

An aerial photograph of a city at sunset, with a warm orange and yellow sky. The city buildings are silhouetted against the bright light, and some are illuminated from below. The overall mood is dramatic and professional.

# VISITE

# MET

**HOE DE COMMUNICATIEAFDELING  
IN ALMERE HAAR EIGEN FUNCTIONEREN  
TEGEN HET LICHT HIELD**

# GEVOLGEN

## PAUL VAN VILSTEREN, DIRECTEUR COMMUNICATIE ALMERE, BETROK STAKEHOLDERS EN DIRECTIETEAM BIJ EEN DIEPGAAND ONDERZOEK NAAR HET FUNCTIONEREN VAN ZIJN AFDELING. UITKOMST VAN DE AUDIT? 'ER HEERST HIER EEN GROOT VERLANGEN NAAR COMMUNICATIE.'

Op het laatste 100.000 plus-congres, een jaarlijks congres van grotere Nederlandse gemeenten, had Paul van Vilsteren het balletje opgegooid. 'Als wij nu een audit zouden doen, welke gemeenten doen dan mee?' Groningen en Eindhoven staken hun vinger op. Van Vilsteren: 'Wil je dat alsjeblieft opschrijven? Ze moeten hun belofte namelijk nog gestand doen. En het zou ook mooi zijn voor Arnoud.'

Arnoud, dat is Arnoud Verhage, partner bij adviesbureau GKS. Hij werd door Paul van Vilsteren 'uitgedaagd' een model te ontwikkelen om het functioneren van de communicatieafdeling in Almere tegen het licht te houden. Verhage: 'De opdracht van de audit was: wat willen mijn opdrachtgevers van mijn afdeling. Doe ik de goede dingen en hoe goed doe ik die dingen?'

Het werd een tweetrapsraket, bestaande uit een intern onderzoek en visitatie. Van Vilsteren: 'Eerst doe je zelfstudie. Hebben we alles op orde? En wat vinden we van onszelf. Er waren twee enquêtes. Onder de eigen medewerkers en onder stakeholders. Daarbij moet je denken aan het college van B&W, maar ook aan de directeurs van de diensten, de controllers, alle projectdirecteuren en programmamanagers, de afdelingsmanagers en de gebiedsmanagers. Meningingen van buiten kwamen bijvoorbeeld van journalisten en mensen van citymarketing. Kortom: iedereen die iets van onze afdeling zou kunnen weten, hebben we ondervraagd. Al met al zijn er 140 vragenlijsten verstuurd, het percentage respondenten lag op 75 procent. Op onze eigen afdeling heeft bijna iedereen het ingevuld.' Lachend: 'Al ging dat met lichte dwang.'

Minimale voorwaarde om aan een audit te beginnen? Zelfvertrouwen, zegt Van Vilsteren. 'Je denkt: we zijn best wel goed, we doen het oké. Dat moet je uitgangspunt zijn, want je krijgt natuurlijk wel kritiek en tegengas. En die is ook best wel stevig. Als je dat leest, denk je soms wel: hm, oké... maar aan de andere kant: ik was er ook blij mee. Nu discrimineren we echt goed, GKS heeft een enquête gemaakt die niet alleen mensen dwingt om ons complimenten te geven, maar die ook uitdaagt om te zeggen wat ze nu echt van ons vinden. Als iedereen zegt: je doet het prima, dan is dat leuk, maar je schiet er uiteindelijk niets mee op. Maar goed, dit deed ook wel zeer hier en daar. We dachten dat we het goed voor elkaar hadden, maar dan blijkt je toch een paar blinde vlekken te hebben.'

**WAT DEED ER DAN ZEER?** Van Vilsteren, lachend: 'Hm, ja. Dat ga je dan ook opschrijven? Nou ja, er worden ook vragen gesteld over ons leiderschap. Wat doen wij als MT? En dan zie je dingen waarbij je denkt: shit, dat heb ik niet gezien, daar ben ik aan voorbijgegaan. Er zit hier iemand echt ongelukkig te wezen op de afdeling. Dan merk je dat er soms in de drukte een bordje op de grond stukvalt. En ook vanuit de stakeholders was er kritiek. "Ik weet echt niet waar jullie mee bezig zijn. Ik kan er geen oordeel over vormen, want ik heb geen idee." Dat komt aan.'

Jennifer Tjin A Ton, plaatsvervangend afdelingshoofd, ziet dat er vooral licht zit tussen de keuzes die de afdeling maakt en de wensen van de directie. 'De afdeling communicatie maakt keuzes, stelt prioriteiten.

Uiteraard. Maar hoe we tot die keuzes kwamen, dat hebben we niet met onze opdrachtgevers overlegd. Wij vinden het belangrijk als MT, wij volgen het vak, wij volgen de ontwikkelingen. Het zijn goede keuzes, gemaakt vanuit onze eigen expertise. Daarover gaan we niet met onze stakeholders om tafel zitten. Maar ja, zo begrijpen we uit de audit: we zitten dan toch een beetje op een eiland.'

**EEN VOORBEELD?** 'Onze digitale media-strategie. De afdeling communicatie vindt dat belangrijk en dus gaan wij dat als afdeling ontwikkelen. Punt. Maar dat hebben we niet gevraagd, dat hebben we gewoon uitgerold. Minder papier, de website op orde, webcare en sociale media op orde, bijhouden waar de tweets vandaan komen, wat er over Almere wordt gezegd. Maar ja. We vergeten de directeuren mee te nemen. Dat krijg je dan terug. Leuk dat jullie daarmee bezig zijn. Maar waarom ben ik nog niet aangehaakt? Ik wil ook meedoen. Dat is voor mij de grote les, dat de verbinding tussen communicatie en de stakeholders veel te dun is. We staan veel te weinig op de agenda van het directieteam. Hun kritiek: je moet ons niet alleen ontzorgen maar ook opzorgen. We moeten soms wakker van jullie liggen, geef aan waar het pijn doet.' Van Vilsteren: 'Dat is het mooie van zo'n onderzoek. Mensen willen duidelijk iets meegeven. Vanuit het directieteam kwam de feedback: doe minder op eigen houtje, deel meer met de organisatie. Maar ook: wij reiken jullie de hand. De deur is zeker niet gesloten, dus wees welkom.'

**IK SPRAK BETTEKE VAN RULER. ZE ZEI: DE COMMUNICATIEAFDELING IS WEER EENS TE BESCHIEDEN.** Van Vilsteren: 'Ja, dat klopt. Maar anderzijds: dat blijf ik ook nog wel. Ook na de visitatie. Dat zit voor een deel in onze genen. We zijn ondersteunend. Communicatie is te belangrijk om aan de afdeling communicatie over te laten. De lijn is verantwoordelijk voor communicatie, daar moet ook het initiatief liggen. Dat is een normale *default setting* van de communicatieadviseur. Maar die bescheidenheid wordt ook gevoed vanuit de beperking van communicatie – je moet niet een te grote broek aan willen trekken. Mensen denken vaak: we doen er een sausje communicatie overheen en alle problemen zijn opgelost. Terwijl communicatie heel ingewikkeld is. Hoe moeilijk is het om gedrag te laten veranderen, mensen te beïnvloeden of ze zelfs maar gewoon goed te informeren. Ook al stuur je tien bewonersbrieven, dat maakt mensen niet minder kwaad als er een zendmast achter in hun tuin komt te staan. Dus het is ook een soort managen van verwachtingen. Communicatie is geen tovermiddel. Wat ik leer uit de audit is dat je dat heel goed bespreekbaar moet maken. Je

#### AUDIT ALMERE

Inhoudelijke basis voor de audit is een door GKSv ontwikkeld model. Thema's die aan de orde komen zijn bijvoorbeeld: producten en diensten, kwaliteit, creativiteit en vernieuwing en samenwerking met de organisatie.

#### DE AUDIT BESTAAT UIT DRIE ONDERDELEN:

**Deel 1. Enquête** en onderzoek

- online enquête onder opdrachtgevers en stakeholders
- online enquête onder medewerkers afdeling communicatie
- documentenanalyse: jaarplan, communicatieplan, campagnemateriaal, interne evaluaties e.d.

#### Deel 2. Visitatie

- eendaags bezoek van vierkoppige visitatiecommissie onder voorzitterschap van Betteke van Ruler
- interviews met relevante stakeholders binnen de gemeente en medewerkers van de afdeling communicatie, rondetafelgesprek met het directieteam
- presentatie voorlopige bevindingen door visitatiecommissie aan het einde van de dag

**Deel 3. Rapportage** Eindrapportage die inzicht geeft in de resultaten van de enquêtes en de visitatie, inclusief aanbevelingen

**'WE MOETEN  
UIT ONZE  
COMFORTZONE  
KOMEN. BINNEN IS  
HET PRETTIG,  
MAAR BUITEN IS  
HET TE HALEN'**

moet je niet verschuilen achter die bescheidenheid, maar je moet ook de beperkingen van communicatie laten zien. Maar ja. Dat is ook weer moeilijk, want dan zegt men: wat hebben we eigenlijk aan jullie?'

#### KWAM DAT ER OOK UIT: WAT HEBBEN WE EIGENLIJK AAN

**JULLIE?** 'Nee, nee – er is hier heel veel verlangen naar communicatie. Het 'wees welkom' waar ik het over had, dat zit 'm misschien voor een deel in overspannen verwachtingen over wat communicatie vermag. Maar er is ook een heel groot bewustzijn over het belang van communicatie. Ik was trots om aan Betteke van Ruler te kunnen laten zien hoezeer ons directieteam het belang van communicatie onderschrijft. Zij realiseren zich ook dat het niet alleen van deze afdeling is, maar dat het in de hele gemeente zit. Het is een gedeelde verantwoordelijkheid.'

#### MAAR NOEM EENS CONCREET WAT HET DIRECTIETEAM

**ANDERS INGEVULD WIL ZIEN?** Tjin A Ton: 'Zij vinden dat we veel meer mogen investeren in interne en verandercommunicatie. Dat is een keuze die we de komende maanden gaan maken. Wij vinden dat ook belangrijk, maar nu worden we daarin ook duidelijk gesteund door het directieteam.' Van Vilsteren: 'En keuzes maken voor het een, betekent ook: keuzes maken om het ander minder te doen. In tijden van krimpende middelen gaat het een ten koste van het ander. Dat betekent dus minder budget voor externe communicatie, zoals persvoorlichting, gebiedscommunicatie en marketing. Uit de visitatie komt naar voren dat wij erg creatief en innovatief bezig zijn extern, maar dat het intern wel wat saai is. Dus ja, dat gaan we merken de komende tijd.'

#### DE VISITATIE: HOE IS DIE NU PRECIES IN ZIJN WERK

**GEGAAN?** Verhage: 'We hebben één dag visitatie gedaan met mensen van buiten het gemeentelijk apparaat. Mensen die met een onbevooroordeelde, frisse blik van buiten naar binnen keken. Betteke van Ruler als voorzitter en als boegbeeld, Jan-Albert Blaauw, directeur communicatie van Yakult, om het Almeerse bedrijfsleven erbij te betrekken, Ina Bakker, hoofd



VLNR: BETTEKE VAN RULER,  
ARNOUD VERHAGE (PARTNER ADVIESBUREAU GKS),  
INA BAKKER (DIRECTEUR COMMUNICATIE GRONINGEN),  
JAN-ALBERT BLAAUW (MANAGER CORPORATE  
COMMUNICATIE YAKULT EUROPE)

communicatie van de gemeente Groningen en ikzelf. Met z'n vieren hebben we de hele dag gesprekken gevoerd. En dat heeft een enorm rijke oogst opgeleverd.

'Het is van belang mensen te kiezen die een goed overzicht hebben van de afdeling en die cruciaal zijn in de organisatie, dus die niet één keer een projectje met ons gedaan hebben. Dat waren bijvoorbeeld de programmamanager Almere 2.0, een enorm project waar veel public affairs in zit, maar ook de programmamanager Transitie, die een heel team van communicatie-mensen om zich heen heeft, en de gebiedsmanger Almere Buiten. Er namen stakeholders deel die veel van ons weten en die er een mening over hebben. Maar het belangrijkste onderdeel was een sessie met het voltallige directieteam aan hand van stellingen.' Een 'gouden moment' noemt Paul van Vilsteren het. 'Het is een druk gezelschap – en het is nogal wat om anderhalf uur van hun tijd te claimen. Maar als je met Betteke van Ruler en de communicatiedirecteur van Yakult Europa aan tafel zit, dan is het voor het directieteam ook interessant. De gemeentesecretaris zei letterlijk:

#### **BELANGRIJKSTE AANDACHTSPUNTEN**

1. De afdeling handelt vaak te solitair en houdt te veel voor zichzelf.
2. Er is zowel behoefte aan strategische sparringpartners als hoogwaardige handjes.
3. De organisatie communicatief maken vergt meer consistente inspanning, zowel van communicatie als van het directieteam
4. Communicatie mag meer opzorgen; ofwel opdrachtgevers prikkelend adviseren over issues en ontwikkelingen
5. Communicatie is te bescheiden, mag wat meer initiatief nemen en proactiviteit aan de dag leggen.

Het is voor ons een cadeau om met deze kwaliteit aan tafel over communicatie te spreken.'

#### **MEET JE MET DIE AUDIT NU DE KWALITEIT VAN JE PLAN- NEN OF MEET JE DE KWALITEIT VAN JE MEDEWERKERS?**

'Dat laatste vooral. Het gaat om de mensen. En om de wijze waarop je georganiseerd bent. Een van de aanbevelingen is: er is meer strategisch advies nodig. Dan hebben we dus ook de mensen nodig op dat vlak.'

#### **DAN STEEK JE OOK JE NEK UIT. ALS ER KRITIEK KOMT HEEFT DAT PERSONELE CONSEQUENTIES.**

'Er werken 50 mensen op de afdeling. De meesten functioneren prima, en sommigen kunnen wel wat peper in hun kont gebruiken. Een duwtje in de goede richting. Dat merken de stakeholders soms ook. Als er een communicatieadviseur langskomt die net niet goed levert, dan krijg je dat terug. We gaan kijken of we dat op kunnen lossen. Een van de stellingen luidde: communicatie moet meer doen en minder adviseren. Dat kwam regelrecht uit onze zelfstudie. Mensen die ons inschakelen zeggen: nou vraag je wat aan communicatie en dan zeggen ze: doe het zelf. Tegelijk zijn er mensen die zeggen: ik wil meer strategisch advies, ik wil een spiegel.'

**EN WAT VIND JIJ?** 'Ik heb zelf het gevoel dat we doeners genoeg hebben. We hebben meer strategen nodig. Als we straks doeners tekort komen, kunnen we die gemakkelijker inhuren dan dure strategen.'

#### **HOE BORG JE NU DEZE INZICHTEN? HOE ZORG JE DAT HET GAAT LEVEN?**

'Allereerst: we moeten van deze gang af. Het is een leuk team, we hebben dikke pret en doen goed werk. Maar we moeten een beetje uit onze comfortzone komen. Hier is het prettig, maar daarbuiten is het te halen. We moeten vertellen waar we voor staan.'

#### **DIT IN HET KADER VAN AANDACHTSPUNT 1: DE AFDELING OPEREERT TE SOLITAIR?**

Van Vilsteren: 'Tot voor kort zaten we één keer per jaar bij de directie. Dat is veel te weinig. Dat gaat nu naar een regelmatigere frequentie. Drie, misschien vier keer per jaar. "Hé, jullie hebben een strategie digitale media, kom dat eens vertellen." Vier keer is een goede score voor een afdeling zo klein als de onze. Dat komt doordat ze nu gezien hebben wat ze eigenlijk al vinden. Ze zien: communicatie moet meer aan tafel. Het mag wat minder bescheiden en veel assertiever.'

**AH, COMMUNICATIE IN DE DIRECTIE.** 'Toen ik bij de politie werkte maakte ik deel uit van het managementteam. Dat is ook een oplossing voor meer verbinding, ja.' Lachend: 'Maar ze hebben me nog niet gevraagd.'