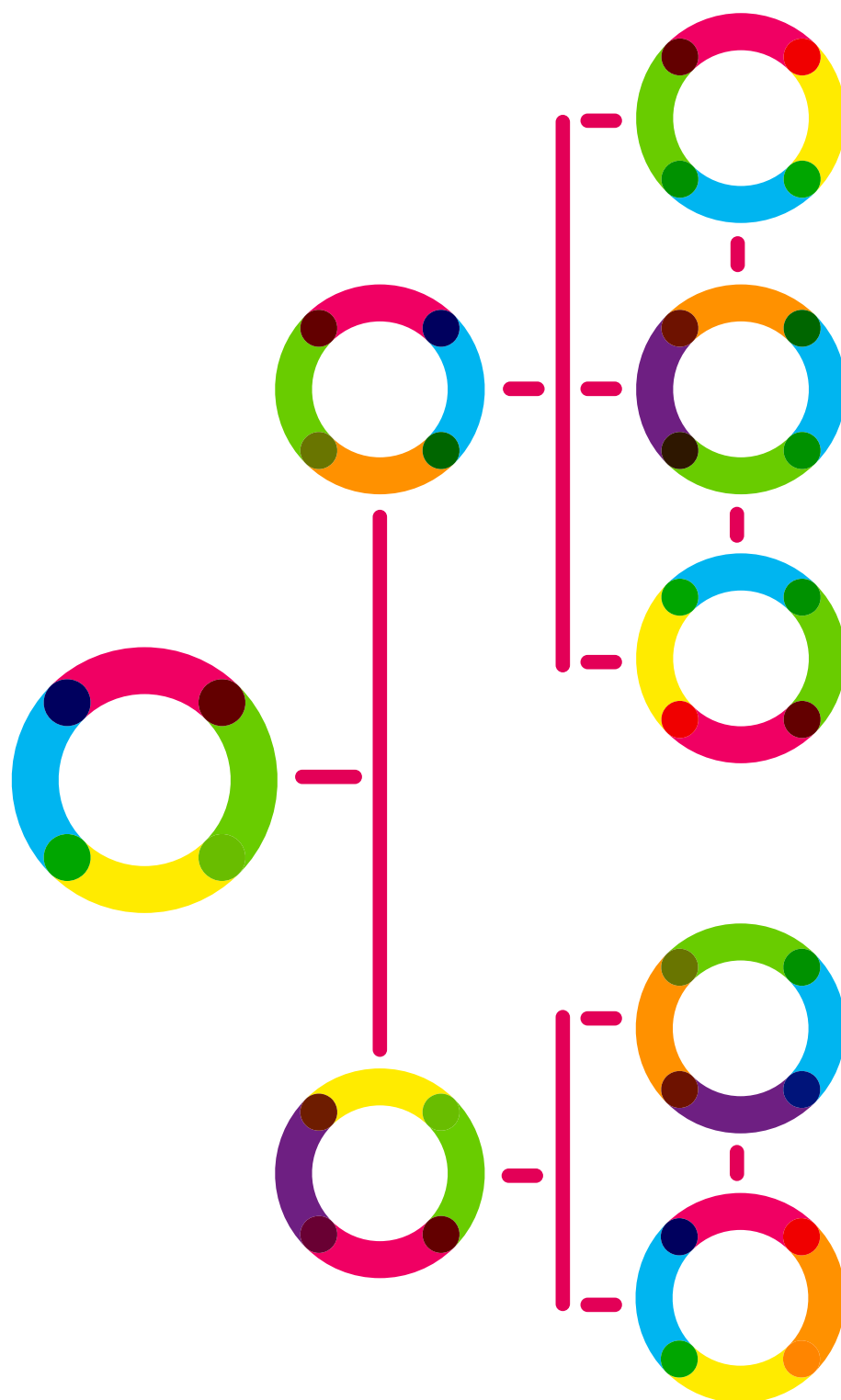




Visie op communicatie

2018-2022

Visie op communicatie 2018 - 2022

Auteur: Mirian Mommers
Datum: 24 augustus 2018

Inhoudsopgave

De visie op communicatie kort samengevat 6

Rol van communicatieprofessie	6
Visie op communicatie a.d.h.v. 9 punten	6

Kader van deze visie op communicatie 9

De klant van communicatie	9
Trends & ontwikkelingen: de veranderende omgeving van overheidscommunicatie.....	9
De positionering van Stein in het kort	9
Merkhiërarchie	10

1. Het promoten van de gemeente Stein als een aantrekkelijke gemeente om te wonen, ondernemen en om in te recreëren 13

Visie	13
Hoe gaan we hier invulling aan geven?	13
Wat betekent dit?	14

2. Politiek dichterbij de inwoners brengen (=raadscommunicatie). 16

Visie	16
Hoe gaan we hier invulling aan geven?	17
Wat betekent dit?	17

3. Het positioneren, adviseren en daar waar gewenst (operationeel) ondersteunen van het college van b&w. 19

Visie	19
Hoe gaan we hier invulling aan geven?	19
Wat betekent dit?	21

4. Het adviseren en daar waar gewenst (operationeel) ondersteunen van de voltallige ambtelijke organisatie, waarbij projecten en dossiers op een juiste manier worden gepositioneerd..... 22

Visie	22
Hoe gaan we hier invulling aan geven?	22
Wat betekent dit?	23

4.1 Het beheren van álle communicatiekanalen van de gemeente Stein..... 24

Visie	24
Hoe gaan we hier invulling aan geven?	24
Wat betekent dit?	25

4.2 Het communicatief vaardiger maken van de organisatie. 27

Visie	27
Hoe gaan we hier invulling aan geven?	27
Wat betekent dit?	28

4.3 Het optimaliseren van de interne communicatie. 29

Visie	29
Hoe gaan we hier invulling aan geven?	29
Wat betekent dit?	30

4.4 Het op sleeptouw nemen van de organisatie bij een meer van 'buiten naar binnen' gerichte benadering. 31

Visie	31
Hoe gaan we hier invulling aan geven?	31
Wat betekent dit?	32

4.5 Het ondersteunen bij de optimalisering van de dienstverlening richting inwoners a.d.h.v. visie op dienstverlening..... 33

Visie	33
Hoe gaan we hier invulling aan geven?	33
Wat betekent dit?	34

Toekomstscenario's communicatie 36

Scenario 1: Uitvoering geven aan optimale situatie	37
Scenario 2: Ambities meer spreiden in de tijd	40
Scenario 3: Ambities bijstellen tot een minimum niveau.....	43
Conclusie	47

Bijlage 1: Volledig uitgewerkte positionering 51

Waarom is een heldere positionering zo belangrijk?	51
Hoe komen we tot dit antwoord?	51
Plaats van positionering in organisatie	51

Identiteit Stein.....	52
Doelgroepbehoeften	55
Concurrentie.....	60
Conclusie: Onderscheidend vermogen Stein	60
Bijzonder, maar niet uniek.	61
Advies	63

Bijlage 2: Creatief concept 'Dat maakt Stein voor mij...' 69

Bijlage 3: Thema's portefeuillehouders vs. troeven positionering 78

Bijlage 4: Contentbeheerplan 79

Aanleiding en doelstellingen	80
Structuur contentbeheerteam en plaats in de organisatie	81
Rollen en verantwoordelijkheden.....	83
Inschatting capaciteit.....	86

Bijlage 5: Contentkalender 88

De visie op communicatie kort samengevat

De kern van de communicatieprofessie is het managen van conversaties en het in verbinding brengen én houden van de gemeentelijke organisatie en de omgeving. Het gaat erom mensen te raken en te bewegen. Om dialoog en draagvlak. Om relaties en reputaties. Om de juiste taal en toon. En om voorkeur en vertrouwen.

Rol van communicatieprofessie

Bij de gemeente Stein is (o.a. in de visie op dienstverlening) een duidelijke keuze gemaakt om communicatie primair te beleggen bij de vakinhoudelijke medewerker. Iedere medewerker en bestuurder heeft communicatie 'in zijn rugzak' en is primair verantwoordelijk voor de communicatie op zijn eigen projecten en dossiers. Ofwel 'Communicatie als vaardigheid is voor iedereen, communicatie als vak is voor professionals'.

Het taakveld communicatie adviseert vanuit zijn professie de organisatie proactief. Waarbij zij in sommige gevallen ook ondersteunen in de uitvoering. En doordat het taakveld communicatie organisatiebreed actief is, heeft zij ook een signalerende en verbindende rol. Daarnaast coördineert en bewaakt communicatie vanuit haar strategische functie dat alle communicatie bijdraagt aan de gewenste profilering van de gemeente Stein. Samengevat betekent dit dat het taakveld communicatie een regierol heeft.

Maar wat betekent dat nu concreet? Waar voert communicatie dan 'de regie' op?

Visie op communicatie a.d.h.v. 9 punten

Communicatie moet bijdragen aan het realiseren van de strategische toekomstvisie van de gemeente en de diverse beleidsdoelstellingen die daaraan gerelateerd zijn. Om hieraan tegemoet te komen, dient het taakveld communicatie volgens haar visie de regie te voeren op de volgende aandachtsgebieden:

-
1. Het **promoten van de gemeente Stein** als een aantrekkelijke gemeente om te wonen, ondernemen en om in te recreëren.

2. **Politiek dicht bij de inwoners** brengen (=raadscommunicatie).

3. Het positioneren, adviseren en daar waar gewenst (operationeel) ondersteunen van het **college van b&w**.

4. Het adviseren en daar waar nodig (operationeel) ondersteunen van de voltallige **ambtelijke organisatie**, waarbij projecten en dossiers op een juiste manier worden gepositioneerd.

- 4.1 Het **beheren van alle communicatiekanalen** van de gemeente Stein.

- 4.2 Het **communicatief vaardiger maken** van de ambtelijke organisatie.

- 4.3 Het optimaliseren van de **interne communicatie**.
-

- 4.4 Het op sleeptouw nemen van de organisatie bij een **meer van 'buiten naar binnen'** gerichte benadering.
 - 4.5 Het ondersteunen bij de **optimalisering van de dienstverlening** richting inwoners a.d.h.v. visie op dienstverlening.
-

In de komende hoofdstukken staan deze aandachtsgebieden verder uitgewerkt. Voor ieder aandachtsgebied wordt de visie beschreven, maar worden tevens direct de plannen aangegeven die concreet invulling aan deze visie moeten geven. Deze plannen zijn voorzien van een capaciteitsberekening. Deze berekening is tot stand gekomen aan de hand van ervaringscijfers en zo goed mogelijke inschattingen.

Tot slot zijn er om deze visie te realiseren voor de bedrijfsvoering 3 mogelijke scenario's uitgewerkt:

1. Optimale uitvoering geven aan deze gehele visie.
2. Ambities spreiden in de tijd vanuit een meer programmatische, 4-jarige, insteek.
3. Het bijstellen van ambities door uitvoering te geven aan deze visie op een minimaal niveau.

In het laatste hoofdstuk staan deze 3 scenario's verder uitgewerkt, waarin wordt ingezoomd op extra benodigde capaciteit en middelen. Zowel structureel als incidenteel. Met 'extra' doelen we op hetgeen nodig bovenop de huidige beschikbare capaciteit en het reeds in de begroting gereserveerde budget.

Waarbij we erop willen attenderen dat deze visie niet enkel consequenties heeft voor het taakveld communicatie, maar voor alle afdelingen. Nogmaals; conform de visie op dienstverlening heeft iedere medewerker communicatie in zijn rugzak. Op basis van deze visie zal een capaciteitsvertaling moeten worden gemaakt die landt in de afdelingsplannen.

Kader van deze visie op communicatie

Kader van deze visie op communicatie

De klant van communicatie

Uit deze, in 9 punten beschreven visie, blijkt dat de primaire klant van taakveld communicatie het college van b&w en de ambtelijke organisatie is.

Secundair werkt het taakveld communicatie voor:

- Inwoners
- Ondernemers
- Bezoekers
- Stakeholders als raad, inwonersorganisaties, enz.

Trends & ontwikkelingen: de veranderende omgeving van overheidscommunicatie

De wereld van dienstverlening, communicatie en participatie komt samen. De gemeente wil van-buiten-naar-binnen werken. We willen meer samenwerken met buurten en groepen belanghebbenden. Dit verwachtingspatroon leeft ook in de samenleving. En de dienstverlening kan nóg beter: meer online, persoonlijker en dichtbij. De wereld van dienstverlening mengt door webcare en online media met die van communicatie. En raakt met co-creatie, fondsenwerving en communities de gemeentelijke ambities op het gebied van participatie.

In relatie tot zelfredzaamheid van inwoners neemt de overheid steeds vaker een faciliterende rol aan of laat zaken zelfs helemaal los. De vraag is hoe we onze gemeentelijke organisatie (taken en rollen) moeten inrichten om optimaal op deze ontwikkelingen in te spelen. En hoe communicatie hier als rode draad aan kan bijdragen.

Waar organiseer je de website? Waar het contentbeheer? Wie gaat er over community management en hoe pas je KCC-principes toe in de wijk en aan de keukentafel of bij een initiatief van een andere partij? Wie neemt de organisatie op sleeptouw bij een meer 'van-buiten-naar-binnen' houding? En hoe zit dat met privacy en archivering? Het zijn de voortekenen van een nieuwe organisatie van dienstverlening, in samenhang met communicatie, buurt-/wijkgericht werken en participatie.

Alles stap voor stap. Van de IST situatie naar een organisatie waar communicatie de functie van 'Newsroom' invult (een plek binnen de organisatie waar continu gemonitord wordt wat er over de organisatie wordt gezegd om daar, als dat nodig is, gepast op te reageren) naar de SOL situatie: een Afdeling Interactie & Klantcontact waar dienstverlening, participatie en communicatie volledig integraal met elkaar optrekken.

De positionering van Stein in het kort

Uit de grondige analyse van de positionering van de gemeente Stein, in samenwerking met inwoners, ondernemers, toeristisch werkveld en bestuur kwam als conclusie naar voren dat de gemeente over drie troeven beschikt:

- Dorpse saamhorigheid

- Landelijke verstillings
- Bedrijvigheid

Elke troef op zichzelf is niet uniek, maar juist de dualiteit tussen de geborgenheid, veiligheid en vrijheid van het groene 'dorpse' bestaan enerzijds i.c.m. het ondernemende en bedrijvige karakter, de hoogwaardige faciliteiten en uitstekende bereikbaarheid anderzijds, maakt Stein uniek in de regio!

Daarnaast zit Stein nog met het gegeven dat het uit verschillende kernen bestaat, met ieder zijn eigen cultuur en identiteit. Dit zorgt voor een grote verscheidenheid in aanbod. Weliswaar verbonden door het water, de natuur, het erfgoed en ondernemende karakter, gevoel van vrijheid en het gevoel van geborgenheid.

De ondervraagden (college, MT, medewerkers, inwoners, ondernemers, werkgroep Maaskentj) zijn het daarbij unaniem eens dat Stein primair een woongemeente is. Daarnaast wordt ingezet op een duidelijke belofte richting ondernemers en bezoekers.

Deze positionering met zijn 3 pijlers/troeven wordt vertaald naar alle 9 punten uit de visie. Het is de paraplu van waaruit wordt gecommuniceerd.

Merkiërarchie

Het merk Stein is opgebouwd uit een aantal producten (sub merken, labels en 'unbranded' producten/diensten) met ieder hun eigen identiteit (hoe zien we ons zelf) en imago (hoe zien anderen ons!):

- het bestuurlijke merk/product
- het politieke merk/product
- het toeristische merk/product
- het economische merk/product
- het sociaal-maatschappelijke merk/product
- het onderwijs merk/product
- het infrastructurele merk/product
- etc.

In al deze onderdelen spelen soms dezelfde en soms andere/verschillende doelgroepen een relevante rol.

Het is nu zaak om al deze onderdelen als ware het een ui af te pellen op basis van de mate van *beïnvloedbaarheid c.q. controleerbaarheid*:

- organisatiemerk (inner core) = bestuurlijk/gemeentelijk
- sub merken (outer core) =
toeristisch, economisch, sociaal-maatschappelijk, etc.
- labels (extensiezone) =
woningcorporatie, verenigingen, politiek, waterschap, etc.
- merkloze producten/diensten (no go area) = AH, DSM, Rijkswaterstaat, Shell, etc.

In de praktijk betekent dit dat:

- 'Dat maakt Stein voor mij...' de kernpositionering is van de gemeente Stein en daarmee het organisatiemerkt (inner core) laadt.
- Per troef zal een separate campagne worden opgetuigd. Zo zijn 'Stein. Stil genieten.' of 'Dé plek om te ondernemen' sub merken (outer core) die indirect bijdragen aan het laden van het organisatiemerkt. Daarnaast is ook de dienstverlening vanuit de gemeente een sub-merk.
- Tot slot ligt er de uitdaging om bijvoorbeeld de vereniging die een keer per jaar iets organiseert warm te maken en te laten aanhaken bij de positionering van de gemeente en als zodanig de positionering mee te versterken. Beleid (bijvoorbeeld: via subsidie) kan ervoor zorgen dat we van 'extensiezone' 'outer core' maken. Ook daarom is het van belang om een scherpe positionering te kiezen die aan de doelgroepen duidelijk maakt dat zij een onderdeel van het merk zijn en een meerwaarde kunnen leveren!



**De visie op
communicatie:**

**Aan de hand van
9 punten.**

1. Het promoten van de gemeente Stein als een aantrekkelijke gemeente om te wonen, ondernemen en om in te recreëren

Visie

De gemeente Stein wil tegemoetkomen aan:

- Missie strategische toekomstvisie: de gemeente kiest positie, stelt zich actief en onderscheidend op met een duidelijke boodschap.
- Strategische toekomstvisie programma 5: trots en bewust van eigen kwaliteiten.
- Uitvoeringsagenda krimp: uitwerking van door raad geformuleerde thema 'Profilering/uniciteit'.
- Economisch beleidsplan: bijdragen aan thema 'economisch profiel'.

Kortom; mensen die zich bewust zijn van de kwaliteiten van de plek waar ze wonen, ondernemen of recreëren, zullen deze plek beter beoordelen en zich ook prettiger voelen. Niet alleen helpt dit om de bestaande inwoners en ondernemers te behouden, daarnaast zullen zij een positieve bijdrage leveren aan de mond tot mond reclame en bijdragen aan het aantrekken van nieuwe inwoners, ondernemers en bezoekers.

Om te bepalen welke kwaliteiten we willen uitdragen (moet besloten liggen in de identiteit, aansluiten op de behoeften van de doelgroepen én onderscheidend zijn van concurrenten), is de positionering eerst scherp in kaart gebracht. Aansluitend op de strategische toekomstvisie, positioneert communicatie de gemeente Stein als een gemeente waar de landelijke verstillings, dorpsse saamhorigheid en bedrijvigheid (= 3 troeven van Stein) perfect met elkaar in balans zijn. A.d.h.v. deze positionering en het creatieve concept 'Dat maakt Stein voor mij...' wordt deze positionering in alle communicatie tot uiting gebracht. (Zie bijlage 1 en 2 van dit document voor de volledig uitgewerkte positionering en creatieve concept.)

Hoe gaan we hier invulling aan geven?

- Stap1 is om trots onder de huidige inwoners en ondernemers te realiseren alvorens we ons extern gaan richten. Huidige inwoners en ondernemers zijn immers belangrijkste ambassadeurs in externe promotie.
- Hiervoor vindt allereerst een volledige rebranding/omvorming naar nieuwe look & feel plaats op basis van het concept 'Dat maakt Stein voor mij...'.
- Dit nieuwe concept moet primair bekend worden gemaakt onder de inwoners. Advies is om deze implementatiecampagne te combineren met de lancering van de strategische toekomstvisie. We introduceren als het ware het 'nieuwe Stein'.

Deze implementatiecampagne moet zorgvuldig worden aangevlogen, omdat we hiermee de grondhouding van de doelgroepen positief willen aanspreken waardoor zij ook een bijdrage gaan leveren aan de campagne. Kortom; het gaat hier om doelstellingen op kennis, houding én gedragsniveau en dat vergt nogal wat.

Uitgangspunt is vooralsnog om inwoners in de fysieke ruimte in aanraking te laten komen met hún Stein, á la kalender gemeentegids op basis van inzendingen inwoners.

- Vervolgens ontwikkelen we een campagne per troef. 'Stein. Stil genieten.' en 'Stein. Dé plek om te ondernemen' zijn inmiddels opgetogen. Voor de 'dorpse saamhorigheid', ofwel alle maatschappelijke activiteiten binnen de gemeente, moet nog een campagneconcept worden ontwikkeld en geïmplementeerd.
- Hiervoor wordt een digitaal samenlevingsplatform 'Dat maakt Stein voor mij...' ontwikkeld, gelijk aan www.devereniginglimburg.nl, waarop alle verhalen, mooie initiatieven en relevante berichtgeving uit de kernen worden gebundeld.
 - We werken toe naar een situatie waarin steeds meer buurtreporters het platform van de gemeente adopteren.
 - En waarbij meer en meer met beeldende content wordt gewerkt zoals afbeeldingen en video.
- Daarnaast ondersteunt communicatie bij de ontwikkeling van een citymarketing construct als bijvoorbeeld een Bedrijven Investeringszone (BIZ), waarbij ondernemers, inwonersorganisaties en gemeente gezamenlijk werken aan en investeren in gezamenlijke doelstellingen t.b.v. de citymarketing.
- Tot slot coördineert / adviseert communicatie bij wensen m.b.t. communicatie in fysieke ruimte zoals communicatie langs high traffic locaties en via rotondes, invalswegen, bewegwijzering, banieren, evenementenborden, enz. Communicatie ziet als het ware toe op de integrale aanpak hiervan. Daarnaast zet zij zich in voor de implementatie van banieren zoals bij een winkelcentrum.

Wat betekent dit?

Actie	Capaciteit	Planning	Bestaand vs. nieuw
Rebranding	O.b.v. voor 2018 vastgestelde capaciteit.	2018.	Bestaand
Implementatiecampagne	O.b.v. voor 2018 vastgestelde capaciteit.	Q2 en Q3 2018	Bestaand
Implementatie samenlevingsplatform (= platform + verhalen)	O.b.v. voor 2018 vastgestelde capaciteit.	Q2 en Q3 2018	Bestaand
Beheer Open for Business	4 uur per maand	Structureel	Bestaand
Beheer Stein Stil genieten	4 uur per maand	Structureel	Bestaand
Beheer campagne samenlevingsplatform	4 uur per maand	Structureel, vanaf Q4 2018 (= na livegang)	Nieuw
Sturen op aanpassingen in fysieke ruimte.	2 uur per week	2018/2019	Nieuw
Ondersteuning bieden bij samenwerkingsconstruct met ondernemers en met inwoners.	2 uur per week	2018/2019	Nieuw

Tabel 1: Bovenstaande cijfers zijn gebaseerd op ervaringscijfers en inschattingen.

2. Politiek dichterbij de inwoners brengen (=raadscommunicatie).

Visie

Politiek gaat over actualiteit én visie op lange termijn. Politiek moet een korte lijn naar de inwoner zijn en omgekeerd mogen er geen drempels voor de inwoner naar de politiek zijn. Zeker in deze tijd waar participatie een sleutelwoord is. Er worden binnen de gemeente al diverse acties uitgezet om inwoners meer te betrekken bij beleidsvorming en ook het sprekersplein tijdens de raadsvergadering is een mooie stap om inwoners meer te betrekken bij de politiek. Ondanks dat zien we nog steeds dat de gemeente vaak ver van de inwoners staat.

Hoe kan communicatie nu bijdragen aan meer inzicht in en begrip voor zaken die binnen de gemeente en zijn bestuur spelen? Hoe nemen we inwoners meer mee in voorliggende vraagstukken en uitdagingen en informeren we hen over de afwegingen en besluiten die hierin gemaakt worden?

We maken hier vanuit communicatie een tweedeling in:

- **Dichtbij huis leeft politiek wel**

Voor de meeste mensen is politiek echt een 'ver-van-mijn-bed-show'. Wat hen echt bezighoudt, ligt veel dichterbij huis: gaat mijn straat op de schop of zijn er omleidingen? Sluiten ze de kinderboerderij? Thema's op het domein van de gemeente. Dat biedt gemeenten een uitgelezen mogelijkheid om betrokken inwoners in een community aan zich te binden en de kloof te overbruggen.

De Universiteit Twente trok de conclusie dat *'de kloof tussen overheid en burger verkleind kan worden door middel van regelmatig kleinschalig, structureel contact tussen overheid en burgers over zaken die burgers raken'*. Social media, zoals ook nu ingezet wordt, maken dat bij uitstek mogelijk. Maar ook de digitale nieuwsbrief die in Q1/2 2018 op de planning staat om te introduceren is daar een goede aanvulling op.

Daarnaast kunnen activiteiten zoals open dagen bij de gemeente een goede rol spelen in het verhelderen van de rol van de gemeente.

- **De 'participerende burger' waarvoor de huidige raadscommunicatie nog net een bridge to far is.**

Onder 'participerende burgers' verstaan we mensen die hun betrokkenheid bij de gemeente tonen, actief zijn in de Steinse samenleving (sport, school, vrijwilligerswerk etc.) en inwoners die deelnemen aan participatietrajecten van de gemeente. Juist deze groep is gemakkelijk benaderbaar en geïnteresseerd in wat er op bestuurlijk niveau speelt.

De uitgebreide stukken zoals nu aangeboden op IBABS zijn voor deze doelgroep, die sowieso al een druk bestaan hebben, een te hoge drempel. Men wil graag in een publieksvriendelijke variant worden meegenomen in deze informatiestroom. Het is namelijk belangrijk, dat de doelgroep vertrouwen heeft in de raad als volksvertegenwoordiging en de raad weet te vinden.

Vanuit het duaal stelsel wordt deze raadscommunicatie in de regel belegd bij de griffie. Zo wordt ook door de griffie van de gemeente Stein beaamd. Zo is er een gezamenlijke ambitie uitgesproken om de

raadscommunicatie van de gemeente Stein allereerst in te richten om aan de inwoners, bedrijven en instellingen duidelijk te maken wat de gemeenteraad doet (rollen en werkzaamheden), wie in de raad zitten en welke besluiten de raad neemt. Beoogd doel van onze raadscommunicatie is het in contact brengen van burgers, bedrijven en instellingen met de raad zodat ze hun verhaal kunnen doen en tegelijkertijd de raad input te geven van wat er speelt in onze gemeente. Deze input kan de raad betrekken bij zijn oordeelsvorming. Kernbegrippen bij onze raadscommunicatie zijn openheid en transparantie, actieve aanspreekbaarheid, verantwoording, draagvlak en vertrouwen. Raadscommunicatie richt zich op de communicatie van de gemeenteraad als collectief. Partijpolitieke communicatie (inhoud) is uiteraard uitsluitend aan de fracties.

Hoe gaan we hier invulling aan geven?

- Raadscommunicatie door griffie: Hiervoor wordt door de griffie, ondersteund en geadviseerd door het taakveld communicatie, een separaat communicatieplan voor opgesteld. Waarbij we primair richten op:
 - Kennisbevordering van inwoners over de taken, bevoegdheden en werkwijze van de gemeenteraad en met welke onderwerpen de gemeenteraad zich bezighoudt. Maar ook over de wijze waarop zijzelf inspraak kunnen uitoefenen. (=Mede bevorderen van gebruik sprekersplein.)
 - Bestuurlijke informatie vertalen naar publieksvriendelijke variant. De highlights van de informatie zoals op IBABS wordt aangeboden, willen we aanbieden in begrijpelijke taal en in een aantrekkelijke vorm. Denk bijvoorbeeld aan Tweets of een weblog, waarin de 'participerende burger' door de griffie wordt meegenomen in de laatste stand van zaken. Waarbij wordt ingezoomd op wat de besluiten betekenen voor inwoners of waar het besluit in het grotere geheel aan bij draagt. Maar ook de wijze waarop inwoners/ondernemers inspraak kunnen uitoefenen in deze besluitvorming.
- Geef inwoners meer inzicht in de rol van de gemeente. En breng daarmee het gemeentehuis weer terug naar de functie van 'huis van de burger'. Denk aan activiteiten als:
 - Open dag gemeentehuis, waarin afdelingen in een marktsetting laten zien met welke projecten zij bezig zijn en er ruimte is om vragen te beantwoorden.
 - Open dag hulpdiensten; brandweer, politie, enz.
 - Trouwen voor een dag.
 - Enz.
- Wacht niet alleen tot inwoners naar de gemeente komen, maar breng de gemeente ook naar de inwoners. Bijvoorbeeld via de buurtcentra, DOP, etc. Maar ook met bijvoorbeeld een standje maandelijks de wijk. Zie hiervoor hoofdstuk 8 over 'buiten binnen halen'.
- Informatieverstrekking over uitvoeringsmaatregelen via de social media, nieuwsbrief, website en VIA Stein steken we in een aantrekkelijker jasje. Daar waar mogelijk gaan we meer beeldend te werk of doen we aan storytelling vanuit de beleving van de doelgroep.

Wat betekent dit?

Actie	Capaciteit	Planning	Bestaand vs. nieuw
Bestuurlijke informatie in een publieksvriendelijk jasje.	= Taak griffie i.v.m. dualisme.	2019	Nieuw

	Communicatie ondersteunt met opstellen communicatieplan en eventueel met publiceren.		
Kennisbevordering van inwoners	2 uur per maand ondersteuning van Griffie	Structureel	Nieuw
Organiseren van 1 activiteit in het gemeentehuis per jaar.	72 uur projectmatig	N.t.b. Bijvoorbeeld ieder jaar in Q3.	Nieuw
Informatieverstrekking over uitvoeringsmaatregelen	Zie beheer communicatiekanalen. Inhoudelijk ligt dit bij vakinhoud = kennisbeheerder.		Bestaand

Tabel 2: Bovenstaande cijfers zijn gebaseerd op ervaringscijfers en inschattingen.

3. Het positioneren, adviseren en daar waar gewenst (operationeel) ondersteunen van het college van b&w.

Visie

Het college is het uitvoeringsorgaan van de raad en daarmee hét gezicht van de gemeente. Ze dragen daarmee voor grote mate bij aan het imago van de gemeente Stein. Ze zijn als het ware de verpersoonlijking van de diverse thema's die binnen de gemeente spelen. Het is belangrijk om de communicatie op de diverse dossiers te stroomlijnen, zodat deze bijdraagt aan de gewenste profilering. Daarnaast moet de informatievoorziening richting alle stakeholders helder zijn en bijdragen aan de gewenste doelstellingen. Last but not least; inwoners en ondernemers moeten het gevoel hebben dat de gemeente bij hen in goede handen is. Portefeuillehouders moeten vertrouwen uitstralen door als een expert te opereren binnen hun vakgebied.

In het verleden zagen we nog te veel versnipperde berichtgevingen vanuit projectniveau. Door deze te koppelen aan thema's (die weer gerelateerd zijn aan de 3 pijlers uit de positionering) en dus meer te communiceren vanuit deze parapluorganisatie, blijven de berichten beter hangen en komt de gewenste profilering tot leven.

Daarnaast moeten we ons minder afhankelijk proberen te maken van de berichtgeving via de publieke media. Door zelf actief en breed te communiceren, houden we de regie meer in eigen hand.

Hoe gaan we hier invulling aan geven?

Om versnippering in berichtgeving tegen te gaan, worden voor de verschillende portefeuilles de belangrijkste thema's bepaald die mede invulling geven aan één van de 3 pijlers uit de positionering. In de communicatie worden deze thema's vertaald naar het centrale concept 'Dat maakt Stein voor mij...'

- Burgemeester:
 - Dat maakt Stein voor mij **veilig en zeker** (= Veiligheid)
 - Dat maakt Stein voor mij **openhartig** (= Representatie gemeente + laagdrempelig contact)
 - Dat maakt Stein voor mij **sterk in samenwerking** (= Samenwerking binnen gemeente en daarbuiten)
- Wethouder fysiek domein:
 - Dat maakt Stein voor mij een **groen en duurzaam** (= Duurzaamheid)
 - Dat maakt Stein voor mij **een fijne woonomgeving** (= Leefomgeving)
 - Dat maakt Stein voor mij **zo goed bereikbaar** (= Bereikbaarheid)
- Wethouder sociaal domein:
 - Dat maakt Stein voor mij **betrokken en vertrouwd** (= Sociale domein)
 - Dat maakt Stein voor mij **boordevol eigen kracht** (= Burgerparticipatie)
 - Dat maakt Stein voor mij **werk voor wie wil**. (= Arbeidsmarkt)
- Wethouder toerisme:
 - Dat maakt Stein voor mij **stil genieten** (= Toerisme)
 - Dat maakt Stein voor mij **passie voor verleden** (= Cultuur)
 - Dat maakt Stein voor mij **samen in beweging** (= Sport)

- Wethouder personeel, economie en onderwijs:
 - Dat maakt Stein voor mij, **dé plek om te ondernemen**. (= Verbinding van ondernemers en gemeente en ondernemers)
 - Dat maakt Stein voor mij **onderwijs dichtbij**. (= Onderwijs)
 - Dat maakt Stein voor mij **duidelijk en directe dienstverlening** (=Dienstverlening)
- Wethouder financiën en accommodaties:
 - Dat maakt Stein voor mij **financieel gezond** (= Financiën)
 - Dat maakt Stein voor mij **een sterk verenigingsleven** (= Toekomstbestendige accommodaties)

Voor iedere portefeuillehouder ontstaat een 3-deling in de communicatie:

1. **Overkoepelende periodieke communicatie met betrekking tot de 3 thema's:** Dit is niet direct project gerelateerd. Maar gaat wel over het kader waarbinnen de projecten plaatsvinden. Dat kan bijvoorbeeld gaan over belang van groene energie, of de uitdaging op gebied van de arbeidsparticipatie. Hiermee positioneert de portefeuillehouder zich als wijze/expert binnen zijn portefeuille en creëren we tevens een paraplu en kader voor alle verdere project gerelateerde communicatie.
2. **Projectcommunicatie:** Communicatie op projecten, weliswaar altijd (op de uitzonderingen na) gerelateerd aan één van de thema's waarbij de mijlpalen per project vooraf in beeld worden gebracht en deze wat betreft de communicatie zoveel als mogelijk in tijd op elkaar worden afgestemd. Tevens wordt gezocht naar verbinding/samenhang tussen projecten om de totaalvisie op ieder thema kracht bij te zetten.
3. **Profilering van de persoon achter de bestuurder:** meer informele berichten rondom een van de thema's, waarbij zoveel als mogelijk nauwe samenwerking met inwoners en ondernemers wordt uitgedragen.

Ad 1) Communicatie bereidt samen met de vakinhoud artikelen hiervoor voor.

Ad 2) Portefeuillehouders worden met name in de communicatie naar voren geschoven bij het viëren van de mijlpalen of juist bij de tegenhanger, het geven van betekenis gedurende crisissituaties; In situaties van maatschappelijke reuring op een dossier laat de portefeuillehouder zien dat hij een luisterend oor biedt. Zo kunnen zij a.d.h.v. door communicatie aangeleverde omgevingsanalyse ingaan op maatschappelijke informatiebehoefte en heersende emoties.

Ad 3) In het kader van de profilering van de persoon, het laagdrempelige contact tussen portefeuillehouders en inwoners en ondernemers en het buiten-binnen-halen wordt iedere maand een activiteit georganiseerd en uitgedragen zoals de burgemeester die iedere maand met een willekeurige inwoner ontbijt of een wethouder economie die iedere maand een bedrijf bezoekt (=Open for Business concept) of de wethouder sociaal domein die maandelijks een uurtje vrijwilligerswerk doet op wisselende locaties. Denk bijvoorbeeld aan het koken in buurtcentrum Nieuwdorp. Deze verhalen zijn o.a. input voor het samenlevingsplatform.

Tot slot ondersteunt het taakveld communicatie het college van b&w met de PR (pers meenemen in verhalen en dossiers, maandelijks persgesprek, relatiemanagement pers en afvang/coördinerende functie bij persvragen) en verzorgen zij waar gewenst opleiding, feedback en ondersteuning bij social media inzet.

Wat betekent dit?

Actie	Capaciteit	Planning	Bestaand vs. nieuw
Eén artikel per week over uitdagingen en ontwikkelingen o.b.v. input vanuit vakinhoud.	3 uur per week	Structureel	Nieuw
Eén livestream per week.	1 uur per week	Structureel	Nieuw
Eén omgevingsanalyse per week.	1 uur per week	Structureel	Nieuw
Eén activiteit per week organiseren + uitdragen.	3 uur per week	Structureel	Nieuw
Opleiding, feedback en ondersteuning bij social media inzet.	1 uur per week	Structureel	Bestaand
Eén bilateraal per week	2 uur per week, incl. voorbereiding en nazorg	Structureel	Bestaand
PR	4 uur per week	Structureel	Bestaand

Tabel 3: Bovenstaande cijfers zijn gebaseerd op ervaringscijfers en inschattingen.

Bovenstaande capaciteitsinschatting gaat uit van een cyclus van één portefeuillehouder per week. Bij 6 portefeuillehouders is er een keer in de 6 weken een bilateraal, artikel, activiteit, etc.

4. Het adviseren en daar waar gewenst (operationeel) ondersteunen van de voltallige ambtelijke organisatie, waarbij projecten en dossiers op een juiste manier worden gepositioneerd.

Visie

De wereld van dienstverlening, communicatie en participatie komt samen. De gemeente wil van-buiten-naar-binnen werken. We willen meer samenwerken met buurten en groepen belanghebbenden en dat verwachtingspatroon leeft ook in de samenleving. En de dienstverlening kan nóg beter: meer online, persoonlijker en dichtbij. De wereld van dienstverlening mengt door webcare en online media met die van communicatie. En raakt met co-creatie, fondsenverwerving en communities de gemeentelijke ambities op het gebied van participatie.

En dan verandert de rol van de overheid bij zelfredzaamheid ook nog in meer het faciliteren of zelfs loslaten. De vraag is hoe de gemeentelijke organisatie (taken en rollen) in te richten om optimaal op deze ontwikkelingen in te spelen.

Waar organiseer je de website? Waar het contentbeheer? Wie gaat er over community management en hoe pas je KCC-principes toe in de wijk en aan de keukentafel of bij een initiatief van een ander? Wie neemt de organisatie op sleeptouw bij een meer 'van-buiten-naar-binnen' houding? En hoe zit dat met privacy en archivering?

Het zijn de voortekenen van een nieuwe organisatie van dienstverlening, in samenhang met communicatie, buurt-/wijkgericht werken en participatie. In 2018 onderzoekt communicatie de mogelijkheden en mogelijke constructen om nauwer samen te werken met dienstverlening. Mede op basis van de in 2017 ontwikkelde nieuwe visie op dienstverlening.

Hoe gaan we hier invulling aan geven?

- Iedere medewerker heeft communicatie in zijn rugzak. Het is dus de organisatie die communiceert en die primair verantwoordelijk is voor de communicatie op eigen projecten en dossiers! Het taakveld Communicatie levert expertise.
- Het taakveld communicatie adviseert vanuit zijn professie de organisatie pro-actief.
- En doordat het taakveld communicatie organisatie breed actief is, heeft zij ook een **signalerende en verbindende rol**. Denk aan coördineren van de integraliteit tussen verschillende projecten, maar ook verbinding tussen dossiers en doelstellingen t.a.v. positioneren portefeuillehouders.
- Daarnaast coördineert en bewaakt communicatie vanuit haar strategische functie dat alle communicatie bijdraagt aan de gewenste profilering van de gemeente Stein.

- Vanuit de signaleringsfunctie bewaken zij de kwaliteit van externe communicatie (waaronder ook de vormgeving), en kijken ze met medewerkers mee om communicatieve kansen en bedreigingen op projecten/dossiers tijdig te signaleren.
- Om dit alles te ondersteunen verzorgt het taakveld communicatie,
 - de kanalisatie en publicatie van berichtgevingen.
> *Zie hoofdstuk 4.1: het beheren van álle communicatiekanalen.*
 - activiteiten om de organisatie communicatief vaardiger te maken.
> *Zie hoofdstuk 4.2: Het communicatief vaardiger maken van de organisatie.*
 - faciliteiten die de interne communicatie ondersteunen. O.a. gericht op het optimaliseren van kennisdeling en het plaats en tijdsafhankelijk samen op projecten kunnen werken
> *Zie hoofdstuk 4.3: Het optimaliseren van de interne communicatie.*
 - mogelijkheden om buiten binnen te halen, waardoor collega's tijdig kunnen inspelen op heersende opinies en deze binnen de scope van hun project kunnen betrekken.
> *Zie hoofdstuk 4.4: Het op sleeptouw nemen van de organisatie bij een meer van 'buiten naar binnen' gerichte benadering.*

Taakveld Communicatie is géén uitvoeringsloket! Wel zijn de processen aangepast en opereren zij vanuit een centraal contentbeheerteam (zie bijlage 4: Contentbeheerplan), waarbij invulling wordt gegeven aan de samenwerking met dienstverlening en er voor medewerkers één 'serviceloket' ontstaat, ofwel één centraal aanspreekpunt waar ze met hun vragen terecht kunnen.

Wat betekent dit?

Actie	Capaciteit	Planning	Bestaand vs. nieuw
Advisering team Maatschappij	474 uur per jaar	Structureel	Bestaand
Advisering team Fysieke ruimte	350 uur per jaar	Structureel	Bestaand
Advisering Bedrijfsvoering	145 uur per jaar	Structureel	Bestaand
Advisering W&I	12 uur per jaar	Structureel	Bestaand
Advisering Dienstverlening	168 uur per jaar	Structureel	Bestaand
Advisering Concerncontrol	72 uur per jaar	Structureel	Bestaand
Advisering Secretariaat	72 uur per jaar	Structureel	Bestaand

Tabel 4: Bovenstaande cijfers zijn gebaseerd op ervaringscijfers en inschattingen.

4.1 Het beheren van álle communicatiekanalen van de gemeente Stein.

Visie

Er is gekozen om het beheer van álle communicatie-/dienstverleningskanalen te beleggen bij het taakveld communicatie. Door het beheer te bundelen kan er vanuit een omnichannel gedachte worden geopereerd. Ofwel de geëvolueerde variant van multichannel: We zenden niet langer zomaar een bericht via diverse kanalen de wereld in, maar verleggen de focus naar een afgestemde ervaring voor de klant. Welk kanaal de klant ook gebruikt, computer, mobiele telefoon, de fysieke gemeente of promotiemateriaal, de content én analyses van de klant dienen op elkaar te zijn afgestemd.

Het gaat in dit geval dan om:

- Website
- Intranet
- Weekblad VIA Stein
- Digitale nieuwsbrief
- Lokale Omroep Stein (incl. fusietraject met START)
- Gemeentegids
- LinkedIn Bedrijvenpagina
- LinkedIn groep 'Ondernemend Stein'
- Facebook
- Twitter
- Youtube
- Instagram (op termijn meebewegen met, voornamelijk jongere, doelgroepen)
- Pers / media
- Narrowcasting (Zie hoofdstuk 4.4 'Het op sleeptouw nemen van de organisatie bij een meer van 'buiten naar' binnen' gerichte benadering')

Hoe gaan we hier invulling aan geven?

Onder 'beheer' valt véél meer dan enkel het maken van berichten, plaatsen en het actueel en aantrekkelijk houden van de content op de diverse kanalen.

Onder het 'beheer' van deze kanalen valt ook:

- Contractbeheer;
- Onderhandelingen;
- Financiële administratie;
- Relatiemanagement met aanbieders;
- Bijhouden en vastleggen van afspraken;
- Centrale aanspreekpunt in de organisatie bij problemen;

- Intermediair tussen organisatie en aanbieder voor technisch beheer;
- Het aan de raad voorleggen van stukken zoals voor de LOS;
- Analyse en bijsturing;
- Doorontwikkelingen (van planvorming tot uitvoering).

Daarnaast betekent omnichannel communiceren dat er meer variëteit moet komen in de berichtgeving over de diverse kanalen heen.

Communicatie werkt daarbij vanuit een plan-do-check-act model. Zo monitoren en analyseren zij de effecten van de diverse communicatie inspanningen (denk aan Google Analytics, Facebook statistieken, SOOQER website, enz.), en koppelen ze dit terug aan de medewerkers. Mede op basis hiervan wordt ook het bereiken van jongeren geoptimaliseerd.

Wat betekent dit?

Actie	Capaciteit	Planning	Bestaand vs. nieuw
Contentbeheerteam	2 uur per deelnemer per week - Strategisch Communicatieadviseur - Communicatieadviseur - Publicist - Adviseur Dienstverlening	Structureel	Bestaand
Publiceren van berichten (social, website, VIA Stein, intranet)	Communicatieadviseur: 1 uur per week Publicist: 8 uur per week	Structureel	Nieuw (publicist)
Analyse van resultaten	Communicatieadviseur: 1 uur per week	Structureel	Nieuw
Beheer website	Str. Com.adviseur: 0,5 uur per week Communicatieadviseur: 1 uur per week Publicist: 1 uur per week	Structureel	Nieuw
Doorontwikkeling website	Str. Com.adviseur: 60 uur per jaar Communicatieadviseur: 10 uur per jaar	Structureel	Nieuw
Beheer intranet	Str. Com.adviseur: 12 uur per jaar Communicatieadviseur: 2,5 uur per week Publicist: 2,5 uur per week		Bestaand
Project nieuw intranet	O.b.v. voor 2018 vastgestelde capaciteit.	2018	-
Gemeentegids	Str. Com.adviseur: 80 uur per jaar	Structureel	Nieuw (vanaf 2017)

	Communicatieadviseur: 80 uur per jaar Publicist: 20 uur per jaar		
Implementatie nieuwsbrief	O.b.v. voor 2018 vastgestelde capaciteit.	Q1 2018	Nieuw
Beheer nieuwsbrief	Communicatieadviseur: 2 uur per maand Publicist: 2 uur per maand	Structureel	Nieuw
PR/ Pers/ Media	Str. Com.adviseur: 1 uur per maand Communicatieadviseur: 6 uur per maand	Structureel	Bestaand
Overleg LOS	Str. Com.adviseur: 1 uur per maand	Structureel	Bestaand
Beheer narrowcasting	Str. Com.adviseur: 1 uur per maand Communicatieadviseur: 1 uur per week Publicist: 1 uur per week	Structureel	Nieuw

Tabel 5: Bovenstaande cijfers zijn gebaseerd op ervaringscijfers en inschattingen.

4.2 Het communicatief vaardiger maken van de organisatie.

Visie

Vanuit de visie op dienstverlening en vanuit oogpunt bedrijfsvoering is het uitgangspunt dat iedere medewerker communicatie in zijn rugzakje heeft. De medewerker is kennisbeheerder en daarmee primair verantwoordelijk voor de communicatie over zijn dossiers/ projecten/ werk. Maar niet iedere medewerker is hetzelfde en weet hier op het juiste niveau invulling aan te geven. En niet iedereen weet teksten op B1 niveau te schrijven of communicatieve kansen te signaleren en daarna te acteren. Ook zien we dat in participatietrajecten met inwoners of ondernemers weinig variëteit wordt toegepast in de interactieve technieken die men hanteert. Dat terwijl de nieuwe omgevingswet gaat voorschrijven dat in de toekomst bij ieder plan aangegeven moet worden hoe de omgeving bij de planvorming is betrokken. De wetgever heeft daar geen eenduidige methode voor gegeven, maar wil juist dat het wordt overgelaten aan de gemeente hoe zij invulling geven aan deze communicatie en participatie. In het projectteam omgevingswet wordt samen met de leefbaarheidscoördinator gekeken hoe hier concreet invulling aan wordt gegeven. Het is aan communicatie om hen hierbij te begeleiden en een stukje te coachen vanuit het principe van de lerende organisatie. Startend vanuit een sterk sturende aanpak en van daaruit steeds verder loslaten.

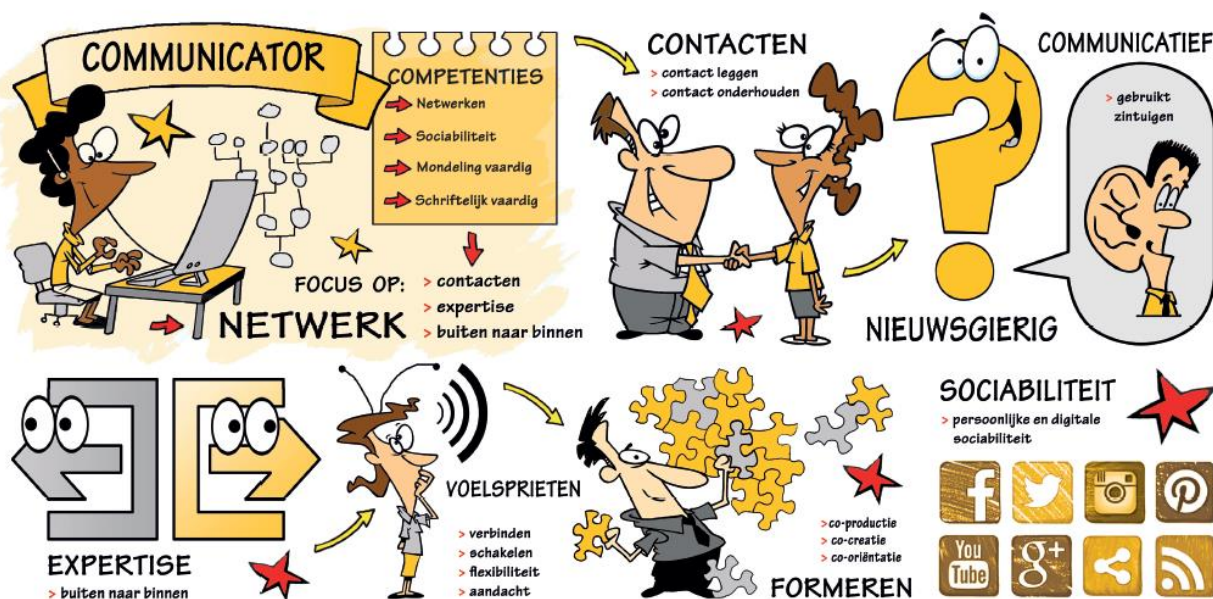
Hoe gaan we hier invulling aan geven?

Communicatie zet continu acties uit die bijdragen aan:

- De schrijfkwaliteiten van medewerkers:
 - Hoe schrijf ik op B1 niveau, ofwel begrijpelijke teksten.
 - Hoe bouw je een tekst het beste op.
 - Hoe stem je een tekst af op je lezer.
 - Enz.
- Rol- en omgevingsbewustzijn van medewerkers. Wat is mijn rol als ambtenaar richting de verschillende doelgroepen en stakeholders en wat is hun beleving, wat zijn hun wensen en wat is hun feedback? Communicatie leert medewerkers hoe ze in hun communicatie het beste kunnen aansluiten bij de beleefwereld van de doelgroep.
- Alertheid op inhoud. Communicatie kijkt mee of communicatiekansen tijdig worden gesignaleerd en attendeert hierop. De vakinhoudelijke collega blijft verantwoordelijk. Door zowel één op één sturing als aanwezigheid tijdens teamoverleggen probeert communicatie een bepaalde alertheid en bewustzijn hiervoor te creëren. Waarbij ook wordt ingezoomd op het benoemen van mijlpalen en het signaleren van kansen voor het positioneren van de portefeuillehouder.
- Bewustzijn positie van de gemeente. Ook richting pers en media. (Wat noem je wel/niet) Hiervoor brengen we teams ook in contact met de zienswijze van journalisten.
- Meer beeldend communiceren: communicatie probeert de organisatie in beweging te krijgen om gebruik te maken van hun mobiel en foto's en video's te maken van diverse activiteiten binnen

hun dossiers. Dit in het kader van meer beeldend communiceren. Communicatie kan vervolgens ondersteunen bij het editen en inzetten hiervan.

- Kennis nemen van presentatie en interactieve technieken. De vorming van een faciliterende overheid, stelt hele andere eisen aan de communicatie van medewerkers. De medewerker komt meer in een proces begeleidende rol. Presentatie en interactieve technieken kunnen hem hierbij ondersteunen. Welke techniek zet je nu wanneer in?



Wat betekent dit?

Actie	Capaciteit	Planning	Bestaand vs. nieuw
Eén op één coaching	Zie hoofdstuk 4	-	-
Eén workshop per kwartaal, roulerend over de afdelingen.	4 uur per maand	Structureel	Nieuw
Aansluiten bij één teamoverleg per week, roulerend over de teams.	1 uur per week	Structureel	Bestaand
Interne kennisdeling; do's en dont's	2 uur per maand	Structureel	Nieuw

Tabel 6: Bovenstaande cijfers zijn gebaseerd op ervaringscijfers en inschattingen.

4.3 Het optimaliseren van de interne communicatie.

Visie

Er is een sterke behoefte aan ondersteuning van de nieuwe manier van werken. De kernwaarden (met de focus op trots en zelf) en gewenste cultuur zijn inmiddels geland, de nieuwe organisatiestructuur is gesetteld, en de nieuwe afspraken over flexibel, tijd en plaats onafhankelijk werken zijn gemaakt. Het wordt nu tijd om deze nieuwe cultuur ook praktisch te gaan toepassen.

Waar de interne communicatie momenteel voornamelijk is gericht op het centraal verzamelen en vervolgens zenden van informatie (en dan hopen dat medewerkers dit lezen), verwachten we een veel actievere houding van medewerkers. We willen dat kennis wordt gedeeld binnen de organisatie en documenten centraal komen te staan. Dat het werken in werk- en projectgroepen wordt ondersteund en men laagdrempelig met elkaar in contact kan staan, ook in een wereld waar we niet meer allemaal op dezelfde tijden op kantoor of aan het werk zijn.

Hier past een social intranet uitermate bij. Daarnaast zijn de ingezette medewerkersbijeenkomsten en kenniscafé echt een succes in het kader van kennisdeling. Hier willen we aan vasthouden en deze verder uitbouwen.

Als het gaat om het centrale platform, moeten we ons bij de implementatie bewust zijn dat het om véél meer gaat dan het sec ontwikkelen van een nieuw platform. De meeste aandacht zal moeten gaan naar de houding en het gedrag van de medewerkers, omdat het nieuw te gebruiken middel gedragen en geaccepteerd moet worden. Een dergelijk intranet biedt veel gemak en mogelijkheden, maar vraagt ook wat van medewerkers. Deze nieuwe werkwijze zal aangezwengeld moeten worden. Waar we bij de implementatie er bewust voor kiezen om nieuwe functionaliteiten stapje voor stapje in te voeren, om de medewerker er zo geleidelijk in mee te nemen. Alles in het kader van professionalisering en optimalisering van onze dienstverlening. Want excellente externe dienstverlening begint intern.

Tot slot; wanneer we spreken over interne communicatie, dan zetten we in op communicatie over alle lagen heen. Als doelgroep worden daarom benoemd: alle medewerkers, MT en college van b&W.

Hoe gaan we hier invulling aan geven?

- We ontwikkelen een nieuw (social) intranet, waarbij we álle medewerkers betrekken. Dit nieuwe intranet moet:
 - een actieve houding bij medewerkers activeren/faciliteren als het gaat om kennisdeling of het informereren van collega's om processen soepel te laten verlopen.
 - medewerkers in staat stellen om op laagdrempelige wijze hun eigen informatieaanbod te beheren (ook in het kader van trots en zelf!)
 - informatie op één centraal punt bundelen. (= Koppeling tussen diverse systemen/werkportaal)

- medewerkers verbinden. Het interne netwerk versterken en lijntjes korter maken. (Medewerkers moeten weten wat ze aan elkaar hebben.)
- interactie met collega's ondersteunen en bevorderen. We werken tegenwoordig immers flexibel, tijd en plaats onafhankelijk. Het intranet moet hier ondersteunend aan zijn.
- het projectmatig werken ondersteunen.
- Aan de implementatie van het nieuwe intranet hangen we een forse implementatiecampagne, waarbij we medewerkers stapje voor stapje meenemen in de nieuwe manier van werken. Daarom wordt in de projectgroep gewerkt met een brede flexibele schil om daarmee van meet af aan ambassadeur te creëren vanuit elke hoek van het gemeentehuis. En alles wordt zo ingericht dat het niet meegaan in deze nieuwe ontwikkeling eigenlijk ondenkbaar is. Het intranet is je 'daily workstation'.
- De medewerkersbijeenkomsten worden voortgezet in de huidige vorm waarbij de mate van interactie steeds toeneemt. We zien hier namelijk een organische groei in ontstaan.
- De kenniscafé's worden voortgezet, maar hier wordt meer aandacht aan geschonken. De kenniscafés onderscheiden zich van de medewerkersbijeenkomsten omdat het primair om het delen van (vak)inhoudelijke kennis gaat. In een kenniscafé zullen niet alle medewerkers tegelijkertijd aanwezig zijn, medewerkers zullen niet altijd interesse hebben in een bepaald onderwerp. Het is natuurlijk wel de bedoeling dat de onderwerpen van de kenniscafés zo divers zijn, dat alle medewerkers bereikt worden.
- Narrowcasting: via schermen door het gebouw heen worden relevante berichtgevingen van en voor collega's getoond. Waarbij tevens wordt gekeken naar de ontsluiting met het intranet en de schermen in de publiekshal.

Wat betekent dit?

Actie	Capaciteit	Planning	Bestaand vs. nieuw
Ontwikkeling nieuw social intranet.	O.b.v. voor 2018 vastgestelde capaciteit.	2018	Nieuw
Implementatie social intranet	208 uur (projectmatig)	2019	Nieuw
Medewerkersbijeenkomsten	2 uur per maand	Structureel	Bestaand
Kenniscafé's	1 uur per maand	Structureel	Bestaand
Narrowcasting	Zie hoofdstuk 4.4	-	-

Tabel 7: Bovenstaande cijfers zijn gebaseerd op ervaringscijfers en inschattingen.

4.4 Het op sleeptouw nemen van de organisatie bij een meer van 'buiten naar binnen' gerichte benadering.

Visie

De rol en taakopvatting van de overheid verandert. Bovendien willen én nemen inwoners meer en meer zelf de regie. Van een sterk sturende overheid verschuift de nadruk naar een overheid 'die mogelijk maakt', met andere woorden: een faciliterende overheid. Interactie en co-creatie staan hierbij centraal. In de netwerksamenleving komt beleid gezamenlijk tot stand. De overheid deelt haar expertise met de spelers in het veld, moet co-creëren, een luisterende houding aannemen en 'buiten binnenhalen'.

Het loslaten van de vertrouwde manier van werken en het structureel in dialoog gaan met stakeholders uit de samenleving in het kader van interactieve beleidsvorming vereist flexibiliteit en een hoge mate van omgevingsbewustzijn van de gemeentelijk organisatie. Deze nieuwe manier van werken vereist ook andere vaardigheden, competenties en rollen van beleidsmedewerkers, maar ook een andere rol vanuit communicatie.

Taakveld communicatie legt - nog sterker dan voorheen - de focus op beleids- en bestuurscommunicatie. Het streven is dat beleids- en communicatieadviseurs vanaf het begin van beleidsprocessen nauw met elkaar samenwerken om binnen en buiten met elkaar te verbinden. Op deze manier zit communicatie in het hart van het beleid en draagt communicatie bij aan de realisatie van strategische organisatiedoelen. Daarbij is het verder inbedden van de adviserende en coachende functie en rol ten behoeve van het bestuur, het management, projectleiders en dorpscontactpersonen van belang.

Hoe gaan we hier invulling aan geven?

- Omgevingsanalyses; voor college van b&w én op dossierniveau. Wat wordt er over een bepaald onderwerp allemaal on- en offline gesproken? Wat is de maatschappelijke informatiebehoefte waar de vakinhoud op moet inspelen en op welke momenten is betekenisgeving vanuit de portefeuillehouder relevant?
- Narrowcasting: In het werkcafé en andere relevante plekken in de organisatie hangen schermen op, die medewerkers continu attent maken op de buitenwereld. Posts en vragen van inwoners, binnengekomen calls bij het KCC, omgevingsanalyse op gemeente niveau, enz. worden hierop getoond. Ook draagt dit systeem bij aan de interne communicatie.
- Afstemmen van enquêtes en onderzoeken. Momenteel worden er diverse onderzoeken onder onze inwoners en ondernemers uitgezet om informatie van buiten binnen te halen. Dit leidt tot enquêtemoeheid, met als gevolg dat de respons steeds verder daalt. Deze onderzoeken kunnen vanuit communicatie meer op elkaar worden afgestemd.
- Eén op één contact met inwoners en ondernemers. Ambtenaren in zijn algemeen zitten teveel achter hun bureau, komen te weinig buiten en spreken in de regel ook maar zelden een

inwoner. Weliswaar worden er informatieavonden en participatiebijeenkomsten georganiseerd, maar hier zien we steeds weer dezelfde gezichten op af komen. In de commerciële wereld zou je gewoonweg één keer in de maand een kopje koffie drinken met je klant. Waarom wij als gemeente dan niet? Advies vanuit communicatie zou zijn om iedere maand de boer op te gaan met een bijvoorbeeld koffiekar en in gesprek te gaan met inwoners. Niet alleen laten we ons zo veel meer zien en krijgen inwoners het gevoel dat ze gehoord worden, ook levert het de gemeente heel veel relevante informatie op. (We halen niet alleen buiten binnen, maar brengen binnen ook buiten.)

Wat betekent dit?

Actie	Capaciteit	Planning	Bestaand vs. nieuw
Omgevingsanalyse op dossierniveau	2 uur per analyse	Structureel	Nieuw
Implementatie narrowcasting systeem	312 uur (projectmatig)	2019	Nieuw
Beheer narrowcasting	Zie hoofdstuk 4.1	-	-
Afstemmen van enquêtes en onderzoeken	1 uur per maand	Structureel	Nieuw
Koffiekar	4 uur per maand	Structureel	Nieuw

Tabel 8: Bovenstaande cijfers zijn gebaseerd op ervaringscijfers en inschattingen.

4.5 Het ondersteunen bij de optimalisering van de dienstverlening richting inwoners a.d.h.v. visie op dienstverlening.

Visie

Volgens de nieuwe visie op dienstverlening moet de dienstverlening slimmer, sneller, slanker en soepeler.

- *Slim* - Alle kanalen zetten wij open: de meeste van deze kanalen zijn bij communicatie in beheer. En via de social kanalen doet communicatie zelfs de afhandeling van de meldingen zoals die normaliter via de telefoon of mail bij het KCC binnen komen.
- *Snel* - Korte doorlooptijden: de reactietijd richting klanten optimaliseren en uniformeren we. Maar ook de meetbaarheid van de dienstverlening en duidelijke communicatie valt hieronder. Ook hier speelt communicatie een rol als het gaat om het analyseren van de statistieken van de website, social kanalen en nieuwsbrief en het aan de hand van resultaten doorvoeren van optimalisatieslagen. Of als het gaat om de redactie t.a.v. een heldere communicatie op B1 niveau en het ontwikkelen van ondersteunend foldermateriaal waar nodig. Of als het gaat om het ontwikkelen van een kennisbank binnen het intranet die voor de KCC medewerkers te gebruiken is.
- *Slank* - Eenvoudige procedures: communicatie moet ondersteunend zijn aan de dagelijkse werkzaamheden. Het intranet speelt hierbij een belangrijke rol; een startpunt voor je werkdag en een middel om je werk goed en efficiënt te kunnen uitvoeren. Bijvoorbeeld: documenten, kennisbank, collega's en hun beschikbaarheid zijn makkelijk te vinden. Je moet je werk kunnen doen zonder onnodige extra handelingen. Bijvoorbeeld niet onnodig zoeken in verschillende systemen, collega's zijn eenvoudig te bereiken en je kunt je vraag snel stellen aan de juiste personen.
- *Soepel* - Meedenken, adviseren en begeleiden van onze klanten: Waaronder valt de toegankelijkheid van de gemeente, één ingang voor inwoners, ondernemers en/of verenigingen/sociaal. Hierbij is het relevant je klant te kennen (zie ook hoofdstuk 4.4 over 'buiten binnen halen').

Hoe gaan we hier invulling aan geven?

Uniformering van de dienstverlening over de kanalen heen is gewaarborgd binnen het contentbeheerteam waar zowel communicatie als dienstverlening in is vertegenwoordigd en waar op wekelijkse basis wordt gekeken naar hiaten in het proces en manieren waarop we ervoor kunnen zorgen dat de klant altijd dezelfde dienstverlening krijgt of hetzelfde antwoord op zijn vraag, ongeacht het kanaal dat hij kiest. Ook het nieuwe intranet wordt vanuit dit contentbeheerteam aangestuurd, waarbij ook wordt gekeken naar gewenste mogelijke doorontwikkelingen voor de langere termijn die tegemoet kunnen komen aan het hiervoor genoemde.

Wat betekent dit?

Actie	Capaciteit	Planning	Bestaand vs. nieuw
Contentbeheerteam	Zie hoofdstuk 4.1	-	-
Intranet	Zie hoofdstuk 4.1	-	-

Tabel 9: Bovenstaande cijfers zijn gebaseerd op ervaringscijfers en inschattingen.

Toekomstscenario's communicatie

Toekomstscenario's communicatie

Om voorgaande visie te realiseren, onderscheiden we de volgende 3 mogelijke scenario's:

1. Structureel extra capaciteit communicatie o.b.v. uitvoering van deze gehele visie.
2. Ambities spreiden in de tijd vanuit een meer programmatische, 4-jarige, insteek.
3. Het bijstellen van ambities door uitvoering te geven aan deze visie op een minimaal niveau.

In dit hoofdstuk worden deze 3 scenario's verder uitgewerkt, waarin wordt ingezoomd op extra benodigde capaciteit en middelen. Met 'extra' doelen we op hetgeen nodig bovenop de huidige beschikbare capaciteit en de reeds door de raad beschikbaar gestelde budgetten voor communicatie:

	2018	2019	2020	2021
Primaire raming divers	€ 8.553,-	€ 8.553,-	€ 8.553,-	€ 8.553,-
City marketing	€ 35.000,-	€ 30.000,-	€ 30.000,-	€ 30.000,-
Website content	€ 10.000,-	-	-	-
Rebranding Look & feel	€ 50.000,-	-	-	-
Totaal communicatie	€ 103.553,-	€ 38.553,-	€ 38.553,-	€ 38.553,-
Totaal publicaties	€ 37.600,-	€ 37.600,-	€ 37.600,-	€ 37.600,-
Investerings social intranet	€ 40.000,-	-	-	-

Deze budgetten zijn bij communicatie gecentraliseerd. Deze bedragen zijn excl. de budgetten die noodzakelijk zijn voor de communicatie op de vakinhoud (=projecten en lopende dossiers).

Uitgangspunten bij berekening scenario's:

- 1fte = 36 uur per week = 1400 netto productieve uren.
- Bij de omrekening van de benodigde extra capaciteit naar financiële consequenties wordt uitgegaan van: de maximum beloning in de schaal x 12 maanden x 1,47 (in deze factor zitten alle werkgeverslasten.)
- Waarbij we indicatief uitgaan van een adviseursniveau schaal 10 en een ondersteunend medewerkersniveau schaal 7. (Functiewaardering moet nog plaatsvinden.)
- Projectmatig tekort in capaciteit wordt getracht op te vangen door middel van tijdelijke inhuur á €50,- per uur.

Let op! Het jaar 2018 is reeds ingezet onder reeds vastgestelde voorwaarden en zal daarom niet worden meegenomen in de berekening voor extra capaciteit of middelen. 2018 is gezien het aantal grote majeure projecten weliswaar gebaseerd op een heel krappe planning waardoor extra activiteiten uitgesloten zijn voor 2018.

Scenario 1: Uitvoering geven aan optimale situatie

Binnen dit scenario gaan we uit van een volledige realisatie van al hetgeen zoals binnen deze visie geschetst.

Capaciteit

In de voorgaande hoofdstukken is vanuit de visie direct ook een vertaling naar de uitvoeringsagenda gemaakt en is hier een globale capaciteitsplanning aan gekoppeld. Bij een volledige realisatie van al deze punten, schetst een analyse hiervan op jaarbasis het volgende beeld:

Wat?	Strategisch communicatie-adviseur	Communicatie-adviseur	Medewerker communicatie
Het promoten van de gemeente Stein	- o Structureel: 192 uur per jaar - o Projectmatig 2018: reeds vastgesteld		
Raadscommunicatie Excl. capaciteit griffie	- o Structureel: 96 uur per jaar - o Projectmatig 2018: reeds vastgesteld		
Advisering en ondersteuning college van b&w	o Structureel: 780 uur per jaar		
Advisering ambtelijke organisatie		o Structureel: 1.293 uur per jaar	
Beheer communicatie-kanalen Excl. capaciteit adviseur dienstverlening	- o Structureel: 306 uur per jaar - o Projectmatig 2018: reeds vastgesteld	- o Structureel: 628 uur per jaar - o Projectmatig 2018: reeds vastgesteld	- o Structureel: 798 uur per jaar - o Projectmatig 2018: reeds vastgesteld
Communicatief vaardig maken van de organisatie	o Structureel: 124 uur per jaar		
Interne communicatie	o Projectmatig	- o Structureel: 36 uur per jaar - o Projectmatig	

	2018: reeds vastgesteld 2019: 104 uur	2018: reeds vastgesteld 2019: 104 uur	
Buiten-naar-binnen werken	- o Structureel: 104 uur per jaar (o.b.v. 1 analyse p/wk) - o Projectmatig 2019: 312 uur	o Structureel: 60 uur per jaar	
Optimalisatie dienstverlening	Verdisconteerd in vorige	Verdisconteerd in vorige	Verdisconteerd in vorige
TOTAAL:	- o Structureel: 1.602 uur p/jr. - o Projectmatig 2019: 416 uur	- o Structureel: 2.017 uur p/jr. Projectmatig 2019: 104 uur	o Structureel: 798 uur p/jr.*
Beschikbare capaciteit	1.400 uur	1.400 uur	0 uur (Momenteel belegd bij afdelingsondersteuner)
Tekort:	Structureel: 202 uur (= 0,14 FTE) Projectmatig: 2019: 416 uur	Structureel: 617 uur (= 0,44 FTE) Projectmatig: 2019: 104 uur	Structureel: 798 uur (= 0,57 FTE)

* Incl. overheveling van taken VIA Limburg á 2,5 uur per week (=130 uur op jaarbasis) van dienstverlening naar communicatie.

Structurele loonkosten:

- Afgerond 0,6 FTE structureel tekort op adviseursniveau schaal 10 =
(€ 4.225,- x 0,6) x 12 x 1,47 = € 44.717,40
- Afgerond 0,5 FTE structureel tekort op ondersteunend medewerkersniveau schaal 7 =
(€ 2.986,- x 0,5) x 12 x 1,47 = € 26.336,52

Totaal: € 71.053,92

Projectmatige loonkosten:

2019: 520 uur á € 50,- = € 26.000,-

Middelen

Naast capaciteit moet er ook worden geïnvesteerd in middelen.

- In *grijs* de benodigde middelen die reeds zijn opgenomen in de (meerjarige) begroting.
- In *wit* de kosten die hier NIET in zijn opgenomen.

Deze kosten zijn een ruwe schatting.

Structurele middelen:

Gemeentegids/-kalender	€ 7.400,-	€ 7.400,- budget 'overig' communicatie
Raadscommunicatie	N.t.b.	
Activiteit 'huis van de burger' (bv. open dag)	€ 8.000,-	
Activiteit buiten binnen halen.	€ 5.000,-	
Abonnement online monitoringstool	€ 6.000,-	
Narrowcasting (licentie + hosting)	€ 3.000,-	
Doorontwikkeling website	€ 3.000,-	Besparing op onderhoudskosten website SIM (oude aanbieder)
Doorontwikkeling intranet	€ 8.500,-	€ 8.553,- budget 'divers' communicatie of besparing op onderhoudskosten SIM.
Digitale nieuwsbrief (licentie)	€ 1.700,-	
Communicatietraining medewerkers	€ 15.000,-	Opleidingsbudget P&O*
Opleidingen college (o.a. social media training)	€ 3.000,-	Budget college
Kenniscafé's	€ 2.000,-	

**De kosten voor communicatietrainingen aan medewerkers worden weliswaar gedekt uit het opleidingsbudget, het MT behoudt het recht om hier jaarlijks over te besluiten. Waarbij het MT de afweging maakt t.o.v. overige verzoeken die aanspraak maken op het opleidingsbudget*

Incidentele middelen:

Ontwikkelen concept submerk dienstverlening	€ 1.500,-	Budget rebranding communicatie
Ontwikkeling narrowcasting	€ 5.000,-	
Aankoop toolbox presentatie en interactieve technieken	€ 5.000,-	
Aanschaf 'activiteit buiten binnen halen' (zoals koffiekar).	€ 10.000,-	Sociaal domein (= budget 2019 verder inbedden DOP)

Totaal:

- Structurele middelen vanaf 2019 € 25.700,-
- Incidentele middelen 2019 € 10.000,-

Scenario 2: Ambities meer spreiden in de tijd

De punten zoals benoemd in dit document kunnen worden gespreid in de tijd door te kiezen voor een meer programmatische aanpak. Vanuit de vierjarige raadsclusus valt te denken aan:

- Het 'meer van buiten-naar-binnen gericht werken' te zien als een project en door te schuiven naar 2019. Om vervolgens bijvoorbeeld ééns in de 4 jaar te herhalen.
- 'Het communicatief vaardiger maken van de organisatie' te zien als een project en door te schuiven naar 2020. Om vervolgens bijvoorbeeld ééns in de 4 jaar te herhalen.
- Een deel van de raadscommunicatie te zien als een project en pas op te pakken in 2021. Om vervolgens bijvoorbeeld ééns in de 4 jaar te herhalen. Het gaat dan om het deel:
 - Kennisbevordering van inwoners over de taken, bevoegdheden en werkwijze van de gemeenteraad.
 - Meer inzicht in rol van de gemeente/ gemeentehuis terugbrengen naar functie van 'huis' van de burger.

Capaciteit

Deze opzet schetst wat betreft de capaciteit het volgende plaatje:

Wat?	Strategisch communicatie-adviseur	Communicatie-adviseur	Medewerker communicatie
Het promoten van de gemeente Stein	○ Structureel: 192 uur per jaar ○ Projectmatig 2018: reeds vastgesteld		
Raadscommunicatie Excl. capaciteit griffie	○ Projectmatig 2018: reeds vastgesteld ○ 2021: 96 uur		
Advisering en ondersteuning college van b&w	○ Structureel: 780 uur per jaar		
Advisering ambtelijke organisatie		○ Structureel: 1.293 uur per jaar	
Beheer communicatie-kanalen	○ Structureel: 306 uur per jaar	○ Structureel: 628 uur per jaar	○ Structureel: 798 uur per jaar

Excl. capaciteit adviseur dienstverlening	o Projectmatig 2018: reeds vastgesteld	o Projectmatig 2018: reeds vastgesteld	o Projectmatig 2018: reeds vastgesteld
Communicatief vaardig maken van de organisatie	o Projectmatig: 2020: 124 uur		
Interne communicatie	o Projectmatig 2018: reeds vastgesteld 2019: 104 uur	o Structureel: 36 uur per jaar o Projectmatig 2018: reeds vastgesteld 2019: 104 uur	
Buiten-naar-binnen werken	o Structureel: 104 uur per jaar (o.b.v. 1 analyse p/wk) o Projectmatig 2019: 312 uur	o Projectmatig: 2019: 60 uur per jaar	
Optimalisatie dienstverlening	Verdisconteerd in vorige	Verdisconteerd in vorige	Verdisconteerd in vorige
Totaal:	o Structureel: 1.382 uur p/jr. o Projectmatig 2019: 416 uur 2020: 124 uur 2021: 96 uur	o Structureel: 1.957 uur p/jr. o Projectmatig 2019: 164 uur	o Structureel: 798 uur p/jr.*
Beschikbare capaciteit	1.400 uur	1.400 uur	0 uur (Momenteel belegd bij afdelingsondersteuner)
Tekort:	Structureel: +18 uur (= +0,01 FTE) Projectmatig: 2019: 416 uur 2020: 124 uur	Structureel: 557 uur (= 0,4 FTE) Projectmatig 2019: 164 uur	Structureel: 798 uur p/jr. (= 0,57 FTE)

2021: 96 uur

* Incl. overheveling van taken VIA Limburg á 2,5 uur per week (=130 uur op jaarbasis) van dienstverlening naar communicatie.

Structurele loonkosten:

- Afgerond 0,4 FTE structureel tekort op adviseursniveau schaal 10 =
(€ 4.225,- x 0,4) x 12 x 1,47 = € 29.811,60
- Afgerond 0,5 FTE structureel tekort op ondersteunend medewerkersniveau schaal 7 =
(€ 2.986,- x 0,5) x 12 x 1,47 = € 26.336,52

Totaal: € 56.148,12

Projectmatige loonkosten:

- 2019: 580 uur á € 50,- = € 29.000,-
- 2020: 124 uur á € 50,- = € 6.200,-
- 2021: 96 uur á € 50,- = € 4.800,-

Middelen

Naast capaciteit moet er ook worden geïnvesteerd in middelen. Waarbij we in dit scenario een aantal middelen conform het programmatisch werken, maar één in de 4 jaar nodig hebben. Deze kosten zijn een ruwe schatting.

Structurele middelen:

Jaarlijks:

Gemeentegids/ -kalender	€ 10.000,-	€ 7.400,- budget 'overig' communicatie
Raadscommunicatie	N.t.b.	
Abonnement online monitoringstool	€ 6.000,-	
Narrowcasting (licentie + hosting)	€ 3.000,-	
Doorontwikkeling website	€ 3.000,-	Besparing op onderhoudskosten website SIM (oude aanbieder)
Doorontwikkeling intranet	€ 5.000,- - € 10.000,-	€ 8.553,- budget 'divers' communicatie of besparing op onderhoudskosten SIM.
Digitale nieuwsbrief (licentie)	€ 1.700,-	
Kenniscafé's	€ 2.000,-	

Eéns in de 4 jaar:

Activiteit buiten binnen halen.	€ 5.000,- (2019)	
---------------------------------	------------------	--

Communicatietraining medewerkers	€ 15.000,- (2020)	Opleidingsbudget P&O*
Opleidingen college (o.a. social media training)	€ 3.000,- (2020)	Budget college
Activiteit 'huis van de burger' (bv. open dag)	€ 15.000,- (2021)	

**De kosten voor communicatietrainingen aan medewerkers worden weliswaar gedekt uit het opleidingsbudget, het MT behoudt het recht om hier voor het betreffende jaar over te besluiten. Waarbij het MT de afweging maakt t.o.v. overige verzoeken die aanspraak maken op het opleidingsbudget*

Incidentele middelen:

Aanschaf 'activiteit buiten binnen halen' (zoals koffiekar).	€ 10.000,- (2019)	
Ontwikkelen concept submerk dienstverlening	€ 1.500,- (2019)	Budget rebranding communicatie
Ontwikkeling narrowcasting	€ 5.000,- (2019)	
Aankoop toolbox presentatie en interactieve technieken	€ 5.000,- (2020)	

Totaal:

- Structurele middelen vanaf 2019 € 12.700,-
- Structurele middelen ééns in de 4 jaar € 20.000,-
 - 2019: € 5.000,-
 - 2021: € 15.000,-
- Incidentele middelen € 20.000,-
 - 2019: € 15.000,-
 - 2020: € 5.000,-

Scenario 3: Ambities bijstellen tot een minimum niveau

Binnen dit scenario wordt vanuit de strategische en tactische doelstellingen van de gemeente gekeken naar wat minimaal noodzakelijk is om 'de boot te laten drijven'. In de praktijk gaat het om de huidige situatie aangevuld met een aantal bestuurlijke wensen uit deze visie uitgevoerd op minimaal niveau.

Vanuit de visie van het taakveld communicatie gaat het om de huidige situatie, aangevuld met:

- Invulling van de functie van publicist.
- Programmatische conform scenario 2, maar dan uitgevoerd op minimaal niveau. Denk bijvoorbeeld aan:
 - Geen communicatietraining voor medewerkers á la opleiding 'helder en strategisch adviseren' maar een klein aantal workshops vanuit taakveld communicatie.

- Weliswaar adviseren over mogelijkheden om tot een meer van buiten naar binnen gerichte organisatie te komen, maar de organisatie daarbij niet op sleeptouw te nemen. Dit wordt bij vakinhoud ondergebracht.

Daarentegen komen ook een aantal zaken te vervallen. Te denken valt aan:

- 'Open for Business' campagne: beleggen bij vakinhoud.
- Beheer 'Stein. Stil genieten': beleggen bij vakinhoud.
- Sturing aanpassingen fysieke ruimte: beleggen bij vakinhoud en onderbrengen bij lopend advieswerk.
- Citymarketing construct met ondernemers en inwoners: beleggen bij vakinhoud.
- Activiteit om gemeentehuis terug te brengen tot 'huis van de burger'.
- Ondersteuning college: één artikel per week.
- Ondersteuning college: één livestream per week.
- Ondersteuning college: één activiteit per week.
- De gemeentegids.
- Narrowcasting.
- Kenniscafé's.

Capaciteit

Indien we deze situatie vertalen naar capaciteit, schetst een analyse hiervan op jaarbasis het volgende beeld:

Wat?	Strategisch communicatie-adviseur	Communicatie-adviseur	Medewerker communicatie
Het promoten van de gemeente Stein	○ Structureel: 96 uur per jaar ○ Projectmatig 2018: reeds vastgesteld		
Raadscommunicatie Excl. capaciteit griffie	○ Projectmatig 2018: reeds vastgesteld ○ 2021: 24 uur		
Advisering en ondersteuning college van b&w	○ Structureel: 416 uur per jaar		
Advisering ambtelijke organisatie		○ Structureel: 1.293 uur per jaar	
Beheer communicatie-kanalen	○ Structureel: 214 uur per jaar	○ Structureel: 534 uur per jaar	○ Structureel: 726 uur per jaar

Excl. capaciteit adviseur dienstverlening	o Projectmatig 2018: reeds vastgesteld	o Projectmatig 2018: reeds vastgesteld	o Projectmatig 2018: reeds vastgesteld
Communicatief vaardig maken van de organisatie	o Projectmatig: 2020: 124 uur		
Interne communicatie	o Projectmatig 2018: reeds vastgesteld 2019: 92 uur	o Structureel: 36 uur per jaar o Projectmatig 2018: reeds vastgesteld 2019: 104 uur	
Buiten-naar-binnen werken	o Structureel: 104 uur per jaar (o.b.v. 1 analyse p/wk) o Projectmatig 2019: 104 uur	o Projectmatig: 2019: 12 uur	
Optimalisatie dienstverlening	Verdisconteerd in vorige	Verdisconteerd in vorige	Verdisconteerd in vorige
Totaal:	o Structureel: 840 uur p/jr. o Projectmatig 2019: 196 uur 2020: 124 uur	o Structureel: 1.863 uur p/jr. o Projectmatig 2019: 116 uur	o Structureel: 726 uur p/jr.*
Beschikbare capaciteit	1.400 uur	1.400 uur	0 uur (Momenteel belegd bij afdelingsondersteuner)
Tekort:	Structureel: +560 uur Projectmatig: 2019: 196 uur 2020: 124 uur	Structureel: 463 uur Projectmatig: 2019: 116 uur	Structureel: 726 uur (= 0,52 FTE)

* Incl. overheveling van taken VIA Limburg á 2,5 uur per week (=130 uur op jaarbasis) van dienstverlening naar communicatie.

Structurele personeelskosten:

- Afgerond 0,5 FTE structureel tekort op ondersteunend medewerkersniveau schaal 7 =
(€ 2.986,- x 0,5) x 12 x 1,47 = € 26.336,52

Projectmatige personeelskosten:

- 2019: 312 uur á € 50,- = € 15.600,-
- 2020: 124 uur á € 50,- = € 6.200,-

Middelen

Naast capaciteit moet er ook worden geïnvesteerd in middelen. De volgende middelen zijn nog niet opgenomen in de (meerjarige) begroting. Bijbehorende kosten zijn een ruwe schatting.

Structurele middelen:

Raadscommunicatie	N.t.b.	
Activiteit buiten binnen halen.	€ 2.000,-	
Abonnement online monitoringstool	€ 6.000,-	
Doorontwikkeling website	€ 3.000,-	Besparing op onderhoudskosten website SIM (oude aanbieder)
Doorontwikkeling intranet	€ 5.000,- - € 10.000,-	€ 8.553,- budget 'divers' communicatie of besparing op onderhoudskosten SIM.
Digitale nieuwsbrief (licentie)	€ 1.700,-	
Opleidingen college (o.a. social media training)	€ 3.000,-	Budget college

Incidentele middelen:

Ontwikkelen concept submerk dienstverlening	€ 1.500,-	Budget rebranding communicatie
Aankoop toolbox presentatie en interactieve technieken	€ 5.000,-	

Totaal:

- Structurele middelen vanaf 2019 € 9.700,-
- Incidentele middelen 2019 € 5.000,-

Conclusie

De 3 scenario's naast elkaar:

In dit overzicht zijn de kosten voor extra capaciteit (zowel vast als inhuur) en de kosten voor middelen bij elkaar opgeteld.

		2019	2020	2021	2022
Scenario 1	Structurele loonkosten	71.053	71.053	71.053	71.053
	Structurele middelen	25.700	25.700	25.700	25.700
	Projectmatige loonkosten	26.000			
	Incidentele middelen	10.000			
	Totaal scenario 1	€ 132.753	€ 96.753	€ 96.753	€ 96.753
Scenario 2	Structurele loonkosten	56.148	56.148	56.148	56.148
	Structurele middelen	12.700	12.700	12.700	12.700
	Projectmatige loonkosten	29.000	6.200	4.800	
	Incidentele middelen	20.000	5.000	15.000	
	Totaal scenario 2	€ 117.848	€ 80.048	€ 88.648	€ 68.848
Scenario 3	Structurele loonkosten	26.336	26.336	26.336	26.336
	Structurele middelen	9.700	9.700	9.700	9.700
	Projectmatige loonkosten	15.600	6.200		
	Incidentele middelen	5.000			
	Totaal scenario 3	€ 56.636	€ 42.236	€ 36.036	€ 36.036

Beoordeling:

Om tot een advies te komen, beoordelen we de 3 scenario's aan de hand van 3 beoordelingscriteria:

Criteria	Scenario 1: Uitvoering geven aan optimale situatie	Scenario 2: Ambities meer spreiden in de tijd	Scenario 3: Ambities bijstellen tot een minimum niveau
Inhoud	++	+	0
Kosten	--	-	0
Urgentie	++	+	-
Conclusie	++	+	0

Advies

Om de organisatie echt stappen vooruit te helpen heeft scenario 1 de absolute voorkeur. Deze speelt maximaal in op alle ambities zoals die in diverse vastgelegde stukken is uitgesproken. Maar dit scenario toont ook een fors kostenplaatje. Hiervoor moet uiteraard ruimte binnen de begroting beschikbaar zijn.

De genoemde structurele uitbreiding bij scenario 1 van 1,1 FTE (0,6 FTE op schaal 10 + 0,5 FTE op schaal 7) is om diverse argumenten te rechtvaardigen:

- Ambities van de organisatie op gebied van communicatie zijn toegenomen.
- Zeker als het gaat om bestuurscommunicatie is een intensievere ondersteuning gewenst.
- Maar ook de vlucht die social media heeft gemaakt en het belang van een ordentelijke webcare en online monitoring in het kader van de optimalisering van onze dienstverlening (we zetten alle kanalen open) vraagt extra inspanning van communicatie. Communicatie vervult deels een rol van het KCC. (Vragen die eerst via de telefoon binnen kwamen worden nu via social media gemonitord en beantwoord.)
- Met ingang van 2018 is het beheer van de website centraal belegd bij communicatie. (Waar voorheen vakinhoud eigen pagina's beheerden, doet communicatie dit nu voor gehele organisatie.)
- Indien we kijken naar de ontwikkeling binnen andere gemeenten, zien we een duidelijke parallel.

Daarnaast laat ook de ambitie zoals die is neergezet in diverse projecten zien dat er extra, tijdelijke, capaciteit nodig is.

Scenario 2 zou een alternatief kunnen zijn, indien er geen ruimte binnen de begroting wordt gevonden. Dit scenario legt weliswaar meer druk bij de vakinhoud en door de programmatische insteek wordt de kracht van herhaling geminimaliseerd. (Men is nog maar één in de 4 jaar bezig met de diverse aandachtspunten; één in de 4 jaar wordt men opgeleid of één in de 4 jaar voeren we campagne om de betrokkenheid bij inwoners bij de politiek te vergoten.)

Scenario 3 is volgens het taakveld communicatie geen optie: stilstand is achteruitgang. En in dit scenario blijven we de wrijving voelen waar men nu tegenaan loopt; de organisatie wil heel veel, maar er is een max aan wat communicatie kan leveren.

Het is aan het college om hier definitief over te besluiten.

Benchmark

In 2016 heeft Berenschot onderzoek gedaan en daaruit kwam naar voren dat vergelijkbare gemeenten gemiddeld 2,5 FTE communicatie hebben = 1 FTE per 10.000 inwoners.

Vanuit het VNG Communicatieforum blijkt dat deze standaard inmiddels niet meer toereikend is vanwege de ontwikkelingen op het gebied van webcare. Bij sommige gemeenten is dit deel zelfs geheel losgekoppeld van de adviesfunctie.

Ter objectivering van de structurele personeelskosten, is navraag gedaan bij gemeenten met een vergelijkbare omvang, hoeveel daar aan capaciteit voor communicatie beschikbaar is.

Gemeente	Aantal inwoners	FTE communicatie
Heerde	18.000	2,55 FTE, excl. webbeheer.
Elburg	23.000	4,2 FTE (Op 1 jan. 2017 was dat nog 2,8 FTE + tijdelijke inhuur van 0,8 FTE.)

Maasgouw	23.822	3,2 FTE, incl. websitebeheer, excl. kabinet. + pilot social media á tijdelijk 0,5 FTE.
Eijsden Margraten	25.420	2,5 FTE
Beuningen	25.600	2,8 FTE, incl. webbeheer, webcare en social.
Buren	26.000	1,7 FTE communicatie excl. beheer van de website, representatie en kabinet.
Brunssum	28.289	Vanaf 2019 uitbreiding naar 3 FTE. Nu 2,5 FTE: 2,0 communicatie en 0,5 social media.
Maassluis	32.000	2,5 FTE

Uit 5 jaar Vensters-ervaring (zie www.venstersvoorbedrijfsvoering.nl) constateer ik dat de gemiddelde formatie voor communicatie 1,7% van de totale vastgestelde formatie is bij 120 deelnemende gemeenten. De bandbreedte is ongeveer 1,5%-2,0%, maar er zijn natuurlijk altijd uitschieters. Het gaat om zowel interne als externe communicatie, maar niet projectcommunicatie.

In het geval van de gemeente Stein, met een totale formatie van 144,17 FTE (per 1 januari 2018), komt dit neer op 2,45 FTE aan communicatie excl. projecten en projectcommunicatie.

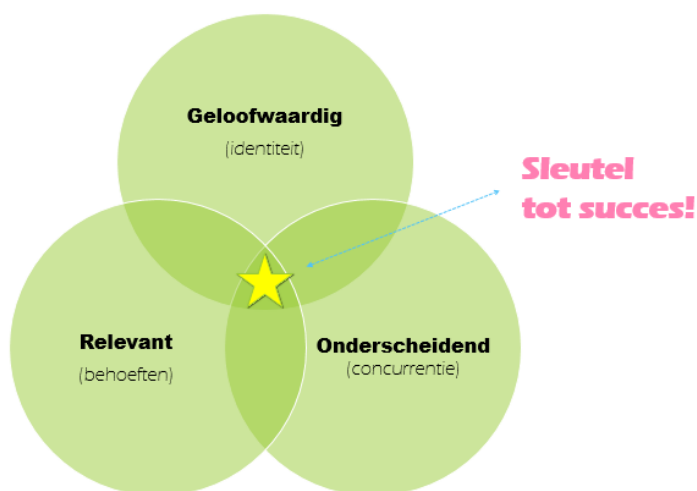
Bijlagen

Bijlage 1: Volledig uitgewerkte positionering

Waarom is een heldere positionering zo belangrijk?

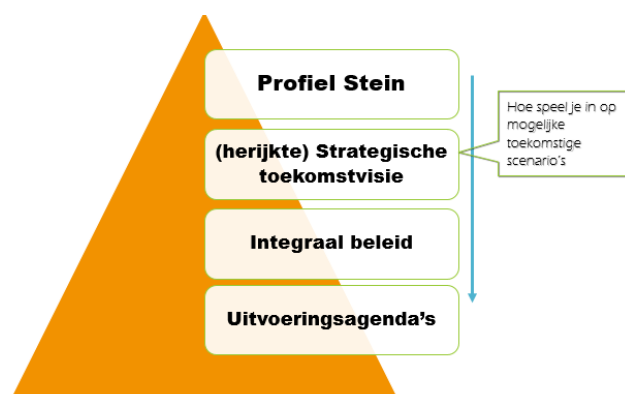
- De positionering vormt de basis voor het integraal denken en handelen.
- Geeft richting aan beleid en uitvoering. Tot keuze van lantaarnpalen en inrichting rotondes aan toe.
- Draagt bij aan je authenticiteit en daarmee aan je merkkracht = aantrekkingskracht.

Hoe komen we tot dit antwoord?



Plaats van positionering in organisatie

Vanuit een citybranding bril:



Identiteit Stein

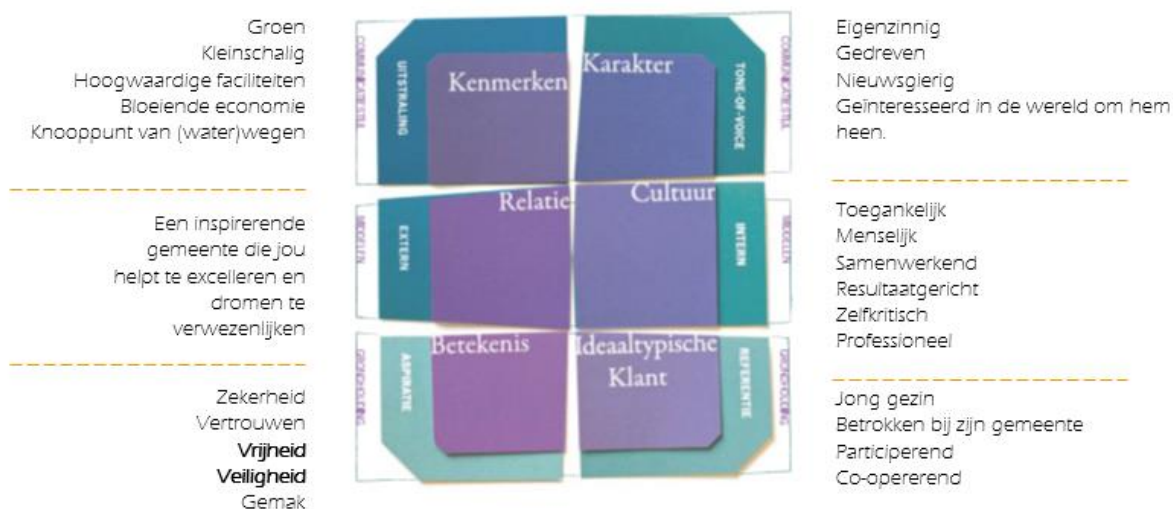
Eén merk / meerdere identiteiten

Om te starten heeft een gemeente een bijzonder positie in de samenleving en vanuit die positie meerdere identiteiten waar rekening mee gehouden moet worden:

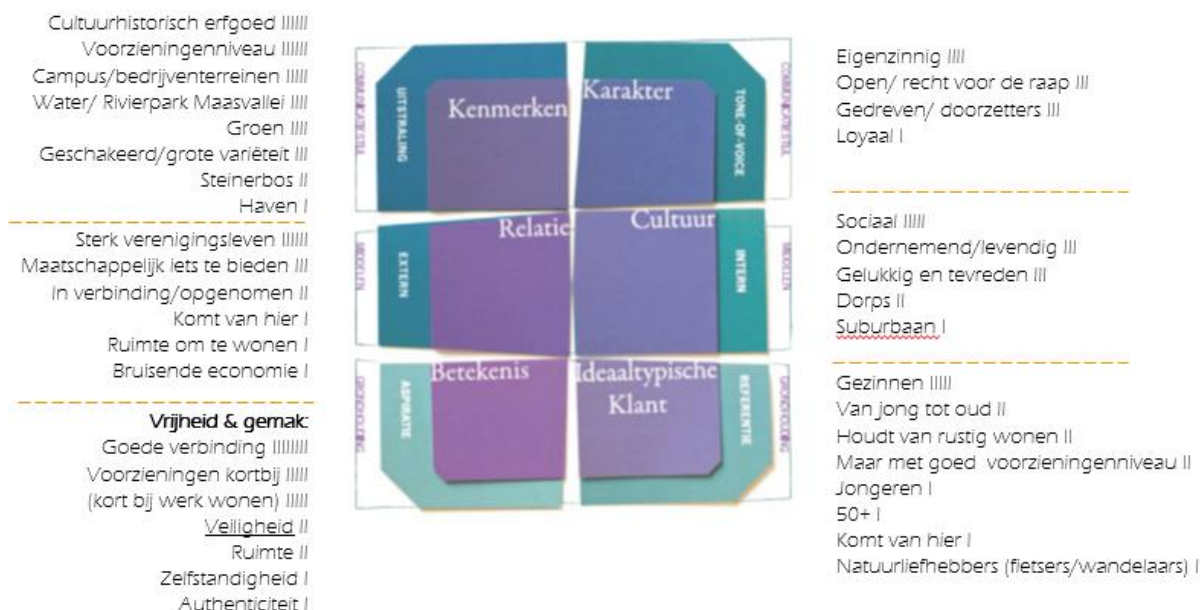
- Het *bestuurlijk* merk/product
- Het *politieke* merk/product
- Het *toeristische* merk/product
- Het *economische* merk/product
- Het *sociaal-maatschappelijke* merk/product
- Het *dienstverlenende* organisatie merk/product

Volgens fractievoorzitters, ondernemers, bewoners, werkgroep toerisme en deskresearch ziet de identiteit van Stein er als volgt uit:

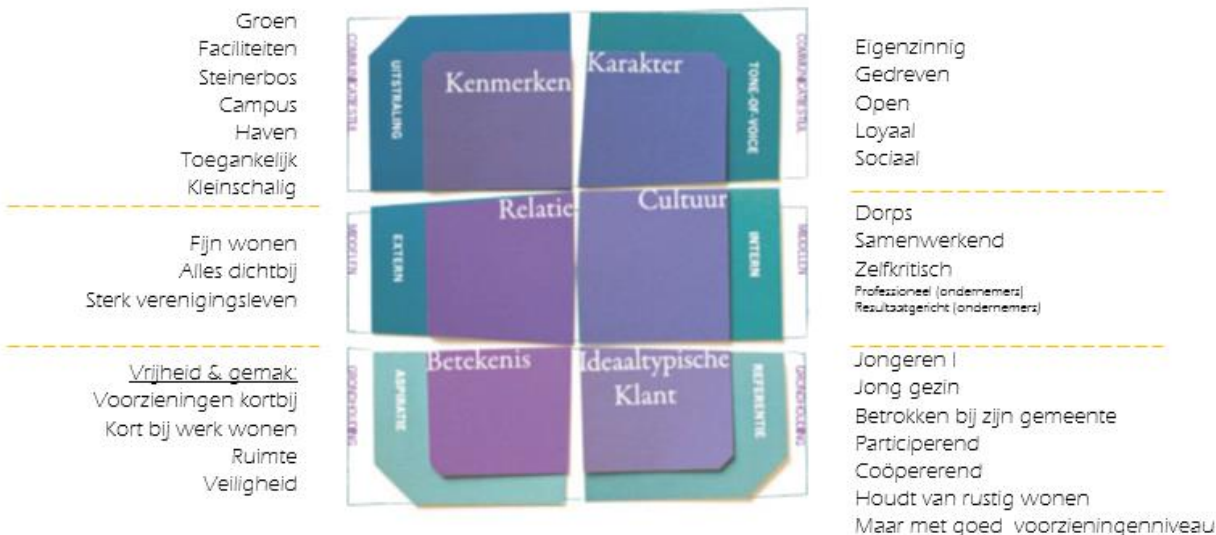
DNA Stein volgens deskresearch



DNA Stein volgens fractievoorzitters



DNA Stein volgens inwoners, werkgroep Maaskentje en ondernemers...



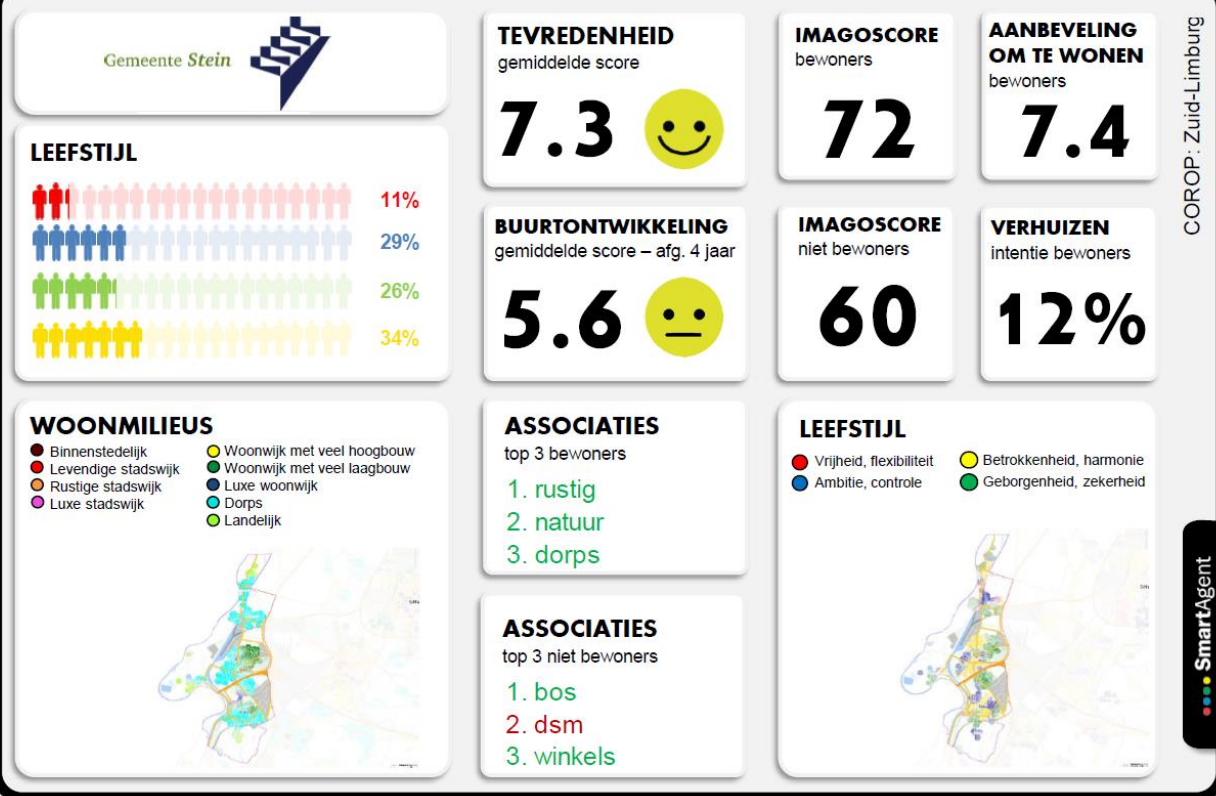
Input Smart Agent:

Stein

DASHBOARD

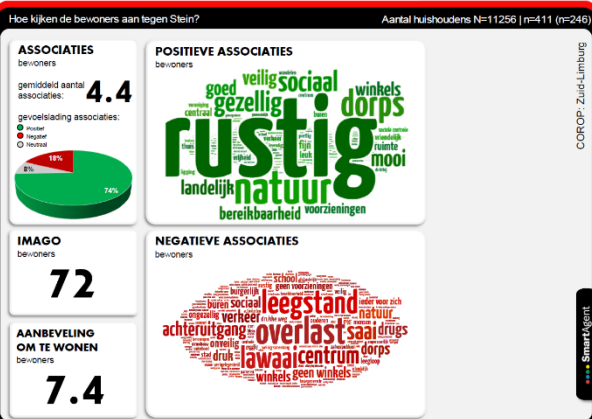
Samenvatting

Aantal huishoudens N=11256 | n=411 (n=246)



Stein

IMAGO BEWONERS



Stein

IMAGO NIET BEWONERS



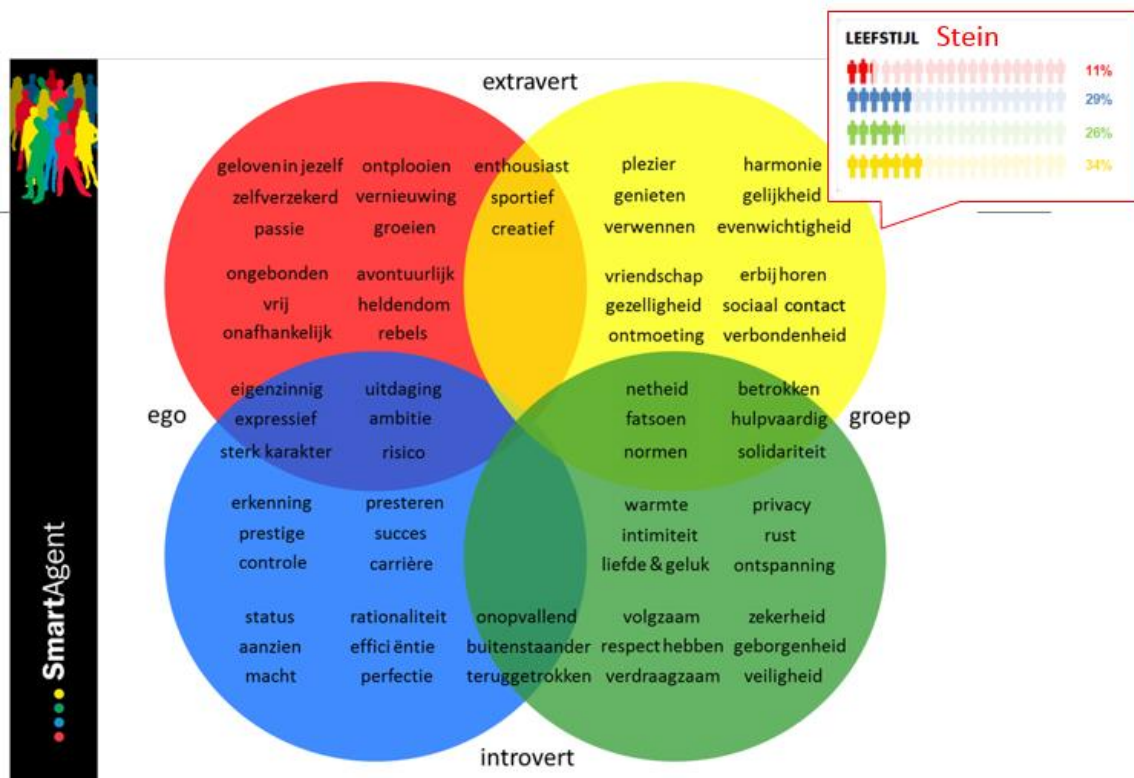
Primair is de gemeente Stein een prachtige woongemeente.



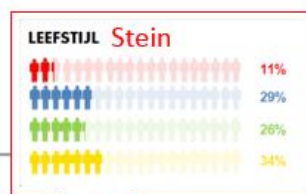
Doelgroepbehoeften

Doelgroepkeuze:

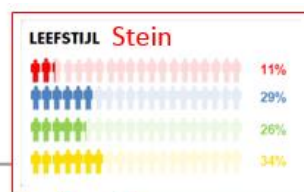
- (Potentiële) inwoners : jongeren en gezinnen
- (Potentiële) ondernemers : midden en kleinbedrijf
- Stakeholders (in- en extern) : politiek, samenwerkingspartners, verenigingen, etc.



Architectuur



De woonomgeving



Wie wil er verhuizen vanuit Stein en waarheen?

Aantal huishoudens N=11256 | n=411 (n=246)

VERHUIZENIntentie om te verhuizen binnen 2 jaar
(waarschijnlijk en zeker)**12%**

Gemiddeld in Zuid-Limburg: 16.1%

HUUR/KOOPWONING

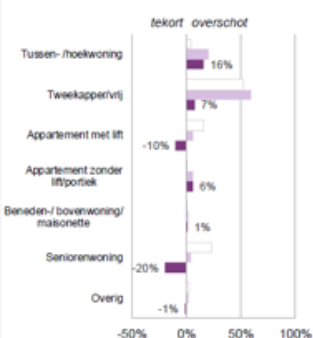
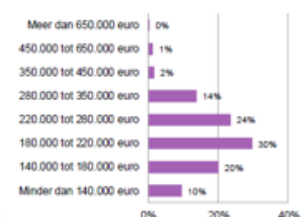
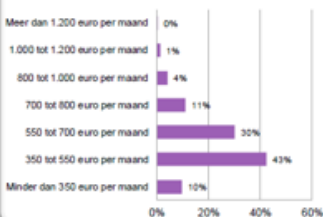
Huidig	Zuid-Limburg	Stein
Huurwoning	46%	30%
Koopwoning	54%	70%

Gewenst	Zuid-Limburg	Stein
Huurwoning	39%	29%
Koopwoning	46%	54%
Geen voorkeur	15%	17%

COROP: Zuid-Limburg

WONINGTYPE

○ Gewenst
○ Huidig
● Verschil

**PRIJSCATEGORIE KOOP****PRIJSCATEGORIE HUUR****REDENEN OM TE VERHUIZEN**

Vanwege gezondheidsredenen	27%
De woning voldoet niet meer aan mijn wensen	16%
Vanwege een overlastsituatie	14%
Verandering in de gezinssituatie	12%
#N/A	#N/A

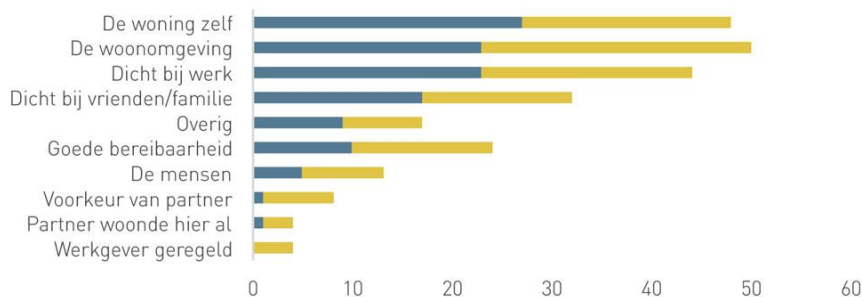
WAARHEEN VERHUIZEN

	Zuid-Limburg	Stein
Binnen mijn huidige woonplaats	32%	44%
Buiten mijn huidige woonplaats, maar binnen de gemeente	11%	18%
Buiten de woonplaats, maar binnen de regio	19%	14%
Buiten de regio	12%	12%
Naar het buitenland	5%	0%
Weet niet / maakt niet uit	21%	15%

Bewoners
kiezen voor
eigen
gemeente

Behoeft beta-kenniswerkers bij keuze van woonlocatie:

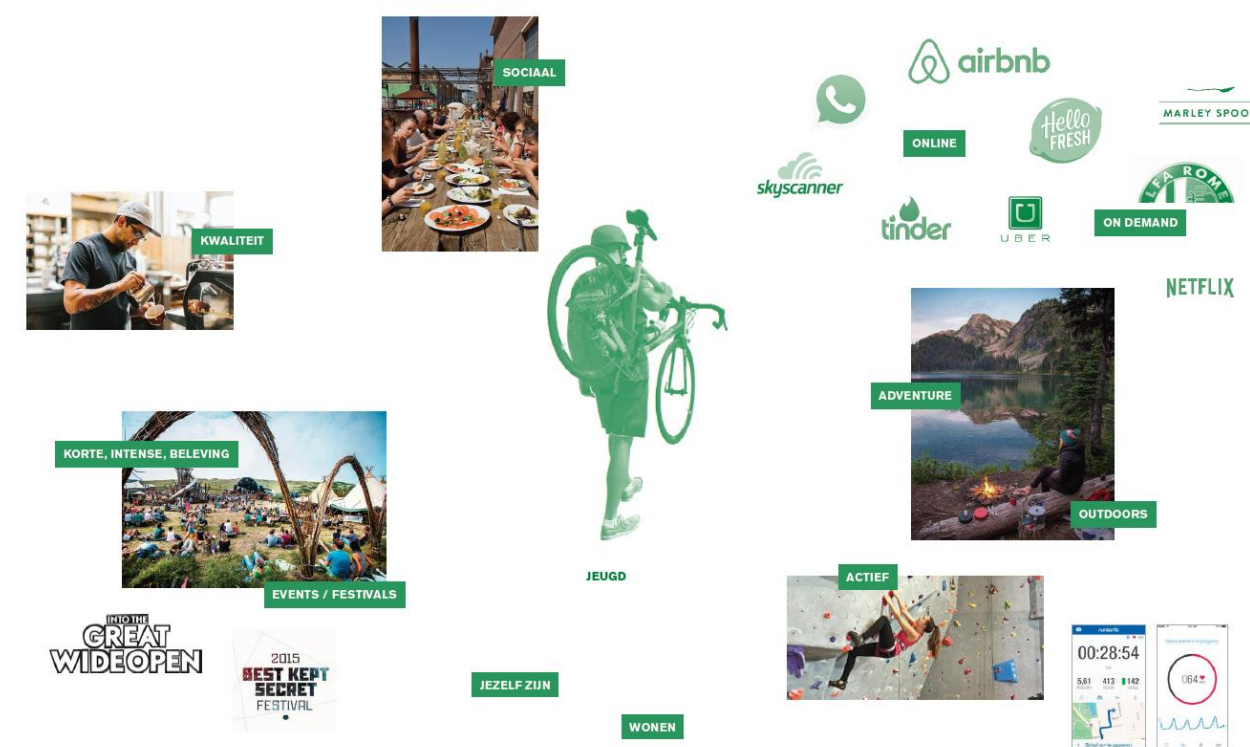
- Een goede bereikbaarheid is essentieel.
- Hechten grote waarde aan vrienden/familie
- Duidelijke voorkeur voor een groene, suburbane woonomgeving.

Motief woningkeuze (20-35 jaar)

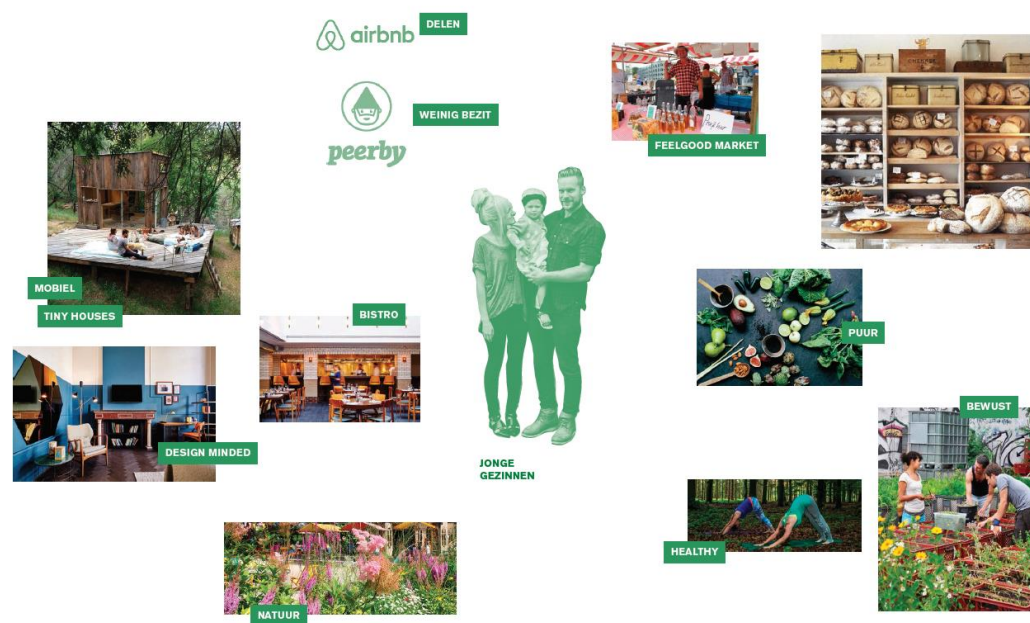
Nieuwe doelgroep = nieuwe behoeften



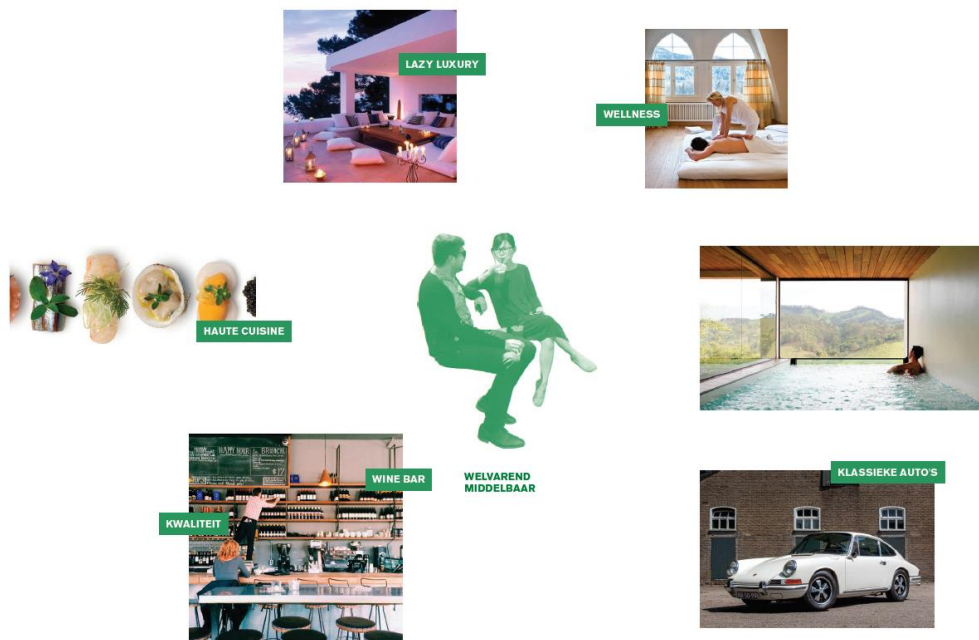
Jeugd:



Jonge gezinnen:



Welvarende ouderen:



Concurrentie

Concurrentiekeuze:

- Meerssen : Sfeervol Meerssen
- Beek : Belevend Beek
- Sittard-Geleen : De ...(grootste/beste) in Sittard-Geleen
- Echt Susteren : Het smalste stukje Nederland (meer toeristisch)

Conclusie: Onderscheidend vermogen Stein

Wanneer we alle hier voorgaande informatie analyseren, komt het erop neer dat de gemeente Stein 3 troeven in handen heeft:

1. Natuurlijke verstillings (ofwel stil geniet)
2. Dorps saamhorigheid
3. Bedrijvigheid

Voor iedere troef is voldoende bewijsvoering:

Bedrijvigheid	Dorpse saamhorigheid	Natuurlijke verstillings
▪ Laagste werkloosheid ▪ Laagste winkelleegstand ▪ Goedlopend bovenregionaal bedrijventerrein ▪ Economische spinoff Chemelot ▪ Eén na grootste binnenhaven van West-Europa ▪ Fantastische bereikbaarheid. ▪ Hoogwaardige faciliteiten (zwembad, winkelcentrum, mfc's, enz)	▪ Daar waar men elkaar nog goedendag zegt op straat. ▪ Waar men nog voor elkaar klaarstaat. ▪ Waar kinderen nog buiten op straat kunnen spelen. ▪ Sterk verenigingsleven. ▪ Veel vrijwilligers. ▪ Waardering voor deze vrijwilligers en mantelzorgers. ▪ Participerende burgers. ▪ Zowel basisscholen als middelbare school	▪ Grensmaas gemeente ▪ Fietsbrug Maasband ▪ Rivierpark Maasvallei ▪ 5 Groenprojecten; groene ring ▪ Beschermde dorpsgezichten ▪ Diversiteit/eigenzinnigheid verbonden door de Maas ▪ Diversiteit aan wandelen (vlakke) fietsroutes. ▪ Rijk erfgoed ▪ Het Heidekampspark, ▪ Het kasteel Elsloo ▪ De omgeving van kasteel Stein ▪ Waterleerpad ▪ Oogstdankfeesten

Dit zijn troeven die duidelijk in de gemeente besloten liggen en waar de doelgroepen nadrukkelijk behoefte aan hebben. Los van elkaar zijn de troeven niet uniek. Maar vooral in de mix, de dualiteit en de perfecte balans tussen de verschillende troeven ligt het onderscheidende vermogen van Stein besloten.

Doelgroepen vs. troeven

Daarnaast zien we dat per doelgroep de relevantie en daarmee de nuance in klemtoon op een andere troef komt te liggen:

1. *Bezoekers/ recreanten*: natuurlijke verstillings (ofwel stil geniet)
2. *Inwoners*: dorps saamhorigheid.
3. *Ondernemers*: bedrijvigheid

Propositie

De diverse woonkernen zijn verbonden door een gevoel van rust, ruimte en vrijheid. De betrokken gemeenschap zorgt voor een gevoel van geborgenheid. Een veilige thuishaven voor jou en je gezin. Waar de groene omgeving, het water en de historische kernen een oase van rust bieden in de hectiek van alledag. En je voor jezelf de juiste balans realiseert in werken en ontspannen.

Aanvullen met: gemak, dichtbij, bereikbaarheid en ondernemende karakter. Dualiteit mist.
= opdracht aan Kamer8cht

Bijzonder, maar niet uniek.

Huidige visie en missie:

Stein zet doelbewust in op de eigenheid en sociale samenhang van haar dorpen en de streek. Ook in de toekomst is Stein dan die attractieve, prettige en groene woongemeente, die bewoners bindt en nieuwe bewoners aantrekt.

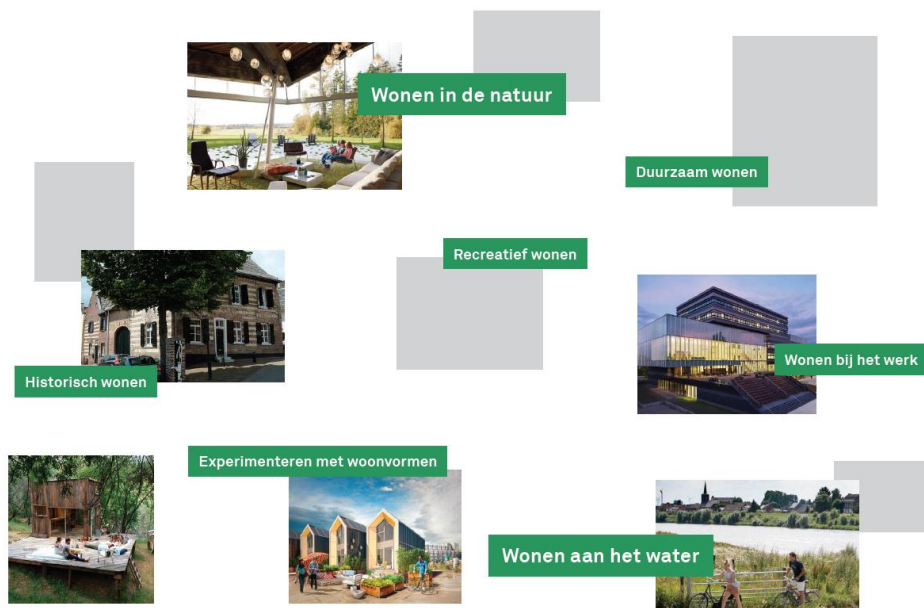
'Een eigenzinnige woongemeente in de Zuid Limburgse Maasvallei, waar het lekker dorps wonen is met kwalitatief hoogwaardige voorzieningen en ruimte voor ondernemerschap en particulier initiatief.'

Voor een sterke positionering moeten we vooral inzetten op eigenheid.

De kracht van Stein is 'eigenzinnig wonen'. Dat wat je moet laten zien!

(Want dat is wat
mensen willen zien)

Wat is eigenzinnig wonen?



Advies

- **Stap 1:** Positionering op rolniveau invullen. Bewijs koppelen aan propositie 'Dat maakt Stein voor mij...'
- **Stap 2:** Werken aan eigenzinnig wonen. Dit vereist draagvlak op bestuursniveau.
- **Stap 3:** Transitie maken van rolniveau naar waardeniveau. → Steeds meer bewijs aandragen voor het eigenzinnige wonen.

MerkPositioneringSheet©

1) Inleiding

Het MerkPositioneringSheet© is gebaseerd op de analyse van drie elementen:

- (merk)identiteit;
- doelgroep;
- concurrentie;

en komt voort uit de definitie van positionering: *een beargumenteerde keuze maken welke aspecten van de merkidentiteit moeten worden benadrukt*. Deze aspecten moeten voor de (potentiele) doelgroep relevant zijn en het merk onderscheiden van de concurrenten. Daarbij is het van belang om net ver genoeg van de positionering van de concurrentie te gaan zitten zonder dat je daarbij de doelgroep vervreemd.

Het huiswerk (zie bijlage 1) voor de analyse fase is gebeurd door diverse partijen en dient wellicht nog eens gegroepeerd te worden.

Belangrijk is het om te werken vanuit een duidelijke doelstelling met daaraan gekoppeld een helder missie/visie. In het kader van deze positionering hebben we als doelstelling: **een toekomstbestendige gemeente Stein waarin we door verjonging en immigratie het hoofd willen bieden aan vergrijzing en emigratie**. Secundair: het aantrekken van nieuwe werkgelegenheid c.q. het behouden van bestaande werkgelegenheid. Daarbij zien we het liefst een lichte groei in verjonging en immigratie (en geen exponentiële groei). In de praktijk komt het neer op het aantrekken van middeninkomens gezinnen en de eigen jongvolwassenen behouden.

3) Kiezen van de positionering

Kiezen van een betekenis ladder waarin waarden, betekenissen/consequenties en attributen een rol spelen. We houden rekening met points-of-parity (wat men kent/weet) en points-of-difference (onderscheidend vermogen).

1) Doelgroep keuze

- (Potentiële) inwoners – jongeren en jonge gezinnen (middeninkomen+)
- (Potentiele) bedrijven – midden en kleinbedrijf

- Stakeholders (in- en extern) – politiek, samenwerkingspartners, verenigingen, etc.

2) Concurrentenkeuze

- Meerssen – Sfeervol Meerssen
- Beek – Belevend Beek!
- Sittard-Geleen – de (onderwerp) in Sittard-Geleen
- Echt/Susteren – het smalste stukje Nederland (meer toeristisch)

3) Merkwaarden

De sterke troeven van Stein zijn:

- bedrijvigheid
- menselijke maat
- natuurlijke omgeving

Deze waarden sluiten nauw aan bij de volgende selectie universele waarden (Rokeach) waar ieder individu naar streeft.

- hulpvaardig, eerlijk, liefhebbend, verantwoordelijk;
- onafhankelijk;
- vrijheid, plezier, geborgenheid;
- vriendschap, geluk en sociale erkenning;
- zelfrespect en innerlijke harmonie.

Je zou Stein ook kunnen zien als een persoon (archetype) en dan zien we een combinatie van structuur en sociaal (en niet van vrijheid en individueel) met als kernwoorden:

- samenwerken, loyaal, vriendschap, ergens bij horen, gelijkheid
- wereldverbeteraar, idealisme, eerlijk, trouw, optimisme en vertrouwen

Een mix van: de beschermer/regelaar en de groepsmens/jan modaal.

2.4) Betekenissen

De drie attributen en de merkwaarden betekent dat Stein (een verzameling van eigenzinnige kerkdorpen) gewoon een fijne omgeving is om te wonen. Dat mensen er nog 'geluk' kunnen ervaren, dat er een bepaalde mate van kleinschaligheid is zonder dat infrastructuur en voorzieningen in het gedrang komen. Dat er voldoende werkgelegenheid is in de eigen gemeente of vlak daarbuiten. Dat de nabijheid van steden als Sittard-Geleen, Heerlen en Maastricht voldoende extra ontspanning biedt. Echter afhankelijk van de rol die je als doelgroep lid bekleed zijn er andere betekenissen relevant.

2.5) Voordelen

- wonen kan op een eigen wijze geschieden (van sociale huurwoning tot vrijstaande villa)
- er is een bloeiend verenigingsleven met een gezonde sociale structuur
- langs de oostkant is de bedrijvigheid verzameld waarbij midden- en kleinbedrijf een belangrijke rol speelt + een grote binnenhaven langs het Julianakanaal

- langs de westkant is een 'rijke' natuur gekoppeld aan oude historische kernen, erfgoed, Maas, Maasplassen en het Elslooër bos

2.6) Bewijsvoering

- woonkernen Elsloo, Stein, Urmond en Berg aan de Maas met winkelveorzieningen
- uitbreidingsgebieden zoals 't Melder en Driekuilen maar ook Kerensheide (toetsen!)
- Meer dan tweehonderd (toetsen!) verenigingen van schutterij tot voetbalvereniging en van scouting tot zangkoor
- bedrijventerreinen (o.a. Business Park Stein) en ondernemersverenigingen (o.a. Ondernemersvereniging Maaskant Stein, Business Club Maselant, OKE Elsloo, OV Stein)
- Elslooër bos, Maas met uiterwaarden, Julianakanaal, Maasplassen met alle gekoppelde wandelpaden en fietswegen. Historische hotspots.

2.7) Merkessentie

Uiteindelijk moet bovenstaande pluriform beeld vervat worden in een onderscheidende positionering. En juist omdat we niet willen kiezen voor één aspect is er een concept bedacht dat veel meer aansluit op de merkwaarden en betekenissen van Stein. Dat kracht en maakbaarheid uitstraalt vanuit veelheid, veelkleurigheid en veelzijdigheid. Het is dan ook niet zozeer een slogan maar veel meer een leefwijze (community building) dat maakt dat iedere bewoner of bedrijf zich in Stein thuis voelt.

- Dat maakt Stein voor mij -

Er zit een mooie dubbele lading in: 'de gemeente Stein realiseert iets voor mij' en 'dat máákt Stein voor mij (dat is wat Stein voor mij betekent). De betekenis ontstaat door er iets (een situatie, activiteit, organisatie, etc.) aan te koppelen.

4) Uitwerking

Het concept kan op veel manieren uitgewerkt worden en ook de sub merken (outher core) die het kernmerk (inner core) moeten verstevigen kunnen zonder moeite aanhaken.

18 t/m 21 augustus

Oogstdankfeesten Berg aan de Maas

DAT MAAKT STEIN VOOR MIJ

Één mooi historisch feest

Een WMO-loket voor iedereen

DAT MAAKT STEIN VOOR MIJ

Duidelijk en direct geholpen

**40 km fietspaden
in Rivierenpark Maasvallei**

DAT MAAKT STEIN VOOR MIJ
Stil genieten

Herinrichting Heidekamppark

DAT MAAKT STEIN VOOR MIJ
Meer historie, nog groener

**20 winkels onder een dak
in Winkelcentrum Stein**

DAT MAAKT STEIN VOOR MIJ
De shopping favoriet

Het concept heeft 'mileage' kan tot in lengte der jaren gebruikt worden en vernieuwd zichzelf continue.
Het gaat niet vervelen en er is gemakkelijk toepasbaar voor alle sub merken.

Bijlage: Analysefase op basis van MDC-Model

Merkidentiteit: organisatiemerken

1.1) Organisatie identiteit

- 1.1.1) Historie: het verhaal van ontstaan en groei/ontwikkeling van Stein (zie: verhaal Guus Peters)
- 1.1.2) Gemeentelijke-oriëntatie: markt-, proces-, product- of organisatie georiënteerd
- 1.1.3) Kerncompetenties: uitvinden, produceren, in- en externe logistiek, marktkennis, - klantcontact, motivatie van medewerkers, samenwerken
- 1.1.4) Visie & Missie: beeld van de toekomstige maatschappij en hoe de gemeente daarin haar doelen gaat realiseren (denken, voelen, doen)
- 1.1.5) Cultuur: prestatie-, formele-, familiecultuur of adhocratie
- 1.1.6) Organisatie- en klantwaarden: Rokeach vs. kwaliteit, service, innovatie, succes, waarde, groei, winst, milieubewust, duurzaam, maatschappelijk, etc.

1.2) Merkarchitectuur

- 1.2.1) Merknamenstrategie: organisatiemerken of productmerken + endorsement
- 1.2.2) Merkportfolio: inhoudelijk, financieel en strategisch + brandportfoliomodel
- 1.2.3) Subbranding: afbreukrisico en seriegevoel

1.3) Doelgroep (relevantie)

- 1.3.1) merken en productklasse (points-of-parity vs points-of-difference)
- 1.3.2) merken en attributen
- 1.3.3) merken en waarden
- 1.3.4) Betekenisstructuur-analyse: waardenladder

1.4) Concurrenten (onderscheid)

- 1.4.1) Concurrentie-omgeving: vijfkrachtenmodel van Porter
- 1.4.2) Positioneringsgrondslagen (keuze):
 - organisatie centraal: corporate ability, mentaliteit, medewerkers
 - product centraal: prototypisch, producteigenschappen, rationeel voordeel
 - marketingvariabele centraal: prijs, distributie, vormgeving, naamsbekendheid
 - ontvanger centraal: doelgroep, situatie, emotioneel voordeel, waardeKan bij zowel FMCG, duurzame gebruiksgoederen, diensten/retail, b-t-b, non-profit organisaties



Bijlage 2: Creatief concept 'Dat maakt Stein voor mij...'

Uitdagingen

Bij de creatieve vertaling van de positionering van Stein liep de gemeente tegen een aantal uitdagingen aan:

- Eén merk heeft meerdere identiteiten: het bestuurlijke merk/product, politiek merk/product, toeristisch, economisch, sociaal-maatschappelijke en dienstverlenend.
- Iedere kern heeft zijn eigen cultuurverschillen. Deze verschillen tussen de kernen zijn tot de dag van vandaag te voelen. Om draagvlak onder deze inwoners en ondernemers te behouden, is het belangrijk om deze nuances in ere te houden.
- Het is vooral de som der delen die Stein bijzonder maakt. Zoals voor zoveel gemeenten, geldt ook voor Stein; er is niet één sterk kenmerk waarop we de identiteit van de gemeente Stein kunnen bouwen.
- Inwoners en ondernemers zijn niet trots op hun gemeente of dragen dat te weinig uit.

De gemeente wilde geen slogan die alles en daarmee niets zegt. Maar verzocht Kamer8cht een nieuwe look & feel voor de gemeente te ontwikkelen die de trots en het ambassadeurschap onder zijn inwoners en ondernemers activeert.

De gemeente Stein komt hiermee tegemoet aan:

- *Missie strategische toekomstvisie*: de gemeente kiest positie, stelt zich actief en onderscheidend op met een duidelijke boodschap.
- *Strategische toekomstvisie programma 5*: trots en bewust van eigen kwaliteiten.
- *Uitvoeringsagenda krimp*: uitwerking van door raad geformuleerde thema 'Profilering/uniciteit'.
- *Economisch beleidsplan*: bijdragen aan thema 'economisch profiel'.

Hieruit is de volgende doelstelling gedestilleerd:

Een creatief concept waarin álle inwoners en ondernemers zich herkennen, dat hen trots maakt en daarmee bijdraagt aan het ambassadeurschap van de gemeente Stein richting potentiële inwoners, ondernemers en bezoekers.

Een nieuwe benadering voor gemeente Stein: van locatiebranding naar community building

Kamer8cht ontwikkelde een volledig nieuwe benadering voor gemeente Stein, die niet uitgaat van locatiebranding (het promoten van de geografische plek) maar van community building; het samenbrengen van alle mensen binnen de gemeenschap (inwoners, ondernemers, vrijwilligers, gemeente, toeristen). Een aanpak die ervan uitgaat dat iedere inwoner en ondernemer een belangrijke influencer is voor de gemeente Stein.

Het concept dat kamer8cht ontwikkelde kreeg de volgende merkessentie/pay-off:

"Dat maakt Stein voor mij...

situatie - statement

“

**Dat maakt
Stein voor mij**
ondersteuning /
conclusie belofte

Gemeente **Stein**

In deze pay-off zit een dubbele lading:

- 'de gemeente Stein realiseert iets voor mij'
- 'dat betekent Stein voor mij'

'Dat is wat Stein voor mij betekent' én 'dat betekenen ik voort Stein'. Het bevat daarmee een wederkerigheid.

De merkessentie wordt steeds ingevuld met wisselende boodschappen die vanuit de doelgroep komen. De betekenis ontstaat door er iets aan te koppelen: een situatie, activiteit, organisatie, etc.

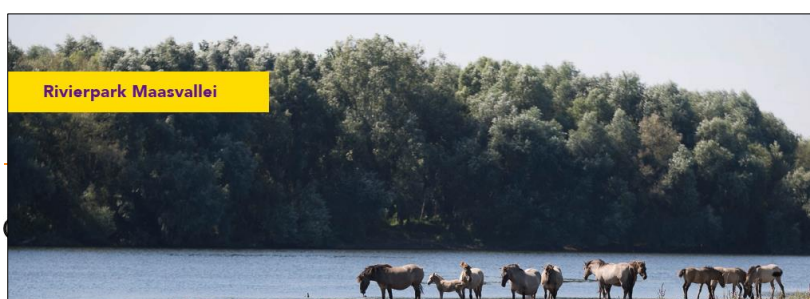
Het concept gaat uit van de kracht en maakbaarheid (trots) vanuit een veelheid, veelkleurigheid en veelzijdigheid die Stein in zich heeft.

De gemeente Stein maakt hiermee het verschil doordat zij met dit innovatieve creatieve concept belofte én bewijs continu samenbrengen, met daarbij een visuele stijl die dit versterkt en vormgeeft.

Uiteraard wordt gecoördineerd dat de bewijsvoering waar de belofte mee wordt ingevuld, bijdraagt aan de drie troeven uit de positionering. Er is echter bewust gekozen om het geen keurslijf te maken. Het profiel wordt op deze wijze organisch gevormd.

Geen holle slogan, maar een leefwijze (community building). Dat maakt dat iedere bewoner of bedrijf zich in Stein thuis voelt.

Met het creatieve concept 'Dat maakt Stein voor mij...' speelt Stein feilloos in op trends als community building, influencersmarketing en de nieuwe participatiesamenleving. De gemeente Stein durft de uitdaging aan en laat de profilering van de gemeente van onderop, door de inwoners en ondernemers zelf, vormgeven. Om op die manier het ambassadeurschap te verviervoudigen. 'Dat maakt Stein voor mij...' is meer dan een slogan. Het is een platform waarmee iedereen zijn trots op Stein kan uitdragen.





Stationary in concept:

Toepassing op communicatiemiddelen



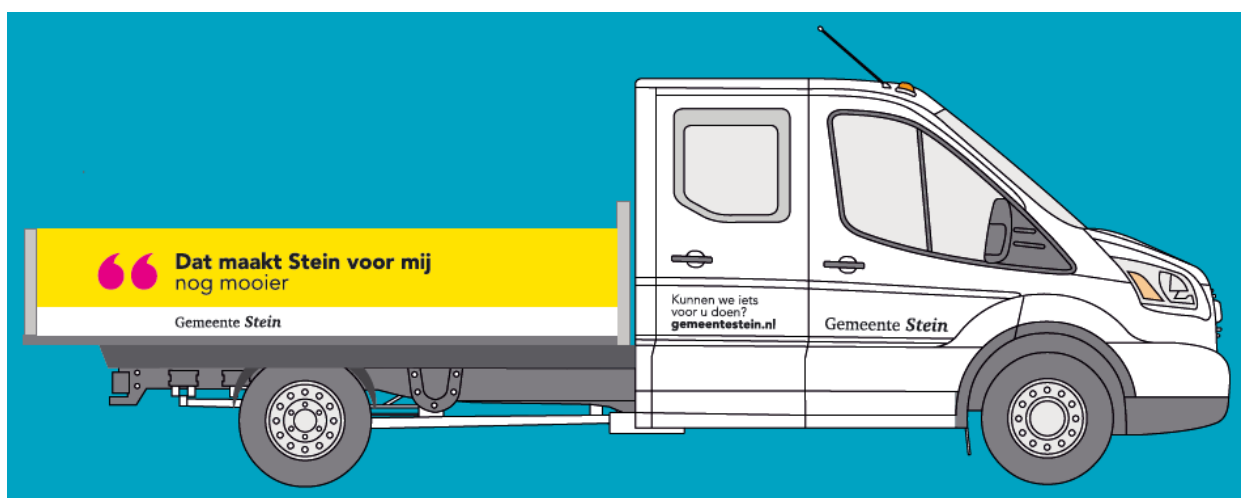
Voorbeelden van wijze waarop lokale initiatieven kunnen aanhaken bij de positionering van de gemeente en als zodanig de positionering mee te versterken:



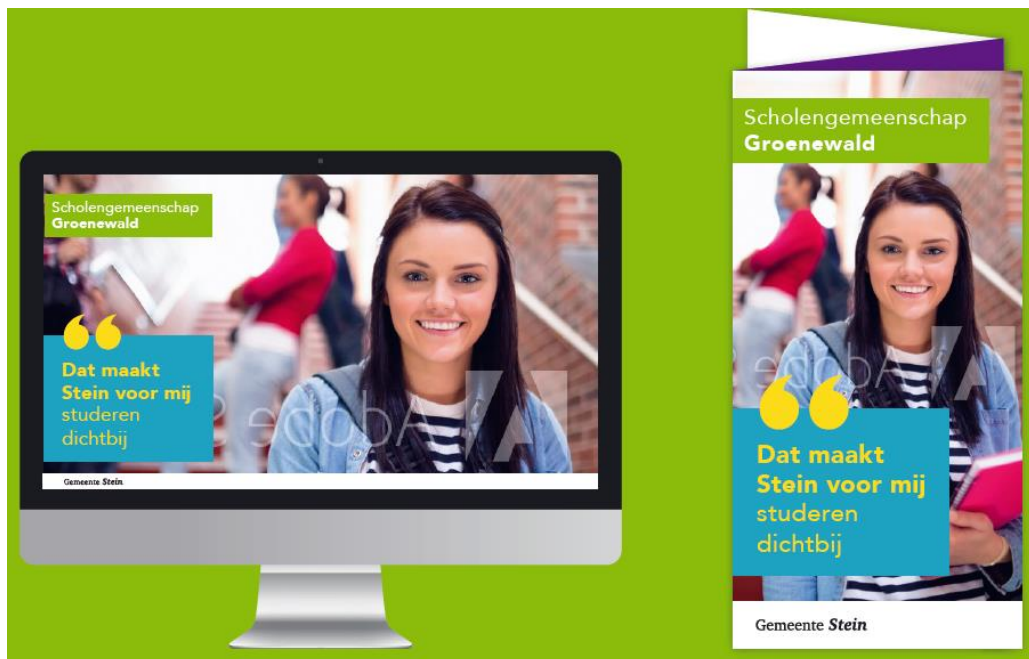
Gemeentegids:



Concept wagenpark belettering:



Voorbeeld van endorsement strategie om labels/ extensiezone (zoals woningcorporatie, verenigingen, politiek, waterschap, etc.) te laten bijdragen aan organisatiemerk.



Endorsement van externe partij door middel van een label binnen eigen huisstijl en kleuren.

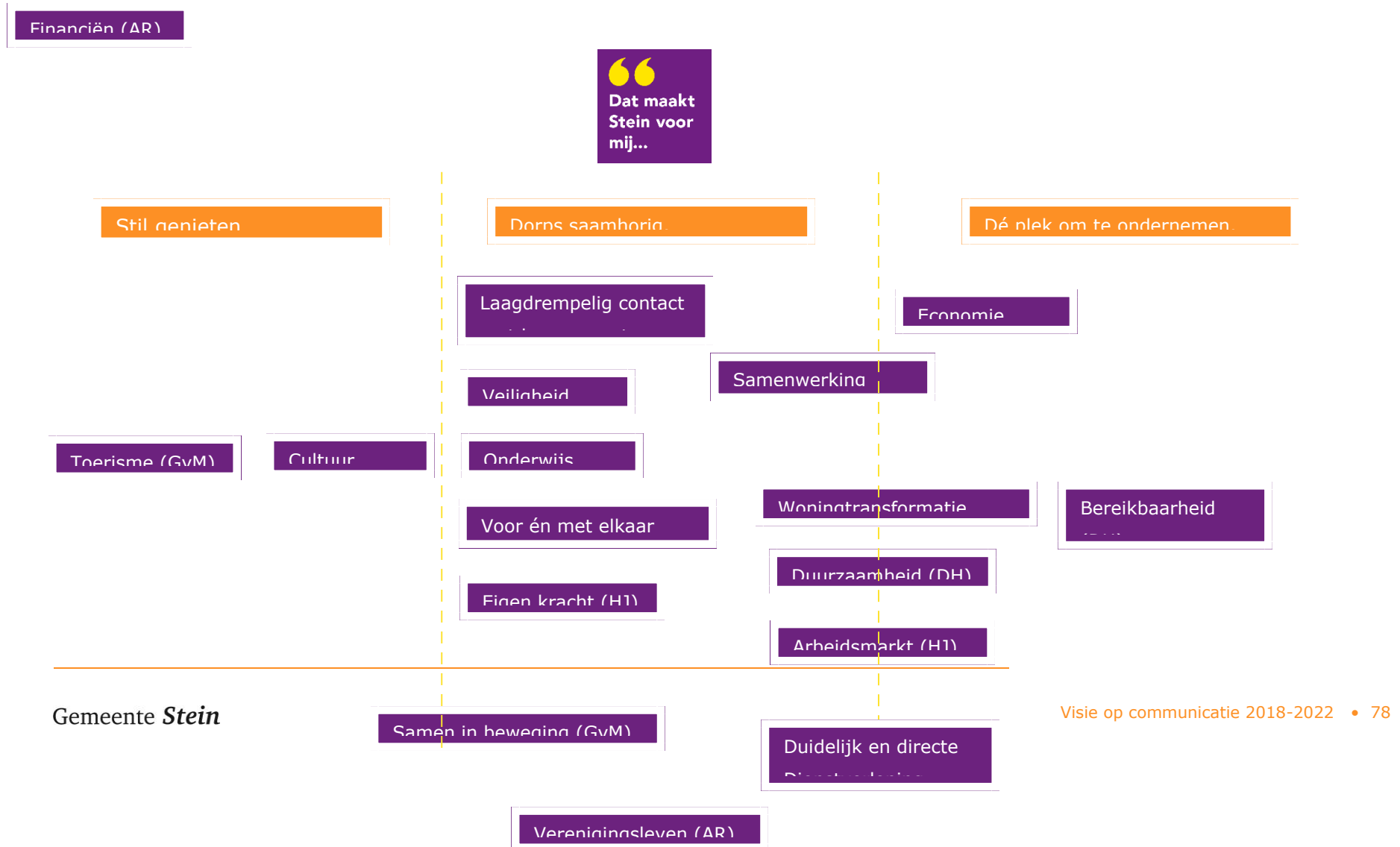




Voorbeeld van outdoor advertising:



Bijlage 3: Thema's portefeuillehouders vs. troeven positionering



Bijlage 4: Contentbeheerplan

Contentbeheerplan gemeente Stein



Auteur: Mirian Mommers
Datum: 28 september 2017

Aanleiding en doelstellingen

De gemeente wil van-buiten-naar-binnen werken. We willen meer samenwerken met buurten en groepen belanghebbenden. En de dienstverlening kan ook beter: meer online, persoonlijker en dichtbij. De wereld van dienstverlening mengt door webcare en online media met die van communicatie. En raakt met co-creatie en communities de gemeentelijke ambities met participatie.

Aan de randen van de dienstverlening spelen verschillende vraagstukken. Het blijft moeilijk om bijvoorbeeld de website of een kennisbank actueel te houden. En inwoners communiceren niet alleen meer via de telefoon of mail met de gemeente, maar kiezen hun eigen kanaal. Daarnaast publiceert communicatie berichten, maar verzorgt het KCC vaak de opvolging. Of worden veel gestelde vragen of discussies via het KCC gedetecteerd, waar communicatie vervolgens op moet acteren met publicaties. Een nauwe samenwerking tussen beiden is dus cruciaal.

Dit vraagt op diverse vlakken om een nieuwe aanpak. Want waar organiseer je de website? Waar het contentbeheer? Wie gaat er over communitymanagement? Wie neemt de organisatie op sleeptouw bij een meer 'van-buiten-naar-binnen' houding? En hoe zit dat met privacy en archivering?

Vanuit deze achtergrond is dit contentbeheerplan opgesteld, waarbij een centraal beheerteam de contentprocessen integraal beheert en optimaliseert. Zij doorlopen daarbij een continu proces van plan-do-check-act.

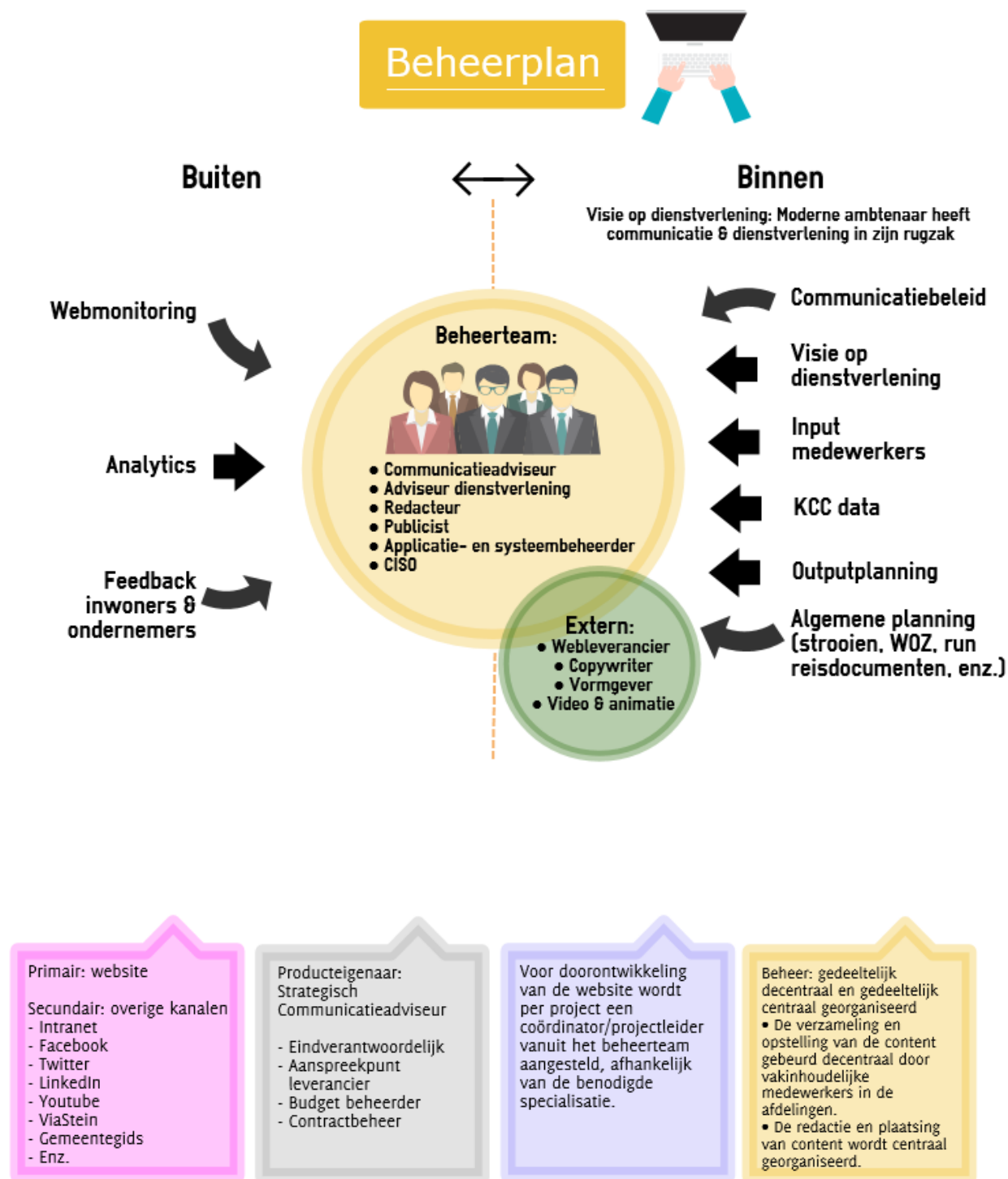
Hiermee streven we de volgende doelstellingen na:

- *Dienstverlening*: verbetering van de dienstverlening aan burgers, bedrijven en instellingen. Mede door het digitaliseren van diverse processen (digitaal waar mogelijk, persoonlijk waar gewenst);
- *Interne processen*: optimaliseren van de efficiëntie en de beheersing van de interne contentprocessen. (We nemen afscheid van de huidige versnippering van verantwoordelijkheden t.a.v. publicaties in Weekblad VIA Stein, op social media, website, intranet, enz. Dit brengen we terug naar één intern serviceloket; het contentbeheerteam.);
- *Participatie*: vergroten van de (actieve) betrokkenheid van de burger bij het bestuur. Maar ook het op sleeptouw nemen van de organisatie die meer 'van-buiten-naar-binnen' moet werken.

Op de volgende pagina staan uitgewerkt:

- P55 Structuur contentbeheerteam en plaats in de organisatie
- P57 Rollen en verantwoordelijkheden
- P8 Inschatting capaciteit

Structuur contentbeheerteam en plaats in de organisatie



Het beheer van alle content (teksten, video's, afbeeldingen, enz.) wordt meer gecentraliseerd. Weliswaar blijft iedere medewerker verantwoordelijk voor de communicatie en dienstverlening van zijn eigen kennisgebieden, maar de kwaliteitscontrole, distributie en verder optimalisatie komt voortaan centraal bij het beheerteam te liggen.

Een voorbeeld: Een artikel wordt door de medewerker opgesteld en bij het beheerteam aangeleverd voor plaatsing op de website. De communicatieadviseur signaleert dat dit bericht ook heel aantrekkelijk is voor VIA Stein, Facebook en de kanalen van de DOP. De communicatieadviseur vraagt de redacteur de tekst te redigeren voor plaatsing op betreffende kanalen. De publicist zet het bericht op de verschillende kanalen uit. Hiermee heeft de medewerker nog maar één loket waar hij zich toe moet wenden en wordt tevens de kwaliteit van de communicatie met de doelgroepen verbeterd.

Het beheerteam probeert de buiten- en binnenwereld met elkaar te koppelen. Door informatie te halen uit klanttevredenheidsonderzoeken, webstatistieken, webmonitoring en KCC data bepaalt zij of de ingezette strategie werkt of dat er verbetermogelijkheden zijn. Op basis van deze data en de algehele planning stelt zij de belangrijkste thema's voor die maand vast en past daar de aangeboden content en toptaken op de website op aan.

Voor toekomstige doorontwikkelingen van bijvoorbeeld de website zal een separaat project worden opgestart. Afhankelijk van de benodigde specialisatie zal vanuit het beheerteam een coördinator/projectleider worden aangewezen.

Rollen en verantwoordelijkheden

Producteigenaar

Functie: Strategisch Communicatieadviseur

Verantwoordelijkheid: Eindverantwoordelijk voor website, social kanalen, VIA Stein en gemeentegids en aansturing van beheerteam.

Rol:

- Primaire aanspreekpunt voor leveranciers
- Contracteigenaar
- Budgetbeheerder
- Aansturen van beheerteam
- Opstellen webbeleid en –strategie (via welk platform communiceren we wat naar welke doelgroep op welk moment).

Contentmanager

Functie: Communicatieadviseur

Verantwoordelijkheid: Verantwoordelijk is voor de dagelijkse exploitatie en daarmee voor bewaking van de content.

Rol:

- Opstellen, actualiseren en controleren van de vorm, standaarden.
- Controleren van de navigatiestructuur.
- Controleren van de consistentie van de content.
- Zorgdragen voor training en instructie van (nieuwe) eigenaren.
- Instrueren van de publicist zodat de content op het goede moment op de juiste plaats en in samenhang gepubliceerd wordt.
- Adviseert producteigenaar over webbeleid en –strategie

Adviseur dienstverlening

Functie: Adviseur dienstverlening

Verantwoordelijkheid: Verantwoordelijk voor de digitalisering en optimalisering van de dienstverlening

Rol:

- Beheer en doorontwikkeling van e-formulieren
- Vertaling van o.a. KCC data naar concrete verbeteracties.
- Kijkt samen met producteigenaar en contentmanager naar webbeleid en –strategie

Kennisbeheerder

Functie: Alle medewerkers

Verantwoordelijkheid: Inhoudsverantwoordelijk

Rol: Conform de visie op dienstverlening heeft iedere medewerker dienstverlening en communicatie in zijn rugzak. Hetgeen betekent dat

zij de inhoud van een onderwerp beheren en waar publicatie gewenst is hiervoor de input (volgens de contentrichtlijnen) aanleveren bij het beheerteam. Input bestaat uit de volledig uitgeschreven publicaties. Dit gaat bijvoorbeeld om de informatie over het product 'paspoort' of over een project. (Deze persoon werkt dus niet zelf in het CMS). Dit is geen vrijblijvende rol. Sterker nog, als een onderwerp op de website geen kennisbeheerder heeft dan kan dit onderwerp niet worden gepubliceerd omdat de inhoud immers door niemand wordt gecontroleerd en geactualiseerd. Medewerker blijft verantwoordelijk voor zijn content op de website!

Redacteur

Functie: Communicatieadviseur

Verantwoordelijkheid: Verantwoordelijk voor de kwaliteit en consistentie van de teksten

Rol:

- Creëren en/of redigeren van aangeleverde content
- Nakijken van bestaande content op vorm, stijl, taalfouten, eenheid met rest van de content, etc.

Publicist

Functie: Afdelingsondersteuner Bedrijfsvoering

Verantwoordelijkheid: Verantwoordelijk voor de laatste controle en het plaatsen van de aangeleverde stukken.

Rol:

- Signaleert kansen in de organisatie en rapporteert deze in Beheerteam.
- Heeft een verbindende functie tussen organisatie en beheerteam.
- Beheer contentkalender
- Beheer CMS website
- Beheer CMS intranet (incl. Dagelijks publiceren van berichten uit de media)
- Publiceren op social kanalen
- Aanleveren van publicaties bij perslijst
- Verzamelen van publicaties voor VIA Stein
- Verzorgen van de administratieve afhandeling voor VIA Stein
- Aanleveren van publicaties bij VIA Stein
- Ondersteunt in uitvoering bij ontwikkeling Gemeentegids

Analist

Functie: Adviseur dienstverlening en communicatieadviseur

Verantwoordelijkheid: Advisering van verbetervoorstellen a.d.h.v. objectieve data

Rol: De analist(en) monitort alle mogelijke data die hem ter

beschikking staat en geeft advies aan het beheerteam over verbetervoorstellen.

Applicatie- en systeembeheerder

Functie: Medewerker ICT

Verantwoordelijkheid: Verantwoordelijk voor het technisch beheer van de online applicaties

Rol:

- Zorgt voor het operationeel houden van de webapplicaties en is eerste aanspreekpunt voor functionele vragen en storingen.
- Technisch beheer website
- Technisch beheer intranet
- Technisch beheer koppelingen tussen applicaties
- Technisch beheer van de server zoals serverupdates, logs controle, back-up procedures etc. en of aansturing van interne/externe partij om hiervoor zorg te dragen.
- Zorgt voor structuur en faciliteert dat contentbeheerder zijn werkzaamheden kan uitvoeren (rechten binnen het systeem, sjablonen, overzichten, menubeheer, applicatie configuratie etc.).
- Gevraagd en ongevraagd advies geven aan beheerteam t.a.v. verbeteracties

CISO

Functie: CISO

Verantwoordelijkheid: Bewaken van informatiebeveiliging

Rol: Treed als adviseur op binnen het beheerteam en adviseert gevraagd en ongevraagd het team over de nodige acties om de informatiebeveiliging te waarborgen.

Inschatting capaciteit

Voor de medewerkers uit het beheerteam wordt geen extra capaciteit gevraagd. Bij de voorgestelde functies behoren de bijgaande rollen al (deels) tot het vaste takenpakket.

Vooraf bij de producteigenaar en de publicist zien we hier een duidelijke verschuiving.

Voor de producteigenaar geldt echter dat deze verschuiving bijdraagt aan de verdere professionalisering van de communicatie. En in de praktijk voert één van de ondersteuners de taken van publicist al binnen zijn dagelijkse werkzaamheden uit.

Wel is het relevant dat de voorgestelde rollen en verantwoordelijkheden worden geformaliseerd binnen de huidige takenpakketten.

Naast de rolspecifieke taken komt het beheerteam 1x per week een uur samen. De CISO en de Applicatie- en systeembeheerder op afroep, afhankelijk van de agenda. Nadat een stevig fundament is gelegd zal deze frequentie geëvalueerd worden.

Vanuit KING wordt uitgegaan van 2 uur contentbeheer per jaar per pagina. De omvang van de website zal dus ook zeker een rol gaan spelen bij het vaststellen van de benodigde capaciteit. Belangrijk dus om dit in acht te houden bij de verdere invulling van de website.

Om echt concreet iets te kunnen roepen over de benodigde capaciteit per rol/functie, zullen de gemaakte uren et eerste kwartaal worden geïnventariseerd en geëvalueerd.

Vooralsnog maken we de volgende inschatting.

Functie	Benodigde capaciteit	Toelichting
Producteigenaar (= Strategisch communicatieadviseur)	5 uur per week	Vooraf in de beginperiode zal een stevig fundament gelegd moeten worden en verder beleid ontwikkeld worden op de communicatie over de kanalen heen.
Contentmanager/ redacteur/ analist (= Communicatieadviseur)	10 uur per week	Het gaat hier om het volledige beheer over alle kanalen heen.
Adviseur dienstverlening/ analist (= Adviseur dienstverlening)	5 uur per week	Vooraf in de beginperiode zal het digitaliseren van de dienstverlening, het updaten

		van alle huidige communicatiemiddelen (denk aan flyers, brieven, enz.) en instrueren van de medewerkers veel tijd vergen.
Kennisbeheerder	1 uur per week?	
Publicist	8 uur per week	- VIA Stein: 2 uur p. week (zoals nu toebedeeld aan medewerkers dienstverlening.) - Social: 2,5 uur per week - Publiceren website & intranet: 2,5 uur per week (incl. nieuws uit de media) - Gemeentegids: projectmatig
Applicatie- en systeembeheerder:	1 uur per week	
CISO	1 uur per week	

Bijlage 5: Contentkalender