externe Communicatie, wat slechte invloed op het imago heeft. Eerder is geconcludeerd dat de gemeente Peel en Maas vooral extern gericht is en zo ook Communicatie. De functies van interne communicatie zijn volgens Koeleman (2008): het faciliteren van het werkproces, het optimaal gebruik maken van de aanwezige kennis, het motiveren en verbinden van mensen in de organisatie en het richten van de communicatie. Deze taken zullen wat meer geïmplementeerd moeten worden in het takenpakket van Communicatie. Het is aan te raden om voor de invulling van interne communicatie gebruik te maken van de Trap van Quirke (Quirke, 2010), omdat het model helpt passende keuzes van middelen te maken die gerelateerd zijn aan de communicatiedoelstellingen (H.3.3).

Zorg dat Communicatie een zichtbare partner is binnen de organisatie en vergroot de kennis over Communicatie bij de organisatie.

¹³ Verdere uitleg S&O zie bijlage III

Het is verstandig om de medewerkers van de gemeente Peel en Maas op de hoogte te stellen van de activiteiten en de mogelijkheden Communicatie, hier is ook vraag naar volgens de teammanagers (H.6.2.1).

Dit kan op verschillende manieren gecommuniceerd worden. Nu is dat net waar het cluster in gespecialiseerd is, dus is het verstandig om meteen al bij de indeling en de vormgeving van de informatieoverdracht rekening te houden met wat je de medewerkers wil vertellen. Een gewone bespreking of samenkomst waarbij statisch wat feiten gegeven worden, is niet erg innovatief of enthousiastmerend. En sluit dus niet aan bij de eigen doelstellingen. Ook de teammanagers hebben in de interviews aan gegeven hier niet direct op te zitten wachten.

Het wordt geadviseerd om op zoek te gaan naar een leuke en originele manier om Communicatie te profileren in de organisatie, hierbij moet rekening gehouden worden met de kernwaarden, de visie en wie het cluster is. Een denkrichting kan bijvoorbeeld het letterlijk nemen van de doelstelling 'een *zichtbare* partner' zijn. Waarbij dan duidelijk *zichtbaar* is wat Communicatie inhoudt, waar ze voor staan en waar ze toe in staat zijn. Een bekende uitspraak is: Een foto (of gewoon een beeld of weergave) zegt meer dan 1000 woorden.

Het 'laten zien waar Communicatie toe in staat is' kan door kleine acties al gedaan worden. Dit zou gedaan kunnen worden door te zorgen dat intern intranet en extern de website www.peelenmaas.nl begrijpelijk, hanteerbaar en toegankelijk zijn voor de medewerkers en inwoners. De informatie die zowel op intranet als op internet staan moet up to date zijn en aansluiten bij de doelgroep. De visie en de kernwaarden van de gemeente moeten hierbij eenduidig uitgedragen worden.

Opmerking: Aangezien de organisatie en Communicatie momenteel een grote ontwikkeling aan het doormaken zijn, is het van belang om eerst te zorgen voor een stabiele basis. Hiermee wordt bedoeld dat het verstandig is om eerst met S&O om de tafel te zitten om een goed communicatiebeleid boven tafel te krijgen. Mocht Communicatie te vroeg beginnen met zichzelf zichtbaar te profileren in de organisatie, kan het zijn dat er nog veranderingen door gevoerd moeten worden die van invloed kunnen zijn op de manier waarop de visie en kernwaarden uitgedragen worden. Zoals al vele malen in de conclusies, maar ook in het advies benoemd is, kan dit nadelige gevolgen voor het imago hebben.

Ter aanvulling van het zichtbaar maken van Communicatie: laat de toegevoegde waarde zien.

Eerder is geconcludeerd dat de toegevoegde waarde van Communicatie nog niet door de gehele organisatie erkend wordt (H.7.7). Hier zal dus nadruk op gelegd moeten worden bij het zichtbaar maken van Communicatie.

Blijf werken aan teambuilding.

Momenteel wordt er door Communicatie al veel aandacht besteed aan teambuilding en is het cluster zich redelijk bewust van het ontbreken van een eenduidige visie (H.6.2.2). Hier hoeft dan ook niet direct over geadviseerd te worden. Echter moet er wel even benadrukt worden dat teambuilding erg belangrijk is, het is een goede basis om ontwikkelingen op te kunnen bouwen en het dus hoog in het prioriteitenlijstje van Communicatie moet komen te staan.

Besteed aandacht aan verwachttingsmanagement en vergroot de aanwezige kennis.

Dingen die je belooft moet je nakomen. Dus als je jezelf gaat profileren in de organisatie, houdt dan rekening met wat je als informatie geeft, mensen daar dan ook vanuit gaan. Evalueer projecten om aan te geven wat je al gedaan hebt, een soort portfolio met referenties. En kijk bij jezelf of je alle kennis wel hebt om de identiteit van de organisatie uit te dragen, zo niet, vergroot deze kennis. Meerdere teamleiders hebben aangegeven dat ze twijfelen aan de voldoende kennis die het cluster heeft. Het is aan Communicatie om deze twijfel weg te nemen. Door de aanwezige kennis van Communicatie toe te passen bij projecten en de resultaten ervan goed naar de betrokken partijen te communiceren, zal deze twijfel weggenomen worden.

Door Communicatie zichtbaarder te maken in de organisatie, zal ook duidelijker worden voor de teams binnen de organisatie waar ze bij het cluster aan toe zijn en waar ze wel en niet op kunnen rekenen. Openheid van zaken geven als taakverdeling en lopende projecten is dan belangrijk. Dit zal voor Communicatie een positief resultaat opleveren, omdat eerder geconcludeerd is dat het verschil in verwachtingen bij beide partijen irritaties kan opleveren en er kansen voor Communicatie onbenut zullen blijven (H.7.1). Hiermee wordt vooral bedoeld dat er besef moet komen binnen de organisatie dat Communicatie vroegtijdig bij projecten betrokken moet zijn om de effectiefste resultaten van communicatie mogelijk te kunnen maken.

Ter aanvulling van het verwachtingsmanagement: Besteed aandacht aan evaluatie.

Uit de interviews kwam naar voren geen bewijs te hebben van de resultaten van het werk van Communicatie (H.6.2.1). Door meer terug te koppelen en evaluatie onderzoeken, zowel intern als extern te laten uitvoeren, kan dit bewijs wel geleverd worden.

Ook voor het eigen belang is het verstandig te weten wat voor communicatieaanpak het effectiefst is bij bijvoorbeeld de inwoners van de gemeente Peel en Maas. Hiervoor zou er een onderzoek naar het bereik van verschillende communicatiemiddelen gedaan kunnen worden, om te kijken wat voor soort mensen welk middel, wanneer, voor welk doel gebruiken.

Ter aanvulling van de aanwezige kennis: Meer verdiepen in gedragsverandering.

Geconcludeerd is dat gedragsverandering van medewerkers van de gemeente Peel en Maas nodig is om Communicatie volledig zijn rol te laten vervullen. Ook is geconcludeerd dat Communicatie gebruik maakt van de theorie kennis-houding-gedrag. Waar op het eerste gezicht niks mis mee is, maar waar toch wat beperkingen aan verbonden zijn. Een verdieping op dit onderwerp zou Communicatie ten goede komen, aangezien deze theorie vaker gebruikt wordt, zo blijkt uit participerende observatie tijdens het wekelijks cluster overleg of uit bestaande werken van Communicatie.

In deze scriptie is aan dit onderwerp verdieping gebracht door het werk van Pol e.a. (2006), waarbij beperkingen en valkuilen bij gedragsverandering naar voren komen, maar ook technieken aangeboden worden om deze beperkingen en valkuilen te kunnen omzeilen of gebruiken. uiteindelijk zou het triade-model van Poiesz gebruikt kunnen worden om het gewenste gedrag te kunnen voorspellen (H.3.5).

9. Literatuurlijst

Boeken:

- Hofstede. (2003). *Definitie volgens Hofstede*. In J. Tennekes, *Organisatiecultuur: een antropologische visie* (p. 233). Antwerpen/Apeldoorn: Garant.
- Koeleman, H. (2002). *Interne communicatie bij verandering, van middelen- naar interventiedenken*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Michels, W. (2010). *Communicatie Handboek*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management*. London/New York: Free Press.
- Quirke. (2010). In E. Reijnders, *Basisboek Interne Communicatie* (p. 337). Assen: Koninklijk Van Gorcum BV.
- Reijnders, E. (2010). *Basisboek Interne Communicatie*. Assen: Koninklijke Van Gorcum BV.
- Riel, C. v. (2010). *Imago en Identiteit*. Den Haag: Sdu Uitgevers bv.
- Riel, V. (2003). *Corporate Communicatie*. In R. T. Yeomans, *Organisatiecommunicatie*. Pearson Education.
- Ruler, B. v. (1998). *Strategisch management van communicatie*, Betteke van Ruler, 1998. Kluwer.
- Stolze & Koster. (2003, Mei). *Heeft u al een missie en een visie? Opgeroepen op April 2013*, van *Boek: Organisatiecultuur: een antropologische visie*, J. Tennekes, 2003, blz 69 definitie volgens Hofstede.
- Pol, L.R., C.E. Swankhuisen & B.M. Fennis. 2002. *Communicatie en gedragsbeïnvloeding*. Alphen a/d Rijn: Kluwer.
- Ruler, A.A. van. 2003. *Strategisch management van communicatie: introductie van het communicatiekruispunt*. Deventer: Samsom-Kluwer. (3de druk).
- Pol, L.R., C.E. Swankhuisen & P. van Vendeloo. 2006 (nog te verschijnen). *Nieuwe aanpak in overheidscommunicatie: mythen, misverstanden en mogelijkheden*. Bussum: Uitgeverij

Gemeentebestanden:

- Bestuur. (2010). *Besturingsmodel*. Peel en Maas.
- Communicatie. (2013). *Heisessie*. Peel en Maas.
- (2010). *Beleidsmodel*. Peel en Maas.
- Communicatie, M. (2013, Maart).
- Intranet. (sd). *Opgeroepen op April 2013*, van *Intranet Gemeente Peel en Maas*: <https://intranet.peelenmaas.nl/>
- Intranet Griffie. (sd). *Opgeroepen op April 2013*, van *Intranet*: <https://intranet.peelenmaas.nl/Zoekresultaten/Griffie>
- Intranet Organogram. (2010). *Opgeroepen op April 2013*, van *Intranet Peel en Maas*: https://intranet.peelenmaas.nl/Organisatie/Management_info/Organogram
- (2012). *Meerjarenperspectief 2013-2016*. Peel en Maas.
- (2008). *Perspectieven nota*. Peel en Maas.

websites:

- Managementsite: [http://www.managementsite.nl/424#Wat is een missie?](http://www.managementsite.nl/424#Wat%20is%20een%20missie?)
- Schmitz, G. (2012). *Voel de Logica*. Panningen.
- Triademodel: <http://www.prodoro.nl/draagvlak-com/triademodelcom> ProDoro (2013)
- Amsterdam, G. (2012). *Raadsgriffie*. *Opgeroepen op April 2013*, van *Amsterdam.nl*: <http://www.amsterdam.nl/gemeente/gemeenteraad/raadsgriffie/>
- Gemeente opbouw. (2001, Mei). *Opgeroepen op April 2013*, van *Officiële bekendmakingen*: <https://zoek.officiëlebekendmakingen.nl/kst-27751-3.html>
- pioniermarktonderzoek. (sd). *Kwantitatief vs kwalitatief*. *Opgeroepen op April 2013*, van *pioniermarktonderzoek*: <http://www.pioniermarktonderzoek.nl/methoden/kwantitatiefvskwalitatief/kwantitatiefvskwalitatief.html>
- (sd). *Opgeroepen op Maart 2013*, van *Internet gemeentegids*: http://www.internetgemeentegids.nl/gemeente/peel_en_maas
- (sd). *Opgeroepen op Maart 2013*, van *Peel en Maas*: www.peelenmaas.nl
- Weert, G. (sd). *Social Media*. *Opgeroepen op Mei 2013*, van *Gemeente Weert*: www.weert.nl
- <http://www.markensteijn.com/cultuurtest.htm>
- http://123management.nl/0/030_cultuur/a300_cultuur_02_typering.html

Artikelen:

- Gerdien Rizema, Guido Rijnja en Paulijn de Bruijne, *Adviseur wordt hofnar*, 2010. www.rijksoverheid.nl