

# Intern communicatieplan 2013



**Buiten winnen ...**

**... is binnen beginnen.**

*Samengesteld door:*

David van Geijn

Communicatieadviseur

*In overleg met:*

Ella-Marie van Vijfeijken

Communicatieadviseur

Irna van Nieuwburg

Communicatiemedewerker/webmaster

Dries Ewalds

Teamcoördinator Algemene Zaken/Algemeen jurist

Raymond Smit

Afdelingshoofd Bedrijfsvoering & Control

Oirschot, augustus 2013

Dit is een uitgave van de gemeente Oirschot

## **Inhoudsopgave**

|  |    |
|--|----|
| <b>1. Inleiding</b> .....                            | 3  |
| <b>2. Buiten winnen ...</b> .....                    | 4  |
| <b>3. ... is binnen beginnen</b> .....               | 5  |
| <b>4. Strategie</b> .....                            | 7  |
| <b>5. Actieplan</b> .....                            | 10 |
| <b>6. Evaluatie</b> .....                            | 11 |
| <b>7. Geraadpleegde literatuur en websites</b> ..... | 12 |

## 1. Inleiding

De gemeente Oirschot is volop in beweging. Met de Toekomstvisie 2030 en een visie op samenwerking met onze partners én met de samenleving zijn we een nieuwe weg ingeslagen. We willen midden in de samenleving staan en daar een regisserende rol innemen. Dat vraagt om een andere manier van werken, waarvoor een organisatieontwikkelingstraject is opgestart.





In het voorjaar van 2013 hebben we een Integraal strategisch communicatieplan geschreven. Met dit plan dragen we bij aan de nieuwe koers door de strategische inzet van communicatie. Het Integraal strategisch communicatieplan is hoofdzakelijk extern gericht. Omdat de nieuwe koers ook intern om een nieuwe manier van werken vraagt, is dit interne communicatieplan er een logisch vervolg op. We hebben dit interne plan opgesteld vanuit onze visie op hoe interne communicatie, binnen de hierboven geschetste context, van waarde kan zijn voor onze organisatie. We hebben daarbij gebruik gemaakt van de kennis en ervaringen binnen het cluster communicatie. Maar ook van de input van medewerkers. We hebben ons oor te luister gelegd in de organisatie: met verschillende medewerkers hebben we informeel om tafel gezeten om te achterhalen wat hun behoeftes en ervaringen zijn wat betreft interne communicatie.

Het vorige interne communicatieplan is geschreven in 2008. Sinds die tijd heeft de organisatie een flinke ontwikkeling doorgemaakt. We zijn ons steeds meer gaan richten op de buitenwereld. Daarnaast hebben er sinds 2008 ook de nodige ontwikkelingen plaatsgevonden op het gebied van interne (digitale) communicatiemiddelen. Denk bijvoorbeeld aan de opkomst van sociale communicatieplatformen als Pleio en Yammer. Hoogste tijd dus om onze interne communicatie onder de loep te nemen!

## 2. Buiten winnen ...

In het Integraal strategisch communicatieplan (juni 2013) schetsen we hoe we werken aan de identiteit en het imago van de gemeente Oirschot. Kort samengevat stellen we dat iedere organisatie een eigen identiteit en een gewenste identiteit heeft (wie ben je en wie wil je zijn). De identiteit van een organisatie bepaalt vervolgens het imago van een organisatie (hoe kom je over). Zo zijn identiteit en imago onlosmakelijk met elkaar verbonden. We constateerden dat de identiteit van de gemeente Oirschot aan het veranderen is. We willen van een gesloten en intern gerichte organisatie naar een meer naar buiten gerichte organisatie. Om te komen tot die nieuwe identiteit (en in het verlengde daarvan een nieuw imago) zijn er veranderingen nodig, die we onder andere met de inzet van communicatie kunnen bereiken.

Op basis van documenten als de 'Toekomstvisie' en 'Oirschot Anders: op weg naar Oirschot 3.0' gaan we er vanuit dat die gewenste identiteit als volgt omschreven kan worden. De gemeente Oirschot:

-  Inspireert en enthousiasmeert de eigen kracht van de samenleving (werkt samen als partner).
-  Werkt vraaggericht en stelt de burger centraal (naar buiten gericht);
-  Is een flexibele organisatie (kan snel inspelen op maatschappelijke ontwikkelingen);
-  Is een transparante organisatie.

Deze omschrijving van de gewenste identiteit hebben we als uitgangspunt genomen voor het Integraal strategisch communicatieplan. We hebben daar de kanttekening bij gemaakt dat het noodzakelijk is om een identiteitsonderzoek uit te voeren om onze gewenste identiteit nog helderder in beeld te krijgen.

Het Integraal strategisch communicatieplan beschrijft vervolgens hoe we externe communicatie in gaan zetten om bij te dragen aan de gewenste veranderingen. We beseften ons echter dat een verandering intern moet beginnen, voordat je daar extern de vruchten van kunt plukken. We spraken daarom af om in het verlengde van het extern gerichte strategische communicatieplan ook te beschrijven hoe interne communicatie kan bijdragen aan de gewenste veranderingen.

Overigens: hoewel we in het plan dat voor u ligt spreken over interne communicatie, streven we er ook naar om de grenzen tussen interne en externe communicatie te laten vervagen. We willen de buitenwereld binnen halen en zelf meer de buitenwereld intreden. Samen met inwoners en partners willen we projecten oppakken. Het kan dus goed zijn dat in een bepaald project interne en externe mensen samenwerken. De grenzen tussen interne communicatie en externe communicatie vervagen dan.

### **3. ... is binnen beginnen**

In dit hoofdstuk vertellen we wat wij verstaan onder interne communicatie en wat de functies van interne communicatie in een organisatie zijn. Daarna vertalen we dit naar de Oirschotse situatie en beschrijven we hoe we met interne communicatie kunnen bijdragen aan de nieuwe identiteit van de gemeente Oirschot.

#### **3.1 Theorie**

Interne communicatie is een proces van continue uitwisseling van boodschappen en de betekenisgeving daarvan tussen personen die beroepshalve betrokken zijn bij de organisatie (Reijnders, 2010). Die boodschappen kunnen volgens Koeleman (2002) van verschillende aard zijn. Hij spreekt over taakinformatie, beleidsinformatie, P&O-informatie en motiverende informatie. Interne communicatie heeft daarmee meerdere functies in een organisatie: een smeerfunctie, verbindfunctie en integreerfunctie (vrij naar Reijnders, 2010).

##### ***Smeerfunctie***

Om te beginnen is interne communicatie een basisinstrument van een organisatie. Het zorgt ervoor dat werkzaamheden efficiënt kunnen worden uitgevoerd. Door interne communicatie weten medewerkers wat ze moeten doen (taakinformatie) en wat de gezamenlijke doelen zijn (beleidsinformatie). Ook weten ze van praktische zaken zoals beschikbare faciliteiten, rechten en plichten (P&O-informatie). Het is als het ware de olie die de motor draaiend houdt. Vandaar de smeerfunctie van interne communicatie.

##### ***Verbindfunctie***

Met interne communicatie kunnen medewerkers ook worden verbonden met de organisatie, in de zin van dat er een wij-gevoel, een trots en een gezamenlijk gedragen identiteit kan worden gecreëerd (motiverende informatie).

In hoofdstuk 2 beschreven we dat de gemeente Oirschot aan het veranderen is. We werken aan een nieuwe identiteit en een nieuw imago. Dit kan alleen slagen als er intern ook daadwerkelijk dingen veranderen. "Buiten winnen is binnen beginnen." Onze nieuwe identiteit moet blijken uit wat we doen (ons gedrag), wat we laten zien (onze symboliek) en wat we zeggen (onze communicatie). Met de strategische inzet van interne communicatie als verbindmiddel kunnen we eraan bijdragen dat medewerkers de nieuwe gewenste identiteit verinnerlijken en zich één gaan voelen met de nieuwe organisatie. Uiteindelijk zal dit weer naar buiten uitstralen, wat ons imago positief zal beïnvloeden.

##### ***Integreerfunctie***

Tot slot kan interne communicatie bijdragen aan een integrale manier van werken. Goede communicatie tussen afdelingen, teams, projectgroepen en individuele medewerkers zorgt ervoor dat we van elkaar weten waar we mee bezig zijn. Hierdoor kunnen nuttige verbindingen worden gelegd en

kan kennis efficiënt worden ingezet. Hiermee kan de kracht uit de organisatie worden gehaald en kunnen we elkaar versterken.

### **3.2 Wat interne communicatie in Oirschot kan betekenen**

We willen met interne communicatie bijdragen aan het realiseren van onze gewenste identiteit (zie hoofdstuk 2). De drie functies van interne communicatie kunnen we hier direct voor inzetten. Met een strategische inzet van interne communicatie in de organisatie van de gemeente Oirschot kunnen we namelijk bijdragen aan:

#### **1. De communicatieve basis op orde**

Medewerkers weten wat ze moeten doen, wat er speelt en wat de stand van zaken is in actuele dossiers. Dit is een **basisvoorwaarde** om de nieuwe identiteit te kunnen realiseren. *(Dit is de smeerfunctie van interne communicatie.)*

#### **2. Het creëren van een gezamenlijke identiteit**

Oftewel een wij-gevoel, een positieve flow, betrokkenheid, trots. Voor Oirschot komt dit er op neer dat we **vraaggericht, flexibel, transparant** en **enthousiasmerend** worden. *(Dit is de bindfunctie van interne communicatie.)*

#### **3. Een meer integrale manier van werken**

Door het leggen van verbindingen en het efficiënt inzetten van kennis kunnen we snel, **flexibel** en goed **inspelen op de vraag van de burger**. Door integraal te werken houden we elkaar scherp en **inspireren** en versterken we elkaar. *(Dit is de integreerfunctie van interne communicatie.)*

## 4. Strategie

We hebben drie communicatiestrategieën opgesteld met als doel om de drie functies van interne communicatie optimaal te benutten in de organisatie van de gemeente Oirschot. Zo draagt interne communicatie optimaal bij aan het realiseren van onze gewenste identiteit. Bij elke strategie noemen we een aantal voorbeelden van concrete acties die passen bij de strategie. We hebben ervoor gekozen om mogelijke acties te noemen, in plaats van een uitgestippelde planning, om zo onze flexibiliteit te behouden. We willen namelijk de deur open houden om mee te kunnen met actuele ontwikkelingen in onze organisatie en omgeving. Juist door op deze manier de strategieën in te vullen blijft dit interne communicatieplan langer houdbaar en kunnen we ons concentreren op de lange termijn. Dit is precies wat we met strategische (interne) communicatie willen nastreven.

Naast deze drie strategieën zorgen we ervoor dat we een direct inzetbare mix van interne communicatiemiddelen klaar hebben staan. Zo kunnen we altijd en overal, snel en flexibel inspelen op ontwikkelingen.

### **Strategie 1: Stimuleer met interne communicatie het delen van kennis en informatie (smeerfunctie)**

*We zorgen dat de communicatieve basis op orde komt door brede en transparante kennisdeling te stimuleren. Dit doen we aan de ene kant door hiervoor geschikte communicatiemiddelen en overlegstructuren in te zetten. Aan de andere kant coachen we collega's ook om hun kennis te delen. Doordat medewerkers bredere kennis hebben, kunnen we buiten gelijk winst boeken. We communiceren intern dan ook graag in een vroeg stadium. Een onderwerp hoeft nog niet 100% uitgekristalliseerd te zijn voordat er over gecommuniceerd kan worden. Sterker nog, als je het al communiceert bij 20%, kunnen 100 collega's nog bijdragen aan die verdere uitkristallisatie met hoogstwaarschijnlijk een beter resultaat als gevolg.*

*Mogelijke concrete acties kunnen zijn:*

- We voeren een pilot uit met interne massacommunicatie en kennisdeling via een intern digitaal communicatieplatform, zoals Pleio<sup>1</sup>.  
*Hierdoor wordt het voor alle medewerkers mogelijk op eenvoudige wijze kennis en informatie te delen.*
- We stimuleren het breed en transparant terugkoppelen van besluiten van het bestuur en het breed delen van beleid.

---

<sup>1</sup> Pleio is een afgeschermd en beveiligd digitaal communicatieplatform met uitgebreide mogelijkheden voor haar deelnemers om kennis en documenten te delen. De functies zijn vergelijkbaar met LinkedIn, Yammer en andere (zakelijke) sociale netwerkplatformen. Pleio is een initiatief van de Belastingdienst en het programma Ambtenaar 2.0 en is beschikbaar voor alle overheidsinstellingen.

- Factor C<sup>2</sup>: team communicatie coacht haar collega's op het intern communiceren en het delen van kennis.

## **Strategie 2: Straal met interne communicatie uit hoe je wilt zijn als organisatie** *(bindfunctie)*

*Met interne communicatie dragen we er aan bij dat collega's onze nieuwe gewenste identiteit verinnerlijken. Dat doen we door intern te communiceren op een manier die past bij die nieuwe identiteit. Daarnaast verbeelden we onze nieuwe identiteit in de interne huisstijl. Verder zijn coaching en voorbeeldgedrag cruciale elementen in deze strategie.*

*Mogelijke concrete acties kunnen zijn:*

- We herbergen de ambities en gewenste identiteit van de gemeente waar mogelijk in interne communicatie-uitingen.  
*We proberen bij onze interne communicatie-uitingen telkens de link te leggen met onze ambities (bijv. uit de Toekomstvisie) en gewenste identiteit. Hierdoor ontstaat er een herkenbare rode draad met een terugkerende centrale boodschap in de communicatie.*
- We vertalen onze gewenste identiteit in een interne huisstijl, die nauw aansluit bij de externe huisstijl.  
*In de interne huisstijl laten we zien hoe we zijn. Denk aan 'transparant', 'flexibel', 'inspirerend'. De interne en externe huisstijl moeten in elkaars verlengde liggen, omdat we onze identiteit immers ook naar buiten uit willen stralen.*
- We heroverwegen de manieren waarop we intern communiceren en de middelen die we daarbij inzetten.  
*Zo zijn het huidige personeelsblad en intranet geïntroduceerd ten tijde van de vorige organisatieontwikkeling in 2008. Deze middelen hebben hun nut bewezen, maar we vragen ons af of ze nog passen bij onze nieuwe identiteit. Een meer flexibel, interactief en modern communicatieplatform als Pleio sluit wellicht bijvoorbeeld beter aan bij de identiteit die we nastreven.*
- Aansluitend bij het vorige punt heroverwegen we ook de manier waarop we intern formele besluiten terugkoppelen en de middelen die we daarbij inzetten.  
*Zo zou bijvoorbeeld de overdracht van de B&W-besluiten richting de hele organisatie kunnen gebeuren door een wekelijks overdrachtsmoment te*

---

<sup>2</sup> Factor C is een methodiek waarmee we onze collega's communicatief bewust maken. In hoofdlijnen draait het om van buiten naar binnen denken (weten wat er speelt) en van binnen naar buiten werken (er op in spelen). Op deze manier zorgen we ervoor dat communicatie een intrinsiek onderdeel wordt van elk project of beleidsproces (bron: Strigo).



*organiseren met vrije inloop in plaats van door het plaatsen van de notulen op intranet. Hiermee stralen we flexibiliteit en transparantie uit en worden besluiten in perspectief geplaatst. Bovendien is dit vele malen inspirerender en enthousiasmerender. Een vergelijkbare oplossing zou mogelijk zijn voor MT-besluiten.*

- We bekijken per onderwerp en per interne doelgroep wat de beste manier is om iets te communiceren.

*We gaan flexibel om met de manier waarop we intern communiceren. Zo heeft de buitendienst er bijvoorbeeld baat bij als we hen op een andere manier benaderen dan dat we een beleidsmedewerker van de afdeling Ontwikkeling benaderen.*

- Factor C: De leidinggevende en senior medewerkers hebben een voorbeeldfunctie op het gebied van interne communicatie. Met behulp van factor C coacht team communicatie hen om die rol goed op te pakken.
- Factor C: we coachen onze collega's en MT op het inzetten van originele manieren van interne communicatie die passen bij de organisatie.

### **Strategie 3: Haal met interne communicatie de kracht uit de organisatie** *(integreerfunctie)*

*De kennis en het enthousiasme dat verborgen zit in onze organisatie halen we naar boven met interne communicatie. We zetten in op interactie. We willen dat er een dialoog ontstaat, waardoor de krachten van de medewerkers zichtbaar en gebruikt worden. Dat doen we door nieuwe interactieve communicatiemiddelen in te zetten die dit bevorderen. En door medewerkers te stimuleren om actief deel te nemen aan dialogen.*

*Mogelijke concrete acties kunnen zijn:*

- We voeren een pilot uit met de bevordering van integraal en projectmatig werken via een intern digitaal communicatieplatform, zoals Pleio.
- We proberen waar mogelijk in te steken op activerende, enthousiasmerende, motiverende en positieve interne communicatie (maar we zijn ook realistisch, eerlijk en open in onze interne boodschappen).
- Factor C: team communicatie coacht haar collega's op het benutten van de kracht van de organisatie door het inzetten van interne communicatie.

## 5. Actieplan

De strategieën in hoofdstuk 4 bevatten veel actiepunten waar we doorlopend aandacht voor moeten hebben. Daarnaast zijn er enkele concrete acties die we de komende tijd oppakken. Die vindt u in onderstaande planning. Let wel, zoals gezegd gaat het om mogelijke acties. We willen namelijk de deur open houden om mee te kunnen met actuele ontwikkelingen in onze omgeving. Deze planning is dus dynamisch en niet uitputtend, maar biedt wel een goede leidraad op het moment van schrijven.

| Actie  | Strategie | Wanneer  | Kosten                                    |
|--|-----------|--|---|
| Factor C – opleiding volgen en methodiek implementeren in de organisatie   | 1 + 2 + 3 | 2 <sup>e</sup> helft 2013                                | € 7.000<br>(gedekt door opleidingsbudget) |
| Pilot Pleio uitvoeren  | 1 + 2 + 3 | 2 <sup>e</sup> helft 2013                                | Nader te bepalen <sup>3</sup>             |
| Heroverwegen overlegstructuren (actiepunt hangt samen met programmaplan Organisatieontwikkeling)   | 2         | 2 <sup>e</sup> helft 2013 /<br>1 <sup>e</sup> helft 2014 | Geen                                      |
| Heroverwegen interne communicatiemiddelen  | 2         | 1 <sup>e</sup> helft 2014                                | Nader te bepalen <sup>3</sup>             |
| Heroverwegen wijze van terugkoppeling  | 2         | 1 <sup>e</sup> helft 2014                                | Geen                                      |
| Interne huisstijl laten aansluiten op gewenste identiteit (actiepunt hangt samen met aanpassing externe huisstijl; een actiepunt uit het Integraal strategisch communicatieplan) | 2         | 2015   | Nader te bepalen <sup>3</sup>             |

Noot: Enkele actiepunten uit het Integraal strategisch communicatieplan, zoals bijvoorbeeld het uitvoeren van het identiteits- en imago-onderzoek, hangen nauw samen met dit Interne communicatieplan. Beide plannen en de daarbij behorende actiepunten moeten dan ook altijd in elkaars verlengde worden gezien.

---

<sup>3</sup> Indien nodig volgt hiervoor een apart voorstel.

## 6. Evaluatie

We zien dit interne communicatieplan als een dynamisch document. Niet voor niets hebben we in hoofdstuk 4 ervoor gekozen om mogelijke acties te noemen, in plaats van een uitgestippelde planning. We willen namelijk de deur open houden om mee te kunnen met actuele ontwikkelingen in onze omgeving. Zo kan bijvoorbeeld het identiteits- en imago-onderzoek dat cluster communicatie gaat uitvoeren leiden tot nieuwe inzichten. We willen dit onderzoek in twee stappen laten uitvoeren, met een 0-meting en een vervolgmeting. Na de vervolgmeting (in het najaar van 2014) analyseren we de resultaten van het onderzoek. Aan de hand van de resultaten evalueren we het Integraal strategisch communicatieplan en dit, daarmee samenhangende, Interne communicatieplan en passen deze waar nodig aan. Een herziene versie van beide plannen leveren we begin 2015 op en laten we voor vier jaar vaststellen.

## 7. Geraadpleegde literatuur en websites

- Birkigt, K., & Stadler, M. (1986). *Corporate Identity*. Landsberg am Lech: Verlag Moderne Industrie.
- Gemeente Oirschot (2011). *Toekomstvisie Oirschot 2030: monument in het groen, kwalitatief leven*. Gemeente Oirschot.
- Koeleman, H. (2006). *Interne communicatie bij verandering*. Kluwer.
- Riel, C. van (2010). *Identiteit en imago*. Academic Service.
- Reijnders, E. (2011). *Interne communicatie voor de professional*. Van Gorcum.
- Transitieteam gemeente Oirschot (2013). *Concept kaderstellende koersnotitie Oirschot*. Gemeente Oirschot.
- Vijfeijken, E. van (2013). *Integraal strategisch communicatieplan gemeente Oirschot*. Gemeente Oirschot.
- [www.pleio.nl](http://www.pleio.nl)
- [www.strigo.nl](http://www.strigo.nl)
- [www.vng.nl](http://www.vng.nl)