



Vlaamse
overheid

RAPPORT KWALITEITSMETING COMMUNICATIEBELEID 2016

INHOUD

1	Samenvatting.....	3
2	De verbeterpunten.....	5
2.1	Heldere profilering van de Vlaamse overheid	5
2.2	Onderzoek benutten voor kwaliteitsverbetering	5
2.3	Integratie van communicatie in het beleid	6
2.4	Interne communicatie	7
3	Methode.....	8
4	Resultaten meting 2016 in tabelvorm	10
5	Uitgebreide beschrijving van de resultaten.....	11
5.1	Corporate communicatie	11
5.2	Beleids specifieke communicatie	12
5.3	Interne communicatie	13
5.4	Organisatie van communicatie	15
6	Specifieke samenhang tussen bepaalde resultaten.....	17
6.1	Communicatie van meet af aan bekijken	17
6.2	Effectiviteit en efficiëntie	17
6.3	Interne communicatie	18
7	Indicatorenset algemeen communicatiebeleid Vlaamse overheid	19
7.1	Indicatoren voor corporate communicatie	19
7.2	Indicatoren voor beleids specifieke communicatie	22
7.3	Indicatoren voor interne communicatie	25
7.4	Indicatoren voor De organisatie van de communicatie	28
8	Deelnemers meting 15 en 18 februari 2016.....	31
9	Contact rapport.....	32

1 SAMENVATTING

Dit rapport bevat de **resultaten van de vierde kwaliteitsmeting** van het communicatiebeleid op niveau van de hele Vlaamse overheid, uitgevoerd op 15 en 18 februari 2016.

De algemene score van de kwaliteit van het communicatiebeleid ging de voorbije drie jaar gestaag omhoog, van 5,6/10 naar 5,7/10 naar 6/10. Dit jaar **daalt de algemene score**: van 6/10 naar 5,7/10. De duidelijkheid van de communicatie blijft vooruitgaan, maar de effectiviteit en efficiëntie daalt.

We springen **voorzichtig** om **met de cijfers** uit de meting, want niet alle componenten zijn significant. Het gaat soms om kleine verschillen die te wijten zijn aan toevalligheden in de meting zelf of aan omgevingsfactoren die niet kunnen worden uitgesloten. Er nam dit jaar ook een iets kleinere groep medewerkers deel aan de kwaliteitsmeting, waardoor de resultaten soms moeilijker veralgemeenbaar zijn naar de hele Vlaamse overheid. Als het gaat om een significant cijfer, dan wordt dat duidelijk aangegeven in dit rapport.

Dit voorbehoud geldt niet voor **het kwalitatieve deel** van de studie, omdat dat vooral in de diepte werkt in plaats van in de breedte en er veel overeenstemming werd gevonden binnen de groep respondenten. Meer over de verhouding tussen het kwalitatieve en het kwantitatieve deel van deze studie, of over de methode in het algemeen, leest u in hoofdstuk 3: Methode.

De **sterkste punten** van de communicatie van de Vlaamse overheid zijn volgens deze meting:

- de **huisstijl** die in 2014 werd ontwikkeld om de herkenbaarheid van de diensten van de Vlaamse overheid te vergroten
- de aanwezigheid van een **centraal informatiepunt** waar burgers, bedrijven, organisaties en lokale overheden terecht kunnen
- de **klantvriendelijke reactie op vragen en klachten**
- regelmatig **onderzoek naar de tevredenheid van personeelsleden** en het interne beeld in de organisatie

De verbeterpunten die na de vorige metingen werden geselecteerd, blijven behouden.

Het gaat om:

- de **heldere profilering van de Vlaamse overheid**
- **onderzoek benutten voor kwaliteitsverbetering**
- de **integratie van communicatie in het beleid**
- **interne communicatie**

Ze worden besproken in hoofdstuk 2: Verbeterpunten.

Het team Communicatiebeleid van het Departement Kanselarij en Bestuur en het overheidsbrede strategisch communicatieoverleg van de Vlaamse overheid (SOBO-Communicatieoverleg) zullen bespreken of de **acties** waarmee aan de vier verbeterpunten wordt gewerkt, moeten worden volgehouden, bijgestuurd of vervangen door andere acties.

Na vier jaar monitoring is het ook mogelijk om **een specifieke samenhang** vast te stellen tussen bepaalde resultaten (zie hoofdstuk 6). Hogere of lagere scores op de ene indicator, hangen samen met een andere. Met acties om het resultaat te verbeteren van een bepaalde indicator, kunnen we dus ook het resultaat verbeteren van een andere indicator.

2 DE VERBETERPUNTEN

Na de meting in 2013 werden drie verbeterpunten gekozen, in 2014 kwam er een vierde bij. Het zijn verbeterpunten die **op langere termijn** moeten worden aangepakt. Elk jaar worden ze opnieuw geëvalueerd in het licht van de nieuwe resultaten. Ook dit jaar worden de verbeterpunten behouden.

2.1 HELDERE PROFILERING VAN DE VLAAMSE OVERHEID

Er is een continue verbetering op het vlak van de helderheid van de profilering van de Vlaamse overheid. Dat is echter alleen te danken aan de groeiende implementatie van de uniforme huisstijl (score van 7,8 op 10). Het succes van deze ontwikkeling vloeit niet automatisch door naar de inhoudelijke factoren binnen dit domein. Integendeel, de scores tonen het **contrast tussen inhoud en vorm**.

Het verhaal dat de Vlaamse overheid en haar entiteiten vertellen, mist nog een **duidelijke taal en een consistente boodschap**, zowel voor de burger als voor de eigen medewerkers. De **prioriteiten zijn vaak niet bekend** of zijn onduidelijk en vaag. De stelling "de presentatie van centrale beleidsprioriteiten is helder" scoort 4,6 op 10, de stelling "medewerkers zijn goed bekend met het beleid en de prioriteiten van de Vlaamse overheid" scoort 5,4 op 10. De berichtgeving over een onderwerp dat betrekking heeft op meer dan één domein of niveau is soms niet coherent doordat **entiteiten op zichzelf focussen** en door het gebrek aan een goede **interne communicatie**. De **introductie voor nieuwe medewerkers** (score: 5/10) is bij de entiteiten enkel gericht op zichzelf.

Ondanks de goede perscontacten draagt het persbeleid nog niet optimaal bij tot een heldere profilering, omdat **entiteiten te veel vanuit zichzelf** vertrekken en er zich te weinig op richten een duidelijk beeld voor de burger te vormen.

Deze conclusies komen uit de bespreking van de dimensies duidelijkheid en consistentie van corporate communicatie (paragraaf 5.1) en de dimensie duidelijkheid van interne communicatie (paragraaf 5.3).

2.2 ONDERZOEK BENUTTEN VOOR KWALITEITSVERBETERING

Onderzoek wordt **duidelijk beter** benut om de kwaliteit van de communicatie te verbeteren. Dat is vooral te danken aan de jaarlijkse kwaliteitsmeting en aan de centrale bestellingsopdracht voor communicatieonderzoek.

Maar onderzoek en evaluatie zijn nog niet **structureel** ingebed. Onderzoek wordt vaak als **duur en tijdsintensief** ervaren en is dus moeilijk waar te maken met een ingekrompen budget en beperkte menskracht. **Kennis wordt ook nog niet voldoende overheidsbreed gedeeld.**

Die conclusie komt uit de bespreking van de dimensie effectiviteit en efficiëntie van beleidsspecifieke communicatie (paragraaf 5.2).

2.3 INTEGRATIE VAN COMMUNICATIE IN HET BELEID

Het grootste pijnpunt blijft de integratie van de communicatie in het beleid. Communicatie komt nog steeds aan het einde van de rit, als verpakking. De stelling "bij alle onderwerpen wordt de bijdrage van communicatie van meet af aan bekeken" scoort maar 3 op 10. Communicatie bij elk onderwerp **van meet af aan meenemen** komt nochtans de communiceerbaarheid later ten goede. De duidelijkheid van de dienstverlening en vooral van de regelgeving scoren nu vrij laag: 5,2 en 4,6 op 10.

Om inefficiënte communicatie en beleidsuitvoering te voorkomen en een groter draagvlak te krijgen voor het gevoerde beleid zijn er medewerkers nodig die inzicht hebben in en ervaring met wat communicatief werkt en wat niet. De respondenten vinden dat de twee kanten aan de oplossing voor dit probleem kunnen werken: **communicatiemedewerkers** moeten zich actief zichtbaar maken bij beleidsmedewerkers en **leidinggevenden** en **beleidsmedewerkers** moeten zelf een communicatiereflex hebben.

Om aan dit punt te werken werd in 2015 CB-link opgestart, een trainingsprogramma voor communicatie- en beleidsmedewerkers om van bij de start van een beleidsproces communicatie en beleid beter met elkaar te verbinden. Wie de training heeft gevolgd, beoordeelt die positief, maar het is moeilijk om de methode goed toe te passen omdat de cultuur in veel entiteiten er zich nog niet toe leent. Het is vaak erg moeilijk om anderen die de training niet hebben gevolgd te overhalen. Er worden vaak maar een paar stappen toegepast, meestal wordt niet de hele aanpak gevolgd.

Uit de analyse van de specifieke samenhang tussen bepaalde indicatoren leerden we dat we het van meet af aan bekijken van communicatie indirect kunnen verbeteren door **regelmatig rechtstreeks overleg te organiseren tussen de administratie en het politieke niveau** over de prioriteitskeuzes. Dat krijgt nu een score van 4,6 op 10. De respondenten vinden dat er vaker overleg is met het politieke niveau dan vroeger, maar dat dat sterk afhangt van het kabinet en de leidinggevende van de entiteit in kwestie.

Een andere belangrijke hefboom is om in de hele organisatie **meer belang te hechten aan een open houding en goede communicatievaardigheden**.

Deze conclusies komen uit de bespreking van de dimensie consistentie van beleidsspecifieke communicatie (paragraaf 5.2) en uit de analyse van de specifieke samenhang tussen bepaalde indicatoren (paragraaf 6.1).

2.4 INTERNE COMMUNICATIE

Ook de kwaliteit van de interne communicatie is er niet op vooruitgegaan. Er zijn succesverhalen, maar die zijn het gevolg van **persoonlijke inzet en initiatieven**, niet van een **consistente aanpak** van interne communicatie. In de analyse van de specifieke samenhang tussen indicatoren is te zien dat de kwaliteit van de interne communicatie in het algemeen samenhangt met de **goede inbedding van communicatie in de organisatie**.

De verscherpte aandacht voor interne communicatie hangt samen met de **vele reorganisaties** bij de Vlaamse overheid. Die hebben een grote impact op de medewerkers en verhogen de behoefte aan goede interne communicatie. Maar de stelling "communicatie ondersteunt interne veranderingsprocessen" scoort maar 5 op 10. Dat hangt opnieuw samen met het **belang dat de organisatie hecht aan communicatief handelen**.

Leidinggevers en beleidsmedewerkers nemen nog niet genoeg hun verantwoordelijkheid voor de interne communicatie. Ze hebben vaak onvoldoende inzicht in de mogelijkheden en beperkingen van communicatie en ze weten niet op welk moment een communicatie-expert moet worden ingeschakeld. **Communicatie-experten** maken dat soms ook te weinig duidelijk. Iedereen is echter verantwoordelijk voor de goede doorstroming van informatie, zowel binnen de entiteit als overheidsbreed.

De stelling "er is een **intern informatiesysteem** dat medewerkers gemakkelijk toegang geeft tot veel informatie" scoort behoorlijk met 6/10, maar de respondenten zeggen ook dat er **te veel verschillende** informatiesystemen zijn, waardoor medewerkers soms bepaalde informatie niet terugvinden omdat ze niet altijd elk medium kunnen volgen en elk bericht kunnen lezen.

De **introductie van nieuwe medewerkers** scoort maar 5 op 10 omdat ze alleen gericht is op de eigen entiteit, wat het inzicht in de interne werking vermindert.

Deze conclusies komen uit de bespreking van het domein interne communicatie (paragraaf 5.3) en de analyse van de specifieke samenhang tussen bepaalde indicatoren (paragraaf 6.5).

////////////////////////////////////

3 METHODE

De **jaarlijkse kwaliteitsmonitoring** van het communicatiebeleid van de Vlaamse overheid gebeurt met de **balanced scorecardmethode voor communicatie** (Vos en Schoemaker, 2004, 2010 en 2012). Hierbij duiden de deelnemers hun oordeel over verschillende stellingen over communicatie aan op een schaal van 1 tot 5. De motivatie achter de antwoorden wordt vervolgens in groep besproken. Deze methode geeft een volledig beeld van wat communicatie betekent in een organisatie, en toont op welke aspecten de communicatie kan verbeterd worden om de organisatiedoelstellingen beter te bereiken.

Kwalitatieve en kwantitatieve elementen vullen elkaar aan. Enerzijds werden de ingevulde vragenlijsten statistisch verwerkt, zodat eventuele evoluties en samenhangen kunnen worden opgemerkt en scores accuraat kunnen worden vergeleken. Omdat het om een beperkt aantal deelnemers gaat, zijn we wel voorzichtig met de resultaten. Anderzijds waren de groeps gesprekken achteraf essentieel voor het interpreteren en verklaren van belangrijke scores. De combinatie van deze twee methoden laat een grondige analyse toe.

De methode brengt de verschillende domeinen en dimensies van het communicatiebeleid in beeld en toont hoe die zich verhouden ten opzichte van elkaar en van het beleid van de organisatie. De communicatie wordt zowel op strategisch als op organisatorisch en operationeel niveau geëvalueerd.

De communicatiedomeinen waarop wordt gemeten zijn:

- corporate communicatie
- beleidsspecifieke communicatie
- interne communicatie
- organisatie van de communicatie

Deze communicatiedomeinen worden beoordeeld op de **dimensies**:

- duidelijkheid
- omgevingsgerichtheid
- consistentie
- responsiviteit
- effectiviteit en efficiëntie

Elke dimensie van elk domein wordt geëvalueerd aan de hand van een aantal **indicatoren**. Dat zijn stellingen waaraan de deelnemers een score toekennen. Elke stelling wordt kort toegelicht. Een **voorbeeld** van zo'n indicator uit het domein beleidsspecifieke communicatie, dimensie duidelijkheid, is:

Indicator: Beleid wordt duidelijk en actief bekendgemaakt

Toelichting:

- De Vlaamse overheid spant zich in om nieuw beleid actief kenbaar te maken en is daarin niet afwachtend, ook niet als de beslissing door een deel van de doelgroep als negatief wordt ervaren.
- Beslissingen worden duidelijk toegelicht.
- Ook bestaand beleid wordt onder de aandacht gehouden.
- De status in het beleidsproces is duidelijk: gaat het om een idee, een voorstel, een definitieve beslissing?

De volledige lijst van indicatoren vindt u in hoofdstuk 7.

Een van de grote troeven van de methode is dat ze communicatie bekijkt in al haar **verwevenheid met het beleid en de organisatie**. De communicatiefunctie van een overheid of bedrijf is veel ruimer dan de activiteiten van de communicatieafdeling. Het is een **gedeelde verantwoordelijkheid** van alle medewerkers in alle lagen van de organisatie. De communicatieafdeling heeft wel een regierol: zij moet de bijdrage van communicatie aan de organisatiedoelstellingen bewaken en faciliteren.

Bij de meting worden dus niet alleen communicatieprofessionals betrokken, maar ook beleidsmedewerkers en leidinggevenden uit verschillende entiteiten van de Vlaamse overheid. De deelnemers hebben voldoende kennis zodat ze een **onderbouwde** mening kunnen geven bij hun waardeoordeel.

4 RESULTATEN METING 2016 IN TABELVORM

2016	Corporate communicatie	Beleids specifieke communicatie	Interne communicatie	Organisatie van de communicatie
Duidelijkheid	Heldere profilering en beleidspresentatie, ruime algemene informatie 55	Helderheid over beleidsbeslissingen, regels en vormen van dienstverlening 51	Medewerkers helder beeld van organisatie en prioriteiten, intern informatiesysteem, goede introductie 55	De visie op communicatie is helder en het is bekend wie welke communicatie verzorgt 64
Omgevingsgerichtheid	Toegankelijkheid, centraal informatiepunt, proactief persbeleid 61	Actief in relatieonderhoud en perscontacten, diversiteit in communicatiekanalen 63	Betrokkenheid, inzicht in interne verhoudingen, communicatieve houding 51	Het belang van de communicatieve houding is erkend en de functie communicatie is goed ingebed 55
Consistentie	Huisstijl, afstemming bij regiomarketing, arbeidsmarktcommunicatie en crises 63	Communicatie is een geïntegreerd deel van beleidsprojecten, direct contact met beleidsmakers, langetermijnrelatie doelgroep 43	Samenhang van interne en externe communicatie, communicatie ondersteunt interne veranderingen 51	Communicatiebeleid sluit aan bij regeringsbeleid, gemeenschappelijke vertrekpunten voor communicatie 62
Responsiviteit	Vraaggericht werken, monitoring van wat leeft en burgers, bedrijven en organisaties en lokale besturen betrekken bij toekomstvisie 57	Interactief beleid, monitoring van traditionele en sociale media, klantvriendelijke afhandeling klachten 59	Zicht op externe ontwikkelingen, interne signalen van medewerkers worden benut 64	Werkwijze is gericht op ontwikkeling van de communicatie, feedback wordt benut voor innovatie van de communicatie 60
Effectiviteit en efficiency	Planning en onderzoek worden toegepast, procedures voor capaciteitsplanning en inkoop 55	Effectiviteitsmeting van communicatie als beleidsinstrument, kostenbewuste uitbesteding 55	Het gebruik van interne media wordt gevolgd en de tevredenheid met interne communicatie onderzocht 52	Verantwoording en prioriteiten, een kostenbewuste werkwijze, performance indicatoren 58

5 UITGEBREIDE BESCHRIJVING VAN DE RESULTATEN

5.1 CORPORATE COMMUNICATIE

De gemiddelde score van de indicatoren binnen het domein corporate communicatie bedraagt 58%, wat een **kleine maar significante verbetering** is tegenover de nulmeting in 2013. Toen werd een score van 51% gemeten. Deze stijging is vooral te danken aan een beter resultaat op het vlak van duidelijkheid (van 47% naar 55%) en consistentie (van 49% naar 62%). Ondanks de algemene stijging is er een daling vast te stellen op bijna alle vlakken binnen corporate communicatie het voorbije jaar, al is het nog te vroeg om van een trendbreuk te spreken.

Voor de **duidelijkheid** van de corporate communicatie is de verbetering vooral toe te schrijven aan de beschikbaarheid van informatie van de Vlaamse overheid op de centrale website, die een gemiddelde score van 6 op 10 kreeg. Reden voor de toch nog vrij lage algemene score in 2016 (55%) is de onduidelijke presentatie van de centrale beleidsprioriteiten, die een gemiddelde score van 4,6 op 10 kreeg. De prioriteiten zijn vaak niet gekend of worden onduidelijk gevonden.

De relatief hoge score die de **consistentie** van de corporate communicatie kreeg in 2016 (63%) is vooral te danken aan de huisstijl die de herkenbaarheid van de diensten van de Vlaamse overheid verbetert (7,6/10). Door sommige respondenten wordt de huisstijl wel te ingewikkeld gevonden, door de veelheid aan regels. De respondenten zien ook dat veel entiteiten nog de neiging hebben vooral zichzelf te profileren, wat ten koste gaat van een consistente huisstijl.

Bij de bespreking van de resultaten kwam verder ook naar boven dat er een ontevredenheid heerst over de kwaliteit van de crisiscommunicatie. Hierbij werd meermaals verwezen naar de gebrekkige communicatie over dreigingsniveau 4, waarbij medewerkers en burgers niet goed op de hoogte waren over de gevolgen voor de interne werking, de dienstverlening van de Vlaamse overheid en de beveiliging van scholen en overheidsgebouwen. De meting gebeurde vóór de aanslagen op 22 maart 2016, die crisiscommunicatie is dus niet meegenomen in de beoordeling.

De **omgevingsgerichtheid** van corporate communicatie kreeg een gemiddelde score van 61%. Vooral de aanwezigheid van een centraal informatiepunt waar burgers, bedrijven, organisaties en lokale besturen terecht kunnen, scoort goed, namelijk 7,2/10. Over het proactief persbeleid werd opgemerkt dat dat nog te veel vertrekt vanuit de entiteiten en niet vanuit de vraag van de burger. Er bestaat een zekere profileringsdrang binnen de verschillende entiteiten waarbij men vooral deelt wat men zelf kwijt wil, met als gevolg dat de boodschap onvoldoende rekening houdt met wat de burger nodig heeft. Het persbeleid kreeg een gemiddelde score van 5/10.

Dat hangt ook sterk samen met de **responsiviteit** (score van 57%) van de corporate communicatie van de Vlaamse overheid, waarvan vraaggerichtheid een onderdeel is, wat een score van 5,4/10 kreeg. Een significante verbetering tegenover 2013 vond plaats op het vlak van de praktijk van het betrekken van burgers, organisaties, bedrijven en lokale overheden bij toekomstvisies (6/10). Deze praktijk geraakt steeds meer ingeburgerd.

De **effectiviteit en efficiëntie** van de corporate communicatie kreeg een algemene score van 55%. Hierbij werd opgemerkt dat er veel efficiëntie wordt verloren bij de procedures voor uitbestedingen die te langzaam en te talrijk zouden zijn. De afbouw van centrale ondersteuning werd ook meermaals opgemerkt als een pijnpunt, er zou te weinig interne menskracht zijn om een heldere communicatie mogelijk te maken. Dat werd ook aangekaart binnen de beleidsspecifieke communicatie, zie verder.

5.2 BELEIDSSPECIFIEKE COMMUNICATIE

Beleidspecifieke communicatie kreeg een score van 54%. Opvallend is de sterke en significante daling van de dimensie **effectiviteit en efficiëntie** ten opzichte van vorig jaar; een daling van 66% naar 55%, maar liefst 11 procent. Dat komt doordat de verhouding tussen interne en externe specialisten niet goed zit, aldus de respondenten. Er wordt opgeworpen dat door te veel te vertrouwen op uitbestedingen er uiteindelijk meer kosten worden gemaakt dan wanneer er geïnvesteerd zou worden in interne specialisatie. Ook de inbedding van onderzoek om de beleidscommunicatie te versterken werd negatief beoordeeld: communicatieactiviteiten zouden nog te vaak ad hoc gebeuren en te weinig gebaseerd worden op onderzoek.

Met betrekking tot de **duidelijkheid** van beleidsspecifieke communicatie (score van 51%) is men vooral tevreden over de actieve bekendmaking van nieuw beleid, wat een beoordeling van 5,4/10 kreeg. Om dit cijfer te verhogen zou men de consistentie van deze boodschappen moeten verbeteren, de vele niveaus leiden namelijk vaak tot incoherente berichtgeving. Verder werd opgemerkt dat regels te weinig eenduidig en helder geformuleerd zijn (4,6/10). Er worden vaak juridische termen gebruikt om elke nuance te kunnen weergeven, maar dat is moeilijk te begrijpen voor burgers en ook voor medewerkers. De taal waarin wordt gecommuniceerd kan dus helderder, en moet beter worden afgestemd op de ontvanger.

De dimensie **omgevingsgerichtheid** doet het relatief goed met een score van 63%. Vooral de contacten met de pers worden positief beoordeeld (6,4/10), de relaties met journalisten worden goed onderhouden. Om de kwaliteit van de omgevingsgerichtheid te verhogen, zou er meer aandacht moeten gaan naar het gebruik van aangepaste kanalen voor de diverse doelgroepen. Ook het onderhouden van

relaties met stakeholders door middel van persoonlijk contact en bijeenkomsten kan beter, dit gebeurt nog vooral ad hoc.

Bij beleidsspecifieke communicatie wringt het schoentje op vlak van **consistentie**. Deze dimensie haalde slechts 43%. De reden hiervoor vinden we bij de slechte score voor het van meet af aan bekijken van communicatie: de 3/10 trekt de algemene score sterk naar beneden. Deze lage score toont dat er op dit vlak nog werk aan de winkel is, al zou het ook kunnen dat men zich bewuster is geworden van het belang van de vroege inbedding van communicatie in beleidsvorming en dat men daarom een meer kritische beoordeling geeft.

Om inefficiënte communicatie en beleidsuitvoering te voorkomen en een groter draagvlak te krijgen voor het gevoerde beleid zijn er medewerkers nodig die inzicht hebben in en ervaring met wat communicatief werkt en wat niet. De respondenten vinden dat de oplossing voor dit probleem aan twee kanten te vinden is: communicatiemedewerkers moeten zich actief zichtbaar maken bij beleidsmedewerkers en leidinggevend en alle medewerkers moeten zelf ook een communicatiereflex hebben.

Om aan dit punt te werken werd in 2015 reeds CB-link opgestart, een trainingsprogramma voor communicatie- en beleidsmedewerkers om van bij de start van een beleidsproces communicatie en beleid beter te verbinden. Wie de training heeft gevolgd, beoordeelt die positief, maar het is moeilijk om de methode goed toe te passen omdat de cultuur in veel entiteiten er zich nog niet toe leent. Het is vaak erg moeilijk om anderen die de training niet hebben gevolgd te overhalen. Er worden vaak maar een paar stappen toegepast in plaats van dat de hele aanpak wordt gevolgd.

Er zijn ook positieve bevindingen op vlak van consistentie. Zo wordt er steeds vaker een langetermijnvisie ontwikkeld en gevolgd bij de communicatiestrategie (score van 5,4/10). Ook is er vaker overleg met het politieke niveau (score van 4,6/10), maar dit hangt vaak af van de leidinggevende van de entiteit en is dus nog geen structurele verbetering.

Responsiviteit kreeg een score van 59%. Vooral de klantvriendelijkheid van de entiteiten wordt erg positief beoordeeld met een score van 7,4/10. Interactiviteit daarentegen scoort minder goed met een score van 4,4/10. De burger zou nog niet genoeg worden uitgenodigd om te participeren.

5.3 INTERNE COMMUNICATIE

Interne communicatie haalt een algemene score van 55%. Het wordt door de meesten aangehaald als **het domein waar nog het meeste werk aan is. Dit domein toont inderdaad van alle domeinen het minste verbetering over de jaren heen.** Succesverhalen zijn het gevolg van persoonlijke inzet en

initiatieven in de plaats van de vruchten van een ingebedde manier van werken, een consistente aanpak van interne communicatie.

Zo scoorde de **omgevingsgerichtheid** van interne communicatie 51%. Er wordt al meer belang gehecht aan een open houding en goede communicatievaardigheden. Communicatievaardigheden en –houding spelen een rol in de beoordeling van leidinggevend en in functioneringsgesprekken, al zou het belang dat hieraan wordt gehecht nog kunnen verhogen om andere punten ook te laten stijgen, zoals verderop wordt uitgelegd in hoofdstuk 6.

De score van 51% die de dimensie **consistentie** kreeg wijst op een gelijkaardig verhaal. De stelling "communicatie ondersteunt interne veranderingsprocessen" scoort maar 5 op 10.

De **responsiviteit** van interne communicatie toont een positiever beeld (score van 64%). Wel werd opgemerkt dat de bottom-up communicatie beter kan. De signalen van de medewerkers worden nog onvoldoende benut. Dit doet denken aan de opmerking bij de beleidsspecifieke communicatie over de onvoldoende aandacht voor wat de burger wil. Nochtans worden er regelmatig onderzoeken ingesteld om op de hoogte te blijven van de mening van medewerkers en burgers. De resultaten van deze onderzoeken worden echter nog onvoldoende omgezet in beleid en binnen de onderzoeken is de mogelijkheid tot negatieve of kritische feedback beperkt.

De **duidelijkheid** van interne communicatie kreeg een score van 55% toebedeeld. Positief binnen deze dimensie is de aanwezigheid van een intern informatiesysteem dat medewerkers gemakkelijk toegang geeft tot veel informatie (score van 6/10). Toch werd er ook gezegd dat er te veel verschillende informatiesystemen zijn, waardoor men soms bepaalde informatie niet terugvindt omdat men niet steeds elk medium in de gaten kan houden en elk bericht kan lezen.

Een aspect dat minder goed scoort binnen deze dimensie is de introductie voor nieuwe medewerkers (score van 5/10), omdat die enkel gericht is op de eigen entiteit en geen introductie voor de Vlaamse overheid in het algemeen omvat. Hierdoor is de betrokkenheid bij de overkoepelende organisatie laag. Ook zou dit het netwerken over entiteitsgrenzen heen kunnen bemoeilijken. Ten slotte kreeg de stelling “medewerkers zijn goed bekend met het beleid en de prioriteiten van de Vlaamse overheid” een score van 5,4/10. Hierbij werd opgemerkt dat de een te weinig weet wat er wordt beslist en de ander te veel. Er is een gebrek aan structuur in de communicatie van beleidsmedewerkers en leidinggevend. De praktijk is nog te veel afhankelijk van de persoon zelf.

Tot slot werd er op het vlak van **effectiviteit en efficiëntie** van interne communicatie een daling opgemerkt ten opzichte van het voorbije jaar, van 61% naar 52%. Zoals al duidelijk werd uit de

algemene lage score van interne communicatie over de jaren heen, worden interne communicatiemiddelen onvoldoende geëvalueerd en bijgesteld.

5.4 ORGANISATIE VAN COMMUNICATIE

De **duidelijkheid** van de organisatie van communicatie is significant verbeterd ten opzichte van de nulmeting in 2013 (van 51% in 2013 naar 64% in 2016). Er is een visie op het overheidsbrede communicatiebeleid en deze visie is vertaald in overheidsbrede kaders en richtlijnen. Ook, zoals deze kwaliteitsmeting aantoont, wordt het communicatiebeleid periodiek geëvalueerd en bijgesteld. Deze punten zorgen ervoor dat de helderheid van de visie op communicatie een score van 6,6/10 kreeg.

Verder is het niet zo duidelijk wie waarover communiceert met wie. Al kreeg dit onderdeel een vrij goede score van 6,2/10, er werd toch sterk gewezen op de ruimte voor verbetering. Zo zou er meer afstemming moeten zijn tussen collega's over wat gecommuniceerd zou moeten worden en wie die taak op zich neemt. En dat met blijvende aandacht voor een goede balans tussen inzet van communicatie-experten en een communicatieve houding die door iedereen aangenomen wordt. Er werd meermaals gewezen op het belang van een ondersteunende centrale communicatiedienst die door "het communicatieteam" van Kanselarij en Bestuur kan opgenomen worden. Er bestaat al heel wat centrale ondersteuning, maar blijkbaar is dit onvoldoende gekend.

De dimensie **consistentie** scoorde ook goed met 62%. Dit komt doordat er een betere afstemming is bij communicatiemedewerkers onderling: er zijn gemeenschappelijke vertrekpunten en werkwijzen voor communicatie (score van 6,4/10). Om dat nog te verbeteren zouden er vooral meer fysieke contactmomenten tussen communicatiemedewerkers nodig zijn, in de plaats van enkel mailverkeer en dergelijke. Dat zou het delen van ervaringen en het leren van elkaar vlotter laten verlopen.

De **omgevingsgerichtheid** van de organisatie van communicatie scoorde 55%. Een moeilijk punt hierbij is de inbedding van communicatie in de organisatie (score van 4,8/10). Communicatiemedewerkers zijn vaak geen actieve gesprekspartner en zijn vaak niet aanwezig op belangrijke besprekingen. Enerzijds moet hiervoor gekeken worden naar leidinggevend en beleidsmedewerkers die de waarde van communicatie nog te vaak onderschatten en niet vaak actief vragen naar de visie van de communicatieverantwoordelijke. Anderzijds ligt de verantwoordelijkheid bij de communicatieverantwoordelijken zelf, die zich meer proactief zouden moeten opstellen.

De **responsiviteit** van de organisatie van communicatie scoort goed (60%). De werkwijze van de communicatiediensten kreeg een beoordeling van 6,2/10. Er is plaats voor permanente ontwikkeling van vaktechnische vaardigheden en kennisdeling. Ook de vernieuwing van communicatiediensten met behulp van feedback scoort degelijk (5,8/10). Het communicatiebeleid wordt permanent gevoed door

ontwikkelingen in het communicatievakgebied. Toch kan het nog beter. Er zijn trainingen aanwezig zoals CB-link (zie beleidsspecifieke communicatie) die nog niet voldoende worden benut.

De dimensie **effectiviteit en efficiëntie** van de organisatie van communicatie scoort 58%. De middelen worden niet altijd doelmatig genoeg ingezet en de communicatiediensten zouden nog vaker prioriteiten moeten stellen of die beter bekendmaken.

pagina 16 van 32

6 SPECIFIEKE SAMENHANG TUSSEN BEPAALDE RESULTATEN

Er werd dit jaar ook onderzocht op welke factoren ingezet kan worden om andere pijnpunten indirect te verhelpen. Met acties om het resultaat te verbeteren van een bepaalde indicator, kunnen we het resultaat verbeteren van een andere indicator. Het kan ook gebeuren dat de verbetering van een bepaalde indicator wordt verhinderd doordat deze samenhangt met een andere indicator die evenmin stijgt.

6.1 COMMUNICATIE VAN MEET AF AAN BEKIJKEN

Het van meet af aan bekijken van communicatie scoort met 3/10 het laagst van alle indicatoren. Een manier om deze indicator indirect te verbeteren is door **regelmatig rechtstreeks overleg te organiseren tussen de administratie en het politieke niveau** over de prioriteitskeuzes. Op deze overlegmomenten worden dan ook afspraken gemaakt over de prioriteiten van communicatie, over waar de verantwoordelijkheden liggen voor communicatie en over de inzet van communicatie bij belangrijke beleidsprojecten.

Een andere factor die de lage score van het van meet af aan bekijken van communicatie kan verhelpen is **het belang dat in de organisatie wordt gehecht aan een open houding en goede communicatievaardigheden**. Dit houdt in dat wanneer de werknemer meer informatie krijgt en betrokken wordt bij beslissingen en wanneer leidinggevend en medewerkers training krijgen in communicatievaardigheden, communicatie sneller een integraal deel zal gaan uitmaken van elk beleidsdossier en elke fase van de beleidscyclus.

6.2 EFFECTIVITEIT EN EFFICIËNTIE

Het is al duidelijk geworden dat de dimensie effectiviteit en efficiëntie dit jaar uitzonderlijk laag scoort met een gemiddelde score van 55%, over de domeinen heen. Sommige respondenten geven zelfs een score van 27,5%. Er zijn vier factoren die samenhangen met de score voor effectiviteit en efficiëntie.

Een eerste factor waarop kan worden ingezet om de effectiviteit en efficiëntie indirect te verbeteren is **meer aandacht besteden aan de diversiteit van doelgroepen.**

Een tweede factor is het belang dat **binnen de organisatie wordt gehecht aan een communicatieve houding.**

Een derde factor waarop kan worden ingezet is de **vernieuwing van communicatiediensten met behulp van feedback**. Deze vernieuwing kan gebeuren aan de hand van het verkennen van nieuwe

ontwikkelingen om ze eventueel in te zetten in de eigen organisatie en door interne en externe feedback te benutten om de eigen werking te evalueren en te verbeteren.

Een vierde factor is **de werkwijze van de communicatiediensten die de ontwikkeling van de communicatie bevordert**. Er zijn verschillende manieren om deze factor te verbeteren. Enerzijds door een systeem voor kennismanagement, zodat kennis niet verloren gaat als een medewerker vertrekt. Anderzijds kan men de deskundigheid van individuele communicatiemedewerkers bevorderen volgens de noden van de communicatiedienst en op basis van de recente ontwikkelingen in het vakgebied.

6.3 INTERNE COMMUNICATIE

De achterstand van het domein interne communicatie is deels te verklaren vanuit onvoldoende organisatie van communicatie. Zo is een **goede inbedding van communicatie in de organisatie** erg belangrijk.

Uit de analyse kwam een specifieke indicator binnen interne communicatie sterker naar voren dan andere, het gaat hier om “**communicatie ondersteunt interne veranderingsprocessen**”, wat net niet de helft haalt. Deze indicator gaat over de gerichte inzet van communicatiedeskundigheid bij interne veranderingen, op vraag van het management. Zoals hiervoor kort werd toegelicht hangt dit samen met het zien van het belang van een communicatieve houding. De communicatieafdeling hoort hier als specialist een stimulerende rol in te spelen, zonder het naar zich toe te trekken.

Ook een **goede samenhang tussen interne en externe communicatie** is belangrijk. Medewerkers moeten tijdig intern op de hoogte worden gesteld van beslissingen en procedures voor communicatie, zodat ze weten hoe te reageren bij vragen van externe actoren.

Tot slot is ook een goede **introductie van nieuwe medewerkers** belangrijk. Deze introductie is momenteel nog vaak gericht op de eigen entiteit, wat het inzicht in de interne werking vermindert.

7 INDICATORENSET ALGEMEEN COMMUNICATIEBELEID VLAAMSE OVERHEID

7.1 INDICATOREN VOOR CORPORATE COMMUNICATIE

(communicatie die de hele Vlaamse overheid als afzender heeft)

A1. DUIDELIJKHEID

a. De profilering van de Vlaamse overheid is duidelijk

Toelichting:

- De Vlaamse overheid profileert zich met een beperkt aantal heldere kernwaarden.
- Die sluiten aan op de realiteit en op de voorkeur van burgers, bedrijven, organisaties,...
- De positionering van de Vlaamse overheid is vastgelegd in een 'merkenboek'.
- De communicatiemiddelen voor corporate communicatie dragen bij aan de gewenste profilering door de belangrijkste karakteristieken te tonen (hands-on, eigenzinnig, duurzaam, vakkundig en behulpzaam).

b. De presentatie van centrale beleidsprioriteiten is helder

Toelichting:

- De Vlaamse overheid presenteert centrale beleidsdoelstellingen en resultaten helder. Daardoor is het voor burgers, bedrijven, organisaties en lokale besturen duidelijk welke vorderingen zijn gemaakt en waar nog aan gewerkt moet worden.
- De prioriteiten in het beleid zijn duidelijk aangegeven; er is een gestructureerde prioriteitenlijst in plaats van een lange waslijst met aandachtspunten.
- De communicatie-initiatieven dragen bij aan een heldere presentatie van centrale beleidsprioriteiten (bv. toelichting van speerpunten op de website).

c. De algemene informatie van de Vlaamse overheid is ruim beschikbaar

Toelichting:

- De informatie, onder andere op het internet, is klantvriendelijk gepresenteerd en gemakkelijk te vinden.
- De organisatie voor het actueel houden van de informatie op de website is goed geregeld.
- De informatie van de Vlaamse overheid is actueel.
- Er is voldoende anderstalige informatie volgens de wettelijke afspraken (www.taalwetwijzer.be).
- Er zijn corporate kanalen.

A2. OMGEVINGSGERICHTHEID

a. De Vlaamse overheid is toegankelijk voor burgers, bedrijven, organisaties en lokale besturen

Toelichting:

- Burgers, bedrijven en organisaties vinden gemakkelijk hun weg in de structuur van de Vlaamse overheid.
- De belangrijkste gebouwen zijn voor burgers, bedrijven en organisaties goed te bereiken en toegankelijk voor gehandicapten.
- De belangrijkste informatie is toegankelijk voor gehandicapten.
- Burgers kunnen gemakkelijk bestuursdocumenten opvragen of inzien.

b. Er is een centraal informatiepunt waar burgers, bedrijven, organisaties en lokale besturen terecht kunnen

Toelichting:

- De Vlaamse overheid heeft een centraal informatiepunt dat gemakkelijk te vinden is.
- Het informatiepunt geeft een duidelijk en correct antwoord.
- Signalen van burgers, bedrijven, organisaties en lokale besturen worden actief en regelmatig doorgegeven binnen de organisatie.
- Er zijn antwoordtermijnen vastgesteld en die worden gerespecteerd.

c. De Vlaamse overheid heeft een proactief persbeleid

Toelichting:

- De Vlaamse overheid stuurt proactief berichten naar de pers.
- De Vlaamse overheid geeft snel een antwoord op persvragen, ook buiten de normale werktijden.
- De Vlaamse overheid heeft een procedure uitgewerkt over hoe om te gaan met de pers, er zijn heldere afspraken over woordvoerderschap.
- Kabinetten en administraties stemmen af over persbeleid.
- De centrale ambtelijke woordvoerder is het gezicht van de Vlaamse overheid bij de pers.
- De werkwijze wordt geëvalueerd rekening houdend met de feedback van de pers.

A3. CONSISTENTIE

a. De huisstijl bevordert de herkenbaarheid

Toelichting:

- De huisstijl is herkenbaar.
- De huisstijl past duidelijk bij de gekozen profilering.
- De huisstijl van de entiteiten is in lijn met de huisstijl van de Vlaamse overheid.
- De afzender is altijd herkenbaar.
- In alle communicatie is het duidelijk met wie en hoe je contact kunt opnemen.

b. De regiomarketing- en arbeidsmarktcommunicatie sluiten aan bij de profilering van de Vlaamse overheid

Toelichting:

- De regiomarketing sluit qua inhoud en vorm aan op de profilering van de Vlaamse overheid.
- De arbeidsmarktcommunicatie sluit qua inhoud en vorm aan op de profilering van de Vlaamse overheid.

c. In crisisplannen krijgt communicatie veel aandacht

Toelichting:

- Communicatie maakt voldoende deel uit van de plannen voor crisismanagement.
- De draaiboeken zijn bij de betrokkenen bekend en ook de communicatietaken worden regelmatig geoefend.
- Er is voldoende menskracht voor crisiscommunicatie voorzien om desnoods rond de klok te kunnen werken.
- Er is aandacht voor samenwerking op het gebied crisiscommunicatie met andere organisaties.
- In crisissituaties wordt een veelheid aan media ingezet om alle doelgroepen te bereiken.
- Tijdens crisissituaties wordt er voortdurend gemonitord en wordt er gefocust op de noden van de doelgroepen.
- In crisissituaties wordt ook gecommuniceerd met de eigen medewerkers.
- Crisiscommunicatie is ingebed in het geheel van de communicatie.

A4. RESPONSIVITEIT

a. De Vlaamse overheid werkt vraaggericht

Toelichting:

- De Vlaamse overheid heeft gedefinieerd wat zij onder vraaggericht werken verstaat.
- De Vlaamse overheid zet concrete stappen om de vraaggerichtheid van de dienstverlening te vergroten.
- Burgers, organisaties, bedrijven, lokale overheden kunnen bij één dienst terecht met verschillende vragen. Ze moeten niet telkens opnieuw op zoek naar het antwoord.

b. Burgers, organisaties, bedrijven, lokale overheden worden betrokken bij toekomstvisies

Toelichting:

- Burgers, organisaties, bedrijven, lokale overheden worden uitgenodigd om mee te denken over de toekomstvisie voor Vlaanderen.
- De nadruk wordt gelegd op interactief beleid (thema's/doelgroepen).
- De Vlaamse overheid bouwt een langetermijnrelatie uit met haar doelgroepen.

c. Er wordt regelmatig perceptie- en tevredenheidonderzoek uitgevoerd bij burgers, organisaties, bedrijven, lokale overheden

Toelichting:

- Gegevens verzamelen over hoe burgers, organisaties, bedrijven, lokale overheden tegen de Vlaamse overheid aankijken, is een reguliere activiteit.
- Die raadpleging gaat over overheidsbrede onderwerpen.
- De resultaten van de raadplegingen worden benut bij het beleid.

A5. EFFECTIVITEIT EN EFFICIENTIE

a. Corporate communicatie wordt begeleid met planning en onderzoek

Toelichting:

- Nieuwe corporate communicatie-activiteiten worden doordacht gepland.
- De communicatiestrategie wordt geanalyseerd en geëvalueerd met onderzoek.
- Voor het maken van communicatiemiddelen worden vooraf afgestemd op doelstellingen en doelgroepen en nadien geëvalueerd.
- Er wordt geleerd uit eerdere ervaringen.

b. Capaciteitsplanning (inzet eigen personeel) en -aankoop (uitbesteding, externe expertise) gebeuren effectief en kostenbewust

Toelichting:

- De planning van menskracht voor corporate communicatie volgt heldere prioriteiten.
- De procedure voor de inzet van menskracht is doordacht.
- Procedures bij uitbesteding zijn efficiënt.

7.2 INDICATOREN VOOR BELEIDSSPECIFIEKE COMMUNICATIE

B.1 DUIDELIJKHEID

a. Beleid wordt duidelijk en actief bekendgemaakt

Toelichting:

- De Vlaamse overheid spant zich in om nieuw beleid actief kenbaar te maken en is daarin niet afwachtend, ook niet als de beslissing door een deel van de doelgroep als negatief wordt ervaren.
- Beslissingen worden duidelijk toegelicht.
- Ook bestaand beleid wordt onder de aandacht gehouden.
- De status in het beleidsproces is duidelijk: gaat het om een idee, een voorstel, een definitieve beslissing?

b. Burgers, organisaties, bedrijven, lokale overheden weten waar ze aan toe zijn omdat de regels eenduidig zijn en helder geformuleerd

Toelichting:

- De Vlaamse overheid maakt regels die helder zijn qua inhoud.

- De Vlaamse overheid maakt regels die helder zijn qua vorm.
 - De communicatie over de regelgeving bevordert de duidelijkheid.
 - Vergunningen, subsidies, toelagen,... zijn begrijpelijk verwoord.
 - Aanvraagprocedures en formulieren voor vergunningen, subsidies, toelagen,... zijn gebruiksvriendelijk.
 - Formulieren zijn opgemaakt conform de voorschriften.
- c. Voor burgers, organisaties, bedrijven, lokale overheden is het duidelijk wat de dienstverlening van de Vlaamse overheid omvat**
- Toelichting:
- Burgers, organisaties, bedrijven, lokale overheden weten de diverse vormen van dienstverlening van de Vlaamse overheid te vinden.
 - De diensten van de Vlaamse overheid communiceren in een heldere taal.

B2. OMGEVINGSGERICHTHEID

a. De beleidssectoren en diensten zijn actief in het onderhouden van relatienetwerken

Toelichting:

- Voor iedere beleidssector is het relatienetwerk geanalyseerd: wie zijn de spelers, de partners, de belanghebbenden, wat is hun rol... en welke informatiebehoefes hebben ze?
- De relaties met de stakeholders worden bewust onderhouden, bijvoorbeeld via persoonlijke contacten, bijeenkomsten en sociale media.

b. Er is aandacht voor de diversiteit van doelgroepen

Toelichting:

- Er worden diverse communicatiekanalen ingezet voor de diverse doelgroepen.
- In de communicatie wordt rekening gehouden met de heterogene samenstelling van de doelgroepen, hun diverse interesses en divers mediagebruik.
- De Vlaamse overheid zet zich ook in voor moeilijker te bereiken doelgroepen.

c. De diverse beleidsdomeinen hebben actieve perscontacten

Toelichting:

- De Vlaamse overheid legt actief haar beleid uit.
- De Vlaamse overheid gaat daarbij in op wat leeft bij burgers, bedrijven, organisaties en lokale besturen.
- De Vlaamse overheid spreekt niet alleen over regelgeving maar brengt ook 'nieuws', bijvoorbeeld over de resultaten van haar beleid of dienstverlening.
- Er wordt volgens de afgesproken richtlijnen gereageerd op vragen van journalisten.

B3. CONSISTENTIE

a. Bij alle onderwerpen wordt de bijdrage van communicatie van meet af aan bekeken

Toelichting:

- Communicatie is een integraal onderdeel van elk beleidsdossier, zodat de inzet van communicatiemiddelen tijdig wordt afgewogen tegen andere beleidsinstrumenten.
- In elke fase van de beleidscyclus wordt de bijdrage van communicatie vastgesteld.

b. Er is regelmatig rechtstreeks overleg tussen de administratie en het politiek niveau over de prioriteitskeuzen

Toelichting:

- In hun overlegmomenten stemmen kabinetten en managers ook af over de prioriteiten in de communicatie.
- Communicatiemedewerkers hebben toegang tot belangrijke managementbesprekingen, verslagen en documenten.
- Managers en communicatiemedewerkers hebben afspraken over de communicatie-inzet.
- Er zijn afspraken tussen kabinetten en communicatiemedewerkers over waar de verantwoordelijkheden voor communicatie liggen en over de inzet van communicatie bij belangrijke projecten.

c. De Vlaamse overheid bouwt via haar communicatie een langetermijnrelatie op met haar doelgroepen

Toelichting:

- De communicatiestrategie is geïntegreerd in de organisatiestrategie.
- Er wordt planmatig gewerkt binnen een langetermijnvisie.
- De communicatiekanalen worden permanent verbeterd.
- (Ad hoc) campagnes worden gekaderd in de globale communicatiestrategie.

B4. RESPONSIVITEIT

a. Interactieve beleidsvorming wordt actief toegepast

Toelichting:

- Bij elke beleidsvorming wordt nagegaan of interactie een meerwaarde is.
- Er zijn in de organisatie heldere richtlijnen voor interactief beleid.
- De invulling van interactief beleid wordt duidelijk beschreven.

b. De berichtgeving in de (traditionele en sociale) media wordt gevolgd

Toelichting:

- Bij eventuele onjuistheden in de berichtgeving in nieuwsmedia wordt snel contact gelegd en gevraagd om correctie (indien wenselijk). Daarnaast wordt de juiste informatie verspreid via de eigen media (website, nieuwsbrief, ...).

- c. De entiteiten reageren klantvriendelijk op vragen en klachten**

- Vragen worden binnen de afgesproken tijd beantwoord.
- Klachten worden behandeld zoals voorgeschreven door het klachtendecreet.
- De entiteiten geven gevolg aan signalen (opmerkingen, vragen, klachten e.d.) van burgers, organisaties, bedrijven, lokale overheden.

a. De effectiviteit van beleidscommunicatie wordt bevorderd door onderzoek

- Communicatieactiviteiten en -projecten worden zorgvuldig gepland en er wordt geleerd uit eerdere ervaringen.
- Beleidscommunicatie wordt zo veel mogelijk gebaseerd op onderzoek (omgevingsanalyses, pretests, posttests, effectmetingen,...).

- Wat bij communicatieprojecten intern wordt gedaan en wat wordt uitbesteed, wordt zorgvuldig doordacht.
- Aankopen gebeuren kostenbewust.

a. Medewerkers zijn goed bekend met het beleid en de prioriteiten van de Vlaamse overheid

- Medewerkers zijn voldoende vertrouwd met de organisatie van de Vlaamse overheid, ook met de organisatie buiten hun eigen entiteit.
- Medewerkers ontvangen regelmatig voldoende diepgaande informatie over het beleid van de Vlaamse overheid, via interne media en overleg.
- Medewerkers worden uitgenodigd elkaar te blijven informeren.

Toelichting:

- c. Nieuwe medewerkers krijgen een goede introductie**

- Nieuwe medewerkers krijgen snel na hun aanstelling een introductieprogramma dat niet beperkt is tot hun eigen entiteit.
- Daarin worden ze vertrouwd gemaakt met de organisatie van de Vlaamse overheid, zodat ze hun eigen weg kunnen vinden. Ze kennen bijvoorbeeld de verhouding tussen de administratie, de regering en het Vlaams Parlement.

- Een open, communicatieve houding over beleidsbeslissingen wordt gestimuleerd binnen de organisatie. De werknemer heeft inspraak of wordt betrokken bij die beslissingen.
- Leidinggevenden en medewerkers krijgen training in communicatievaardigheden.
- Bij de beoordeling van leidinggevenden en in functioneringsgesprekken spelen communicatievaardigheden en –houding een belangrijke rol.

C3. CONSISTENTIE

a. Er is een goede samenhang van interne en externe communicatie

Toelichting:

- De inhoud van persberichten wordt ook intern meteen bekend gemaakt .
- Medewerkers kennen de intern gehanteerde procedures en taakverdeling bij woordvoering (bijvoorbeeld bij onverwachte gebeurtenissen), zodat ze weten hoe te reageren bij vragen.
- Medewerkers krijgen tijdig informatie wanneer belangrijke informatie naar externe relaties gaat.

b. Communicatie ondersteunt interne veranderingsprocessen

Toelichting:

- De verantwoordelijkheid van het lijnmanagement bij interne communicatie is vastgelegd.
- Er is voldoende deskundigheid bij communicatieverantwoordelijken op het gebied van verandermanagement.
- Managers vragen in een zo vroeg mogelijk stadium advies over interne communicatie.
- Om belangrijke interne veranderingen met zorg te realiseren wordt communicatiedeskundigheid gericht ingezet.

C4. RESPONSIVITEIT

a. Interne communicatie draagt bij aan inzicht in ontwikkelingen

Toelichting:

- Medewerkers wisselen gericht informatie uit over ontwikkelingen die zij opmerken bij externe relaties en in de sociale omgeving.
- Er wordt geleerd van ervaringen van verwante organisaties.
- Deze informatie wordt betrokken op de eigen organisatie, zodat de communicatieactiviteiten een 'lerende organisatie' ondersteunen.

b. De Vlaamse overheid onderzoekt regelmatig de personeelstevredenheid en het interne beeld in de organisatie

Toelichting:

- De Vlaamse overheid onderzoekt regelmatig hoe medewerkers aankijken tegen de eigen organisatie en wat er leeft onder de medewerkers.
- Er is een regelmatig onderzoek naar de personeelstevredenheid, het welbevinden en de arbeidsomstandigheden van de medewerkers.
- Met deze interne signalen wordt het functioneren verbeterd.

C5. EFFECTIVITEIT EN EFFICIËNTIE

a. Het functioneren van interne communicatiemedia wordt gevolgd, geëvalueerd en bijgestuurd

Toelichting:

- Het gebruik van interne communicatiemedia wordt gevolgd en geëvalueerd.
- Voor belangrijke of nieuwe interne publicaties of producties worden concept en creatie eerst bij een kleine doelgroep afgetoetst.
- Communicatieplannen zijn goed uitgewerkt.
- Er wordt regelmatig nagegaan of de set interne communicatiemiddelen binnen de organisatie efficiënt is samengesteld.

b. De waardering voor de interne communicatie wordt onderzocht

Toelichting:

- De interne communicatie in de organisatie wordt geëvalueerd.
- De waardering voor belangrijke interne media wordt opgevolgd.
- De criteria voor interne communicatie zijn vastgelegd.

7.4 INDICATOREN VOOR DE ORGANISATIE VAN DE COMMUNICATIE

D1. DUIDELIJKHEID

a. De visie op communicatie is helder

Toelichting:

- Er is een visie op het overheidsbrede communicatiebeleid en deze visie is vertaald in overheidsbrede kaders en richtlijnen.
- Het communicatiebeleid is vastgesteld door de Vlaamse Regering en wordt periodiek geëvalueerd en bijgesteld.
- De medewerkers zijn vertrouwd met de toepassing van de communicatierichtlijnen (de normen voor overheidscommunicatie, sperperiode, ...).

b. Het is duidelijk wie waarover communiceert met wie

Toelichting:

- Er zijn duidelijke afspraken over wie communiceert over welke onderwerpen en met welke belanghebbenden.
- Het is helder welke communicatie door beleidsafdelingen wordt afgehandeld en welke zaken bijvoorbeeld via de communicatiedienst gaan.
- Medewerkers weten waarvoor ze terecht kunnen bij communicatiemedewerkers.
- De communicatiedienstverlening en -taken zijn te vinden op het intranet.
- De rol van centrale spelers, zoals de afdeling Communicatie van het Departement Diensten voor het Algemeen Regeringsbeleid en de Expertencommissie voor

Overheidscommunicatie in het Vlaams Parlement, is duidelijk voor de communicatieverantwoordelijken en –beleidsmedewerkers.

D2. OMGEVINGSGERICHTHEID

a. Binnen de organisatie van de Vlaamse overheid wordt het belang gezien van een communicatieve houding

Toelichting:

- In de organisatie wordt het communicatief handelen belangrijk gevonden.
- De communicatieafdeling heeft een stimulerende rol, zonder het naar zich toe te trekken.

b. Communicatie is goed ingebed in de organisatie

Toelichting:

- Managers, beleidsmedewerkers en kabinetsmedewerkers zijn actief betrokken en kennen de mogelijkheden en beperkingen van de functie communicatie. Ze weten waarvoor en wanneer ze de communicatiedienst moeten inschakelen.
- Communicatiemedewerkers kennen de hoofdlijnen van het beleid en zijn een actieve gesprekspartner.
- Communicatiemedewerkers zijn tijdig op de hoogte van ontwikkelingen in de organisatie en het beleid.
- Communicatiemedewerkers kunnen deelnemen aan belangrijke besprekingen.
- Er zijn weinig tussenschakels bij het bespreken van prioriteiten.

D3. CONSISTENTIE

a. Het communicatiebeleid sluit nauw aan bij het algemeen overheidsbeleid

Toelichting:

- Het communicatiebeleid ondersteunt de kerntaken van de Vlaamse overheid en volgt de speerpunten van het algemeen regeringsbeleid.
- De communicatiediensten ondersteunen vooral die taken waarbij communicatiedeskundigheid belangrijk is, of taken met een hoog risico voor negatieve gevolgen.
- Er zijn duidelijke afspraken over centrale en decentrale communicatietaken.
- Die afspraken sluiten aan bij de organisatiestructuur van de Vlaamse overheid

b. Er zijn gemeenschappelijke vertrekpunten en werkwijzen voor communicatie

Toelichting:

- Er zijn gemeenschappelijke keuzes in de algemene communicatiestrategie. De onderlinge afstemming wordt vergemakkelijkt door overlegvormen, horizontale mobiliteit en gezamenlijke trainingsprogramma.
- De communicatiemedewerkers hanteren onderling afgesproken werkwijzen, wisselen ervaringen uit en leren van elkaar.

////////////////////////////////////

- De regels met betrekking tot politieke en commerciële neutraliteit zijn gekend.
- De afspraken over milieuvriendelijk communiceren zijn gekend.

D4. RESPONSIVITEIT

a. De werkwijze van de communicatiediensten bevordert de ontwikkeling van de communicatie

Toelichting:

- De communicatiemedewerkers ontwikkelen hun strategie-, plannings-, advies en vaktechnische vaardigheden.
- Het communicatiebeleid wordt permanent gevoed door ontwikkelingen in het communicatievakgebied.
- De deskundigheid van individuele communicatiemedewerkers wordt bevorderd volgens de noden van de communicatiedienst.
- Er is een systeem voor kennismanagement, zodat kennis niet verloren gaat als een medewerker vertrekt.

b. De communicatiediensten vernieuwen zich met behulp van feedback

Toelichting:

- Feedback, van zowel interne als externe doelgroepen en interne opdrachtgevers, wordt verzameld en benut voor het voortdurend verbeteren van de communicatiefunctie.
- Nieuwe ontwikkelingen worden verkend en gericht geëvalueerd om ze eventueel in te zetten in de eigen organisatie.

D5. EFFECTIVITEIT EN EFFICIËNTIE

a. De communicatiediensten komen verantwoord tot prioriteiten

Toelichting:

- Diensten evalueren en verantwoorden de activiteiten, bij voorkeur op basis van performantie-indicatoren.
- De prioriteiten worden gekoppeld aan de speerpunten van de Vlaamse overheid.
- De prioriteiten zorgen voor een versterking van de communicatiekwaliteit.
- Communicatiemedewerkers kennen hun kerntaken en prioriteiten.

b. De efficiëntie van de communicatie wordt bevorderd door de werkwijze van de communicatiediensten

Toelichting:

- De diensten werken zowel op basis van een jaarplan met jaarbudget, als op basis van aan projecten gekoppelde plannen met budgetten.
- Projecten en processen wordt gedetailleerd gemonitord om middelen (budgeten en mensen) zo doelmatig mogelijk te kunnen gebruiken.

////////////////////////////////////

8 DEELNEMERS METING 15 EN 18 FEBRUARI 2016

Beleids- of projectmedewerkers:

Stijn Bertrand (KB)
Raf Boey (WSE)
Ann Bronselaer (OND)
Katrien Mortelmans (WVG)
Pascale Van Kerckvoorde (CJSM)
Marijn Van Laere (RWO)

Communicatiemedewerkers:

Liesbeth Deboelpaep (RWO)
Goedele De Cock (OND)
Joyce De Cock (KB)
Mieke De Meester (KB)
Carmen De Rudder (WVG)
Kris De Saegher (FB)
Elke De Schryver (WSE)
Peggy De Tollenaere (OND)
Bert Eggermont (KB)
Dominic Hermans (LV)
Gert Luypaert (LV)
Marijke Vrijders (KB)

Leidinggevenden:

Natalie Stragier (WVG)
Kathleen Vancaester (RWO)
Jef Van der Wee (WSE)

Begeleiding van het assessment: Tom Van Bogaert

Analyse: Yasia De Lausnay (stagiaire begeleid door Marijke Vrijders en Joyce De Cock)

9 CONTACT RAPPORT

Joyce De Cock

Joyce.decock@dar.vlaanderen.be

Tel. 02 553 55 78

Marijke Vrijders

Marijke.vrijders@dar.vlaanderen.be

Tel. 02 553 55 15

Depotnummer: [D/2016/3241/136](#)