Kwaliteitsmeting communicatie

Vlaamse Overheid 2018

Op basis van de Balanced Scorecardmethode voor communicatie

Cathelijne Janssen
April 2018

drs. Cathelijne Janssen | +31 6 30603971 | cathelijne@cateau.nl | www.cateau.nl | Cateaucom | cathelijnejanssen

Inhoud

0. Managementsamenvatting 3
1. Methodiek 4
2. Corporate communicatie 5
3. Beleidsspecifieke communicatie 7
4. Interne communicatie 9
5. Organisatie van de communicatie 11
6. Totaaloverzicht 13
   6.1. Gemiddelde score per dimensie 14
   6.2. Gemiddelde score per domein 14
7. Ontwikkeling resultaten 15
8. Verbeterpunten 16
   8.1. Randvoorwaarden 16
   8.2. Verbeterpunten 2018 16
      8.2.1. Heldere profilering van de Vlaamse Overheid 17
      8.2.2. Onderzoek benutten voor kwaliteitsverbetering 17
      8.2.3. Integratie van communicatie in beleid 17
      8.2.4. Interne Communicatie 18
      8.2.5. Visie op communicatie 18
      8.2.6. Kennisdeling 19
9. Tot slot 20
Bijlage: Deelnemerslijst 21
Bijlage: Vragenlijst (indicatorenset) kwaliteitsmeting Communicatie 22

0. Managementsamenvatting

De Vlaamse Overheid heeft op 12 maart 2018 voor de vijfde keer een meting uitgevoerd om de kwaliteit van het communicatiebeleid zichtbaar te maken en eventuele verbeterpunten te onderzoeken. De kwaliteitsmeting is uitgevoerd volgens de Balanced Scorecardmethode voor Communicatie[1] onder een aantal leidinggevenden, beleidsadviseurs en communicatie adviseurs.

De communicatiefunctie is een gedeelde verantwoordelijkheid van alle medewerkers in alle lagen van de organisatie. De kwaliteitsmeting geeft dan ook een beeld van communicatie als organisatiefunctie van de Vlaamse Overheid en is niet beperkt tot afdeling(en) Communicatie.

Uit de kwaliteitsmeting in 2018 is gebleken dat het communicatiebeleid van de Vlaamse overheid als geheel op dit moment gemiddeld wordt gewaardeerd met een 5,6/10.

Op basis van een analyse van de kwaliteitsmeting wordt geadviseerd de volgende verbeterpunten te behouden:

1. Heldere profilering van de Vlaamse Overheid
2. Onderzoek benutten voor kwaliteitsverbetering
3. Integratie van communicatie in beleid
4. Interne communicatie

Daarnaast is er een aantal aanvullende verbeterpunten gesignaleerd die randvoorwaardelijk zijn gebleken in relatie tot de bovenstaande verbeterpunten.

5. Visie op communicatie
6. Kennisdeling

De verbeterpunten worden nader toegelicht in hoofdstuk 8. De resultaten zullen gebruikt worden om te verwerken in de te voeren communicatiestrategie en daaruit voortvloeiende acties.

[1] Vos en Schoemaker, 2004, 2010 en 2012

1. Methodiek

Op 12 maart 2018 hebben achttien professionals van de Vlaamse Overheid deelgenomen aan een meting, om inzicht te krijgen in de kwaliteit van het communicatiebeleid van de Vlaamse Overheid. Dit rapport bevat de resultaten van de kwaliteitsmeting en een aanbeveling voor een aantal verbeterpunten.

Door de Vlaamse Overheid is aangenomen dat de deelnemers in de gekozen samenstelling een goed oordeel kunnen geven over de communicatiefunctie van de Vlaamse Overheid. De deelnemersgroep bestond uit een aantal leidinggevenden, beleidsadviseurs en communicatie adviseurs (zie bijlage).

Het programma van de kwaliteitsmeting bestond uit:

- Een educated guess
- Een kwaliteitsmeting aan de hand van vragenlijsten
- Discussie over de uitkomsten
- Vaststellen criteria voor verbeterpunten
- Voorstellen verbeterpunten

De communicatiedomeinen waarop is gemeten, zijn:

- Corporate Communicatie
- Beleidsspecifieke communicatie
- Interne communicatie
- Organisatie van de communicatie

Deze communicatiedomeinen zijn beoordeeld op de dimensies Duidelijkheid, Omgevingsgerichtheid, Consistentie, Responsiviteit en Effectiviteit en efficiency.

Deze rapportage bevat een uitwerking van de kwaliteitsmeting op basis van de vragenlijsten, aangevuld met argumenten uit de educated guess en discussies. De uitkomsten worden weergegeven o.b.v. een tienpuntsschaal:

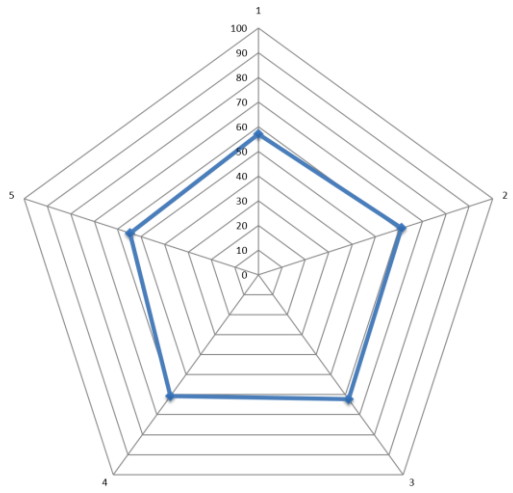
- Vanaf 6,0 geldt een voldoende score.
- Tussen 5,0 en 6,0 is een matige score
- Tot 5,0 geldt als een onvoldoende score.

Aan de scores op zich kunnen geen absolute conclusies worden verbonden, zij dienen slechts als referentie en zijn daarmee indicatief.

De kwaliteitsmeting op basis van de Balanced Scorecardmethode voor communicatie laat verschillende verbeterpunten zien die als input kunnen dienen voor de aanscherping van het communicatiebeleid. Hierbij is - naast de resultaten van de vragenlijst - ook rekening gehouden met de argumenten die naar voren zijn gekomen in de discussie met de deelnemers tijdens de educated guess en de bespreking van de uitslagen.

De verbeterpunten hebben als doel de kwaliteit van communicatiebeleid te verbeteren. Dit gebeurt op verschillende niveaus; strategisch, tactisch en operationeel, waarbij strategisch gaat over zaken die relateren aan de doelen van communicatie op organisatieniveau (richten), tactisch over hoe die doelen met inzet van communicatie bereikt kunnen worden (inrichten) en operationeel over de activiteiten die je daarvoor onderneemt en middelen die worden ingezet (verrichten).

2. Corporate communicatie



Figuur 1: spindiagram Corporate communicatie

De gemiddelde beoordeling van het domein Corporate communicatie is 5,9/10.

De gemiddelde scores per dimensie zijn als volgt:

1. Duidelijkheid 5,7
2. Omgevingsgerichtheid 6,1
3. Consistentie 6,2
4. Responsiviteit 6,1
5. Effectiviteit en efficiency 5,5

Toelichting[2]:

De dimensie Consistentie binnen het domein Corporate Communicatie scoort gemiddeld het hoogst, een 6,2/10.
Hierbij wordt onder andere de mate waarin de huisstijl de herkenbaarheid bevordert gewaardeerd, met een 7,8/10. De aansluiting van regiomarketing en arbeidsmarktcommunicatie bij de profilering van de Vlaamse Overheid scoort een 6,6/10. De aandacht voor communicatie in crisisplannen wordt matig gewaardeerd met een 5,6/10. Het belangrijkste aandachtspunt binnen Consistentie is de duidelijkheid over verantwoordelijkheden op het gebied van communicatie. Dit aspect scoort onvoldoende, een 4,8/10. Enkele respondenten merken op dat het eigenaarschap niet helder is belegd. Men denkt dat dit te maken heeft met de afbouw van de centrale ondersteuning (bezuinigingen). Veel agentschappen communiceren naast elkaar, of langs elkaar, maar er zijn geen afspraken bekend over gemeenschappelijke onderwerpen.

Omgevingsgerichtheid binnen het domein Corporate Communicatie scoort gemiddeld een 6,1/10. Daarbij gaat het onder meer over het onderhouden van de relaties met de media en de arbeidsmarkt, de beschikbaarheid van een centraal informatiepunt en de toegankelijkheid voor burgers, bedrijven, organisaties en lokale besturen. De toegankelijkheid van de Vlaamse Overheid scoort matig, een 5,6/10. Een aantal respondenten vindt dat de overheid te weinig inspeelt op mensen die laaggeletterd zijn of niet digitaal vaardig. Het centrale informatiepunt wordt wel ruim voldoende beoordeeld met een 6,8/10. Daarbij wordt wel opgemerkt dat dit met name over het

[2] Van hoog naar laag

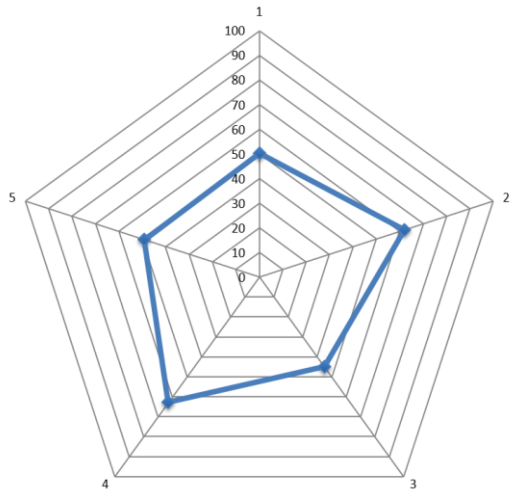
'middelenniveau' gaat. Er is wel informatie, maar de vraag is, of dat inhoudelijk de informatie is die nodig is. De mediarelaties worden matig beoordeeld, een 5,2/10.

Responsiviteit binnen het domein Corporate communicatie wordt gemiddeld ook beoordeeld met een 6,1/10. Daarbij gaat het om monitoring gebaseerd op issue- en crisismanagement (6,0/10), de mate waarin de Vlaamse Overheid vraaggericht werkt (5,2/10) en de mate waarin burgers, … betrokken worden bij toekomstvisies (6,4/10). Daarnaast wordt de mate waarin perceptie- en tevredenheidsonderzoek wordt uitgevoerd bij burgers, … beoordeeld met een 5,8/10. Enkele respondenten geven aan dat dit verschilt per entiteit.

Duidelijkheid wordt gewaardeerd met een 5,7/10. De profilering van de Vlaamse overheid scoort een 5,6/10. De meeste respondenten missen het overkoepelende verhaal van de Vlaamse Overheid. De entiteiten communiceren vooral vanuit eigen perspectief. De communicatie over centrale beleidsprioriteiten wordt onvoldoende beoordeeld, 4,6/10. Hier vraagt men zich af of die er wel zijn. Er zijn initiatieven geweest, zoals Vlaanderen in Actie, maar die zijn niet doorgezet of het resultaat is onduidelijk. Zo is het bijvoorbeeld ook niet duidelijk wat het centrale beleid is m.b.t. armoede. Ieder vult dat op zijn eigen manier in. En op het onderwerp 'ruimte' lijkt het zelfs alsof de verschillende beleidsterreinen elkaar beconcurreren.
Over de beschikbaarheid van algemene informatie van de Vlaamse Overheid is men meer tevreden. Dit aspect scoort een 6,8/10. Daarbij moet opgemerkt worden dat deze score meer op de vorm (internet) is gebaseerd dan op de inhoud. De beschikbaarheid van anderstalige informatie blijft een 'gevoelig punt'.

Effectiviteit en efficiency scoort matig onder de respondenten die hier zicht op hebben, een 5,5/10. Het volgen, evalueren en bijsturen van het functioneren van corporate communicatiemedia wordt gewaardeerd met een 5,8/10. De respondenten geven aan dat met name het bijsturen op basis van onderzoeksresultaten nog altijd een aandachtspunt is. De effectiviteit van planning en inkoop incl. kostenbewustzijn wordt gewaardeerd met een 5,4/10.

3. Beleidsspecifieke communicatie



Figuur 2: spindiagram Beleidsspecifieke communicatie

De gemiddelde beoordeling van het domein Beleidsspecifieke communicatie is 5,4/10.

De gemiddelde scores per dimensie zijn als volgt:

1.	Duidelijkheid	5,0
2.	Omgevingsgerichtheid	6,2
3.	Consistentie	4,5
4.	Responsiviteit	6,3
5.	Effectiviteit en efficiency	4,9

Toelichting:

De dimensie Responsiviteit binnen het domein Beleidsspecifieke communicatie wordt voldoende beoordeeld. De mate waarin de entiteiten klantvriendelijk reageren op vragen en klachten, scoort een 7/10. De waardering voor het volgen van de berichtgeving in de traditionele en sociale media verschilt. De respondenten geven aan dat de uitvoering en opvolging van de onderzoeken en analyses verschilt per entiteit. Gemiddeld scoort dit aspect een 6,0/10. De actieve toepassing van interactieve beleidsvorming scoort een 5,0/10, hiervoor is weinig structurele aandacht.

Omgevingsgerichtheid op het gebied van Beleidsspecifieke communicatie wordt ook voldoende gescoord door de respondenten, een 6,2/10. Er zijn actieve mediacontacten door de verschillende beleidsdomeinen (6,4/10). De mate waarin de beleidssectoren en diensten actief zijn in het onderhouden van relatienetwerken scoort een 6,2/10. De mate waarin er aandacht is voor doelgroep segmentatie wordt door de respondenten verschillende beoordeeld (6/10). Daarbij geeft men aan dat de Vlaamse Overheid zich meer kan inzetten om het beleid voor moelijker te bereiken doelgroepen helder te communiceren. De taal wordt niet voldoende aangepast. Sectorspecifiek is men wel tevreden.

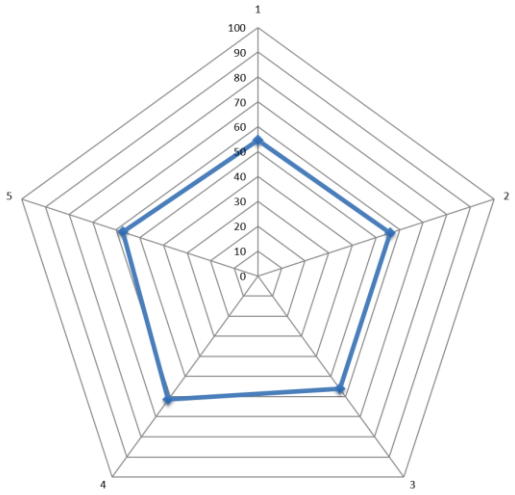
Duidelijkheid wordt matig beoordeeld binnen het domein Beleidsspecifieke Communicatie met een 5,0/10. De mate waarin het voor burgers…, duidelijk is wat de dienstverlening van de Vlaamse Overheid omvat, scoort een 5/10. Over het actief kenbaar maken van beleid zijn de meningen verschillend. Beleidsmaatregelen worden altijd via persberichten verspreid, maar de vraag is of het

dan duidelijk is. Het is niet altijd bekend wat de status is, wat er over moet worden uitgelegd en of dat gebeurt. Het zwaartepunt komt vooral van de politiek als de Vlaamse Regering bijeen is geweest. De mate waarin de regels eenduidig en helder geformuleerd zijn wordt onvoldoende beoordeeld, met een 4,4/10. Het is niet altijd duidelijk waar een burger terecht kan en het is niet altijd makkelijk. Dat valt op te maken uit de vragen die er binnenkomen. Burgers vinden vaak niet wat ze zoeken op de website, of willen op een andere manier contact. De regels zijn ingewikkeld, dat is niet alleen met communicatie op te lossen. Volgens de respondenten zou het wel beter kunnen als communicatie van meet af aan wordt betrokken in de beleidsvorming.

Effectiviteit en efficiency van Beleidsspecifieke Communicatie scoort onvoldoende, een 4,9/10. Het functioneren van beleidscommunicatie wordt onvoldoende gevolgd, geëvalueerd en bijgestuurd (4,6/10). De capaciteitsplanning gebeurt matig en scoort een 5,0/10. Daarbij wordt aangegeven dat er te weinig aandacht is voor prioritering en inzet van (communicatie)mensen. Beleidsmedewerkers kunnen niet altijd een beroep doen op communicatieprofessionals, omdat deze te weinig tijd hebben. Daarnaast is het geen structureel aandachtspunt in beleid.

De dimensie Consistentie scoort ook onvoldoende, een 4,5/10. De mate waarin bij alle onderwerpen de bijdrage van communicatie van meet af aan wordt bekeken, scoort een 3,8/10. Communicatie is geen integraal onderdeel van elk beleidsdossier, zodat de inzet van communicatie te laat wordt bekeken. Hierdoor wordt er vaak pas aan communicatie gedacht als er óver beleid moet worden gecommuniceerd en is er te weinig aandacht voor communicatief beleid dat tijdens het beleidsproces wordt gevormd. Dit verschilt overigens per entiteit. Ook vindt men dat er te weinig overleg is tussen de administratie en het politiek niveau over prioriteitskeuzen in communicatie (4,8/10).

4. Interne communicatie



Figuur 3: spindiagram Interne communicatie

De gemiddelde beoordeling van het domein Interne communicatie is 5,7/10.

De gemiddelde scores per dimensie zijn als volgt:

1. Duidelijkheid 5,5
2. Omgevingsgerichtheid 5,6
3. Consistentie 5,6
4. Responsiviteit 6,1
5. Effectiviteit en efficiency 5,7

Toelichting:

Responsiviteit binnen het domein Interne communicatie scoort volgens de respondenten voldoende, een 6,1/10. De mate waarin de Vlaamse Overheid de personeelstevredenheid en het interne beeld in de organisatie beoordeelt, scoort een 7,1/10. De mate waarin interne communicatie bijdraagt aan het inzicht in ontwikkelingen wordt matig beoordeeld met een 5,2/10. Er is volgens de respondenten te weinig aandacht voor interne kennisdeling.

Effectiviteit en efficiency wordt matig beoordeeld met een 5,7/10. Daarbij gaat het om onderzoek naar de waardering voor de interne communicatie (5,5/10) en de effectiviteit van capaciteitsplanning en -aankoop (6,0/10). Een aantal respondenten heeft het idee dat er te weinig gedaan wordt met de resultaten.

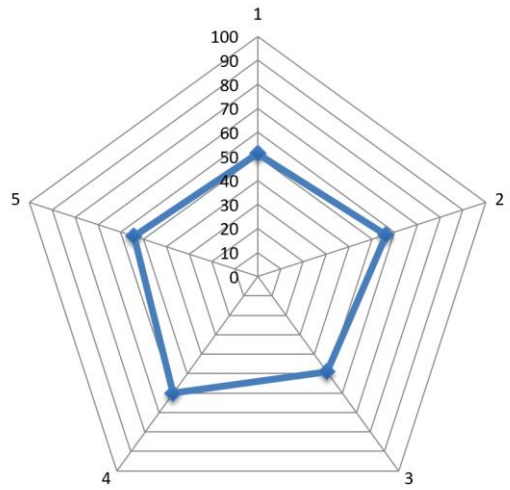
Omgevingsgerichtheid op het gebied van Interne Communicatie wordt gemiddeld gewaardeerd met een 5,6/10. De betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie scoort hierbinnen voldoende, een 6,6/10. De mate waarin belang wordt gehecht aan een open houding en goede communicatieve vaardigheden, wordt verschillend gewaardeerd per entiteit. Gemiddeld scoort dit aspect een 5,8/10. Het versterken van betrokkenheid bij medewerkers door communicatie wordt beoordeeld met een 5,0/10. De respondenten geven aan dat ook dit verschilt per entiteit. Tenslotte geven de respondenten aan dat de verhouding tussen de administratie, de regering en het Vlaams Parlement op het gebied van communicatie niet duidelijk genoeg is (5,8/10). Men geeft aan dat dit aspect moeilijk te beïnvloeden is, omdat het meer een organisatie issue is.

De dimensie Consistentie wordt gemiddeld matig beoordeeld (5,6/10). De mate waarin er afstemming is tussen de verschillende spelers op het gebied van communicatie scoort voldoende,

een 6,2/10. Ook hier wordt aangegeven dat er verschillen zijn tussen de entiteiten als het gaat om afstemming met HR en leidinggevenden. De afstemming met andere communicatie activiteiten wordt beoordeeld met een 5,6/10. Dit heeft volgens de respondenten te maken met het feit dat er te weinig aandacht is voor kennisdeling. De samenhang tussen interne en externe communicatie scoort een 5,4/10. Daarbij gaat het vooral om de informatie die medewerkers krijgen wanneer belangrijke informatie naar externe relaties gaat.

De dimensie Duidelijkheid binnen Interne Communicatie wordt ook matig beoordeeld. Daarbij gaat het om de bekendheid met het beleid en prioriteiten van de Vlaamse Overheid, het interne informatiesysteem en de introductie van nieuwe medewerkers. De mate waarin medewerkers bekend zijn met het beleid en de prioriteiten van de Vlaamse Overheid verschilt per entiteit. Gemiddeld scoort dit aspect een 5/10. Het interne informatiesysteem wordt ruim voldoende beoordeeld met een 7,2/10. De introductie van nieuwe medewerkers scoort onvoldoende, een 4,4/10. Er is geen algemeen programma voor nieuwe medewerkers waarin men vertrouwd wordt gemaakt met de Vlaamse Overheid. Ook is het voor nieuwe medewerkers niet duidelijk waar zij relevante informatie kunnen vinden.

5. Organisatie van de communicatie



Figuur 4: spindiagram Organisatie van de communicatie

De gemiddelde beoordeling van het domein Organisatie van de communicatie is 5,4/10.

De scores per dimensie zijn als volgt:

1.	Duidelijkheid	5,1
2.	Omgevingsgerichtheid	5,6
3.	Consistentie	4,9
4.	Responsiviteit	6,0
5.	Effectiviteit en efficiency	5,4

Toelichting:

De gemiddelde waardering voor de dimensie Responsiviteit binnen het domein Organisatie van de Communicatie is voldoende. De mate waarin de werkwijze van de communicatiediensten de ontwikkeling van communicatie bevordert, scoort een 6,2/10. De mate waarin de communicatiediensten zich vernieuwen met behulp van feedback, wordt beoordeeld met een 5,8/10. De respondenten geven aan dat dit aspect beter kan, als er meer aandacht komt voor structurele kennisdeling.

Omgevingsgerichtheid binnen het domein Organisatie van de communicatie scoort matig, een 5,6/10. Daarbij gaat het over de mate waarin het belang van een communicatieve houding wordt gezien (6,4/10) en of de communicatiefunctie goed is ingebed in de organisatie (5,0/10).
Daarbij wordt opgemerkt dat er door de organisatie soms nog te weinig 'bewust' aandacht is voor communicatie. Bijvoorbeeld bij beleidsontwikkeling. Dit heeft volgens de respondenten ook te maken met het feit dat het niet ingebakken zit in de houding van bijvoorbeeld beleidsmedewerkers om aan communicatie te denken. Daarbij mogen communicatiemedewerkers ook proactiever zijn.

De dimensie Effectiviteit en efficiency wordt gemiddeld beoordeeld met een 5,6/10. De mate waarin communicatiediensten verantwoord tot prioriteiten komen, scoort een 5,8/10. Hierin wordt onderscheid gemaakt tussen de aandacht voor evaluatie, het doelgericht werken van communicatie adviseurs en heldere prioritering. Een belangrijk aandachtspunt om effectiever en efficiënter om te gaan met communicatie blijft het gebruik van onderzoek en meten van de communicatiekwaliteit. De mate waarin de efficiëntie van communicatie wordt bevorderd door de werkwijze van communicatie

wordt beoordeeld met een 5,4/10. Ook hier geven de respondenten aan dat er te weinig aandacht is voor kennisdeling en monitoring.

Ook Duidelijkheid in het domein Organisatie van de Communicatie wordt matig beoordeeld (5,1/10). Hierbij gaat het over de visie op communicatie, hoe communicatie bijdraagt aan het geheel en of het duidelijk is wie waarover communiceert met wie.
De respondenten geven aan dat er geen heldere visie op communicatie is (4,8/10). Het is niet duidelijk welke keuzes er worden gemaakt op corporate niveau. De Vlaamse Overheid heeft zelf geen kernboodschap, beleidsdomeinen kiezen zelf hun focus, er zit geen rode draad in. De meeste respondenten missen hier de consistentie. Als een burger contact heeft met de Vlaamse Overheid, dan moet duidelijk zijn waar zij voor staat. Men is op operationeel niveau inmiddels wel bezig met een centraal burgerloket. Ook bij activiteiten in en met het buitenland wordt 'het verhaal' van de Vlaamse Overheid gemist. Daarnaast vinden de respondenten dat de entiteiten hun doelgroepen het beste kennen, die zijn voor veel departementen anders. Het verhaal zou dan wel in lijn moeten zijn met dat van de Vlaamse Overheid.
De mate waarin het duidelijk is hoe communicatie bijdraagt aan het geheel scoort een (5,0/10). Dit aspect kan volgens de respondenten pas goed worden beoordeeld als de visie op communicatie duidelijk is. Welke keuzes in communicatie worden gemaakt op basis van de organisatiestrategie? Daarbij wordt opgemerkt dat de keuzes die de organisatie maakt ook niet altijd helder zijn en afhankelijk van politieke invulling.
De mate waarin het duidelijk is wie waarover communiceert met wie wordt door de respondenten verschillend beoordeeld. Dit verschilt per entiteit. Gemiddeld scoort dit aspect een (5,4/10)

Consistentie binnen het domein Organisatie van de communicatie wordt onvoldoende beoordeeld (4,9/10). Hierbij gaat het om de mate waarin er gemeenschappelijke vertrekpunten en werkwijzen zijn voor communicatie (4,8/10) en het communicatiebeleid aansluit bij het algemeen regeringsbeleid (5,0/10). Dit laatste wordt volgens de respondenten duidelijk in het ontbreken van een gemeenschappelijke communicatievisie op corporate niveau. Een aantal respondenten geeft aan dat het teveel afhankelijk is van sterke personen welke keuzes worden gemaakt. Ook de afstemming over communicatie tussen politiek en administratie kan beter, maar dit aspect begint op organisatieniveau. Daarbij is het belangrijk te realiseren dat communicatie breder is dan alleen perszaken.

6. Totaaloverzicht

Onderstaand overzicht geeft de gemiddelde totaalscore weer op basis van de input van alle deelnemers:

Figuur 5: Totaaloverzicht scores

2018	Corporate communicatie	Beleidsspecifieke communicatie	Interne communicatie	Organisatie van de communicatie
Duidelijkheid	Heldere profilering en beleidspresentatie, ruime algemene informatie 57	Helderheid over beleidsbeslissingen, regels en vormen van dienstverlening 50	Medewerkers helder beeld van organisatie en prioriteiten, intern informatiesysteem, goede introductie 55	Visie op communicatie is helder, bijdrage aan geheel is duidelijk, het is bekend wie waarover communiceert met wie 51
Omgevingsgerichtheid	Toegankelijkheid, centraal informatiepunt, proactief mediabeleid 61	Actief in relatieonderhoud en mediacontacten, diversiteit in communicatiekanalen en doelgroepen 62	Betrokkenheid, inzicht in interne verhoudingen, communicatievaardigheden, communicatie ondersteunt interne veranderingen 56	Het belang van de communicatieve houding is erkend en de functie communicatie is goed ingebed 56
Consistentie	Huisstijl, afstemming bij regiomarketing, arbeidsmarktcommunicatie en crises, verantwoordelijkheden helder 62	Communicatie is een geïntegreerd deel van beleidsprojecten, direct contact met beleidsmakers 45	Samenhang van interne en externe communicatie, afstemming met andere spelers en andere activiteiten 56	Communicatiebeleid sluit aan bij regeringsbeleid, gemeenschappelijke vertrekpunten voor communicatie 49
Responsiviteit	Vraaggericht werken, monitoring van wat leeft en burgers, bedrijven en organisaties en lokale besturen betrekken bij toekomstvisie 61	Interactief beleid, monitoring van traditionele en sociale media, klantvriendelijke afhandeling klachten 63	Zicht op externe ontwikkelingen, interne signalen van medewerkers worden benut 61	Werkwijze is gericht op ontwikkeling van de communicatie, feedback wordt benut voor innovatie van de communicatie 60
Effectiviteit en efficiency	Planning en onderzoek mbt corporate communicatie worden toegepast, procedures voor capaciteitsplanning en inkoop 55	Planning en onderzoek mbt beleidscommunicatie worden toegepast, procedures voor capaciteitsplanning en inkoop 49	Planning en onderzoek mbt interne communicatie worden toegepast, procedures voor capaciteitsplanning en inkoop 57	Verantwoording en prioriteiten, een kostenbewuste werkwijze, performantie indicatoren 54

De cijfers geven de gemiddelde waardering per domein/dimensie weer op een tienpuntsschaal, waarbij geldt:

< 5,0 = onvoldoende

5,0 – 6,0 = matig

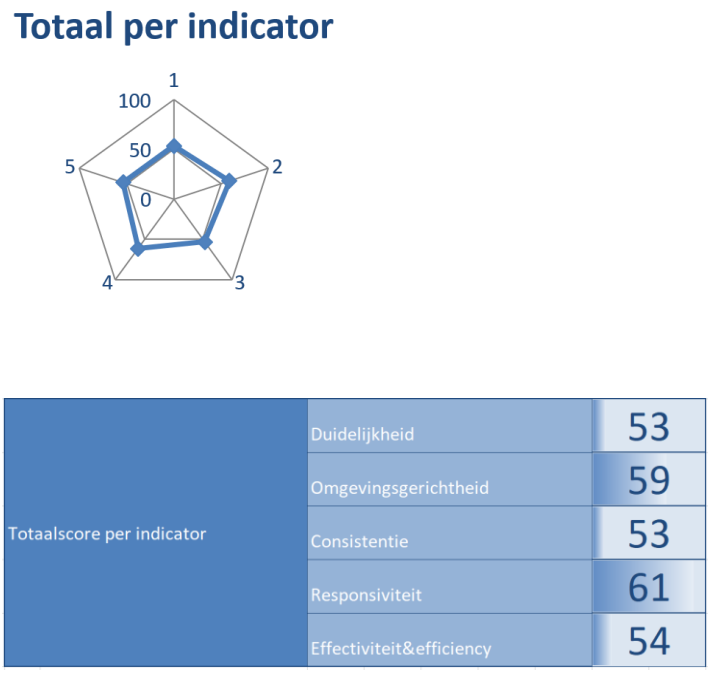
≥ 6,0 = voldoende

Zoals hierboven toegelicht kunnen aan de scores op zich geen absolute conclusies worden verbonden. Zij dienen slechts als referentie en zijn puur indicatief.

Gemiddeld scoort de kwaliteit van het communicatiebeleid van de Vlaamse Overheid op organisatieniveau in de kwaliteitsmeting een 5,6/10.

6.1. Gemiddelde score per dimensie

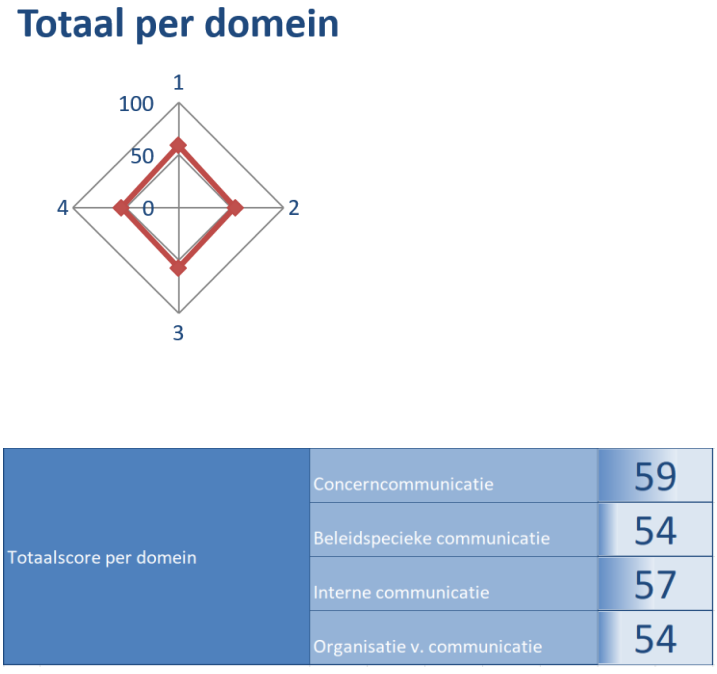
Figuur 6a geeft de totaalscore per dimensie weer over alle domeinen.



Figuur 6a: Totaaloverzicht score gemiddelde van de dimensies over alle domeinen

6.2. Gemiddelde score per domein

Figuur 6b geeft de gemiddelde score per domein weer over alle dimensies.



Figuur 6b: Totaaloverzicht score gemiddelde van de domeinen over alle dimensies

7. Ontwikkeling resultaten

Ten opzichte van de laatste kwaliteitsmeting in 2016 zijn er twee opvallende ontwikkelingen waarbij een significant verschil in waardering te zien is:

1. De score op het gebied van Duidelijkheid binnen het domein Organisatie van de communicatie is gedaald van een 6,4/10 naar een 5,1/10.
2. De score op het gebied van Consistentie binnen het domein Organisatie van de communicatie is gedaald van een 6,2/10 naar een 4,9/10.

Voor alle overige indicatoren is het verschil tussen 2018 en 2016 niet meer dan 0,5/10.

2016	Corporate communicatie	Beleidsspecifieke 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	Visie op communicatie is helder, bijdrage aan geheel is duidelijk, het is bekend wie waarover communiceert met wie 64
Omgevingsgerichtheid	Toegankelijkheid, centraal informatiepunt, proactief mediabeleid 61	Actief in relatieonderhoud en mediacontacten, diversiteit in communicatiekanalen en doelgroepen 63	Betrokkenheid, inzicht in interne verhoudingen, communicatievaardigheden, communicatie ondersteunt interne veranderingen 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, verantwoordelijkheden helder 63	Communicatie is een geïntegreerd deel van beleidsprojecten, direct contact met beleidsmakers 43	Samenhang van interne en externe communicatie, afstemming met andere spelers en andere activiteiten 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 mbt corporate communicatie worden toegepast, procedures voor capaciteitsplanning en inkoop 55	Planning en onderzoek mbt beleidscommunicatie worden toegepast, procedures voor capaciteitsplanning en inkoop 55	Planning en onderzoek mbt interne communicatie worden toegepast, procedures voor capaciteitsplanning en inkoop 52	Verantwoording en prioriteiten, een kostenbewuste werkwijze, performantie indicatoren 58

Figuur 7: Resultaten kwaliteitsmeting 2016

8. Verbeterpunten

8.1.Randvoorwaarden

Bij keuze voor en prioritering van de verbeterpunten is volgens de respondenten een aantal randvoorwaarden van belang, te weten:

- Het klantperspectief staat voorop: de burger moet er beter van worden
- De organisatievisie moet helder zijn, het is de basis voor een gemeenschappelijke visie op communicatie
- De verbeterpunten moeten bijdragen aan het gemeenschappelijk belang, de sector zou in een positief daglicht moeten staan

8.2. Verbeterpunten 2018

De afgelopen jaren zijn de verbeterpunten ten aanzien van de communicatiefunctie van de Vlaamse Overheid niet veranderd. De volgende verbeterpunten zijn een aantal jaren op rij geconstateerd:

1. Heldere profilering van de Vlaamse overheid
2. Onderzoek benutten voor kwaliteitsverbetering
3. Integratie van communicatie in beleid
4. Interne communicatie

Op basis van de meting in 2018 kan men constateren dat deze verbeterpunten nog steeds valide zijn. De noodzaak wordt bevestigd door de uitkomst van de meting en de opmerkingen van de respondenten tijdens de kwalitatieve discussie (zie H 2 t/m 5). Het is dan ook aan te bevelen deze verbeterpunten te behouden.

Naast de verbeterpunten die behouden blijven worden twee belangrijke aanvullende verbeterpunten geconstateerd, die invloed hebben op alle hierboven genoemde verbeterpunten:

5. Visie op communicatie
6. Kennisdeling

De bevindingen worden hieronder verder toegelicht.

8.2.1. Heldere profilering van de Vlaamse Overheid

Evenals in vorige metingen, wordt de profilering van de Vlaamse Overheid niet helder genoeg beschouwd (5,6/10). De redenen hiervoor is nog steeds dezelfde: veel entiteiten focussen op zichzelf. Dit is terug te voeren op het feit dat een eenduidig verhaal over de overkoepelende Vlaamse Overheid mist. Er is geen rode draad, geen samenhang. De entiteiten kunnen dus ook geen eenduidig verhaal vertellen. De meningen van de respondenten verschillen over of het nodig is. Over het algemeen heeft men wel behoefte aan 'het verhaal van de Vlaamse Overheid'. Wat is bijvoorbeeld het verschil tussen federaal en overig, welk verhaal vertellen we in het buitenland? Wat vertellen we de burger die niet weet wat hij kan verwachten? Het verhaal van de Vlaamse Overheid kan pas worden gecreëerd als de visie op communicatie helder is. Hoe de Vlaamse Overheid zich profileert en positioneert is een strategische organisatiekeuze. Staat de 'één overheid-gedachte' centraal, vanuit het perspectief van de burger, of is het prima dat de entiteiten zich afzonderlijk profileren vanuit de operationele dienstverleningsgedachte? Hieraan ligt een organisatievraagstuk ten gronde. In de keuze m.b.t. profilering verdient het aanbeveling onderzoek te benutten onder burgers, bedrijven en organisaties. Daarnaast zal het eigenaarschap helder belegd moeten worden. Wie bepaalt de overkoepelende communicatiestrategie? De respondenten geven aan dat door het beperken van de centrale ondersteuning de regie op communicatie niet helder is belegd.

Ook de presentatie van heldere beleidsprioriteiten wordt nog net zo laag gewaardeerd als voorgaande jaren, een 4,6/10. Hier lijkt ook een deel visie op organisatieniveau te ontbreken, of in elk geval de kennis daarover. Het is niet helder welke centrale beleidsprioriteiten er zijn. Ook hier maken de entiteiten hun eigen keuzes. De vraag is of er eigenlijk wel overkoepelend beleid is, of dat ieder op zijn eigen manier invulling geeft aan de grote thema's zoals armoede en ruimte.

8.2.2. Onderzoek benutten voor kwaliteitsverbetering

Effectiviteit en efficiency van communicatie wordt voor een groot deel bepaald door de mate waarin gebruik wordt gemaakt van onderzoek. Met name onderzoek op het gebied van beleidscommunicatie en interne communicatiemedia wordt onvoldoende beoordeeld (resp. 4,6/10 en 5,6/10). In de praktijk blijkt dat verschillende entiteiten wel onderzoek doen op het gebied van communicatie, maar dat dit doorgaans niet gedeeld wordt met andere communicatieprofessionals binnen de Vlaamse Overheid. Het ontbreekt aan kennisdeling om een 'lerende organisatie' te kunnen zijn. De interne netwerken op dit punt zijn voor verbetering vatbaar. Daarnaast wordt er niet altijd iets met de resultaten gedaan, ook al zijn deze wel bekend. Daaruit blijkt dat voor dit verbeterpunt onverminderd aandacht moet blijven.

8.2.3. Integratie van communicatie in beleid

De integratie van communicatie in beleid gaat nog steeds moeizaam. De verbeterpunten ten aanzien van de vorige metingen blijven overeind:

De mate waarin de bijdrage van communicatie van meet af aan wordt bekeken in beleidsdossiers scoort een 3,8/10. Een aantal indicatoren hangt daarmee samen. De mate waarin er rechtsreeks overleg is tussen de administratie en het politiek niveau, scoort een 4,8/10. Het belang van een communicatieve houding wordt gezien (6,4/10), maar de organisatie blijkt niet in staat om de aandacht voor communicatie in beleid te operationaliseren. Naast de soms reactieve houding van communicatieprofessionals en de te beperkte aandacht die beleidsmedewerkers aan communicatie schenken (niet 'top of mind'), blijkt ook tijd een beperkende factor. Beleidsmedewerkers geven aan dat communicatiemensen beperkt zijn in tijd en mogelijkheden en vinden daarbij niet altijd dat zij zelf bekwaam moeten zijn op communicatief gebied. Specifieke (operationele) verbeterpunten die op dit gebied worden genoemd, zijn:

- Informeer communicatieprofessionals eerder over welk beleid er aan komt, dat moet meer zijn dan een kalender. Daarmee kunnen zij beter plannen.
- Zorg dat beleidsmedewerkers op de hoogte zijn van welke middelen er zijn. Soms wordt niet verder gedacht dan een persbericht over beleid als het al klaar is
- Stem beter af met de politiek, zodat het beleid begrijpelijk wordt
- Zorg dat de aandacht voor communicatie in het beleidsproces geïntegreerd wordt. Net zoals er een financiële paragraaf in het beleidsvoorstel is opgenomen, zou dat ook voor communicatie moeten gelden.

Uiteindelijk zullen deze inspanningen moeten leiden tot eenvoudigere en heldere beleidscommunicatie met burgers, bedrijven en organisaties. Het is daarom belangrijk in beleidscommunicatie vooral aandacht te besteden aan degenen voor wie het beleid wordt gemaakt (klantperspectief), bijvoorbeeld door gebruik te maken van doelgroepsegmentatie, klantreizen en klantenpanels.

8.2.4. Interne Communicatie

Het domein Interne Communicatie scoort gemiddeld genomen een 5,7. De Vlaamse Overheid is aan het reorganiseren, maar het doel ervan is niet altijd duidelijk in het licht van de efficiencydoelstellingen. Men constateert dat er in de organisatie bepaalde processen worden aangepakt ten koste van anderen. Op het gebied van communicatie wordt aan de ene kant gesnoeid, terwijl het effect is dat het op lange termijn meer gaat kosten. Dit uit zich op het gebied van Interne communicatie bijvoorbeeld in minder ondersteuning voor beleidscommunicatie, ontbreken van een heldere overkoepelende visie voor medewerkers (wie is er nu nog verantwoordelijk voor interne communicatie?), minder bekendheid van het beleid en de prioriteiten van de Vlaamse Overheid bij medewerkers, het ontbreken van een introductieprogramma voor nieuwe medewerkers met aandacht voor de context waarbinnen zij werken enz. Een aantal entiteiten pakt een deel van de interne communicatie binnen de eigen entiteit zelf op. Dit houdt echter ook in dat er grote verschillen zijn in aanpak, professionaliteit, aandacht voor overheidsbrede onderwerpen. Dit heeft uiteindelijk allemaal invloed op de communicatie met burgers, bedrijven en organisaties. Ten slotte is er geen visie bekend op interne communicatie met heldere keuzes op het gebied van interne communicatie ten aanzien van bijvoorbeeld eigenaarschap, doelstellingen, gewenst resultaat.

Zoals blijkt in vergelijking met eerdere metingen, is er weinig tot geen verbetering op het gebied van communicatie te constateren ten aanzien van voorgaande metingen. Uit dit onderzoek komt naar voren dat de aanpak die is gekozen om de verbeterpunten in te zetten niet onvoldoende is, maar dat deze pas kan slagen als aan een aantal randvoorwaarden is voldaan, die vooral betrekking hebben op de organisatie van de communicatie. Het is aan te bevelen deze eerst op te pakken, voordat de aanpak op bovenstaande verbeterpunten wordt doorgezet. Deze aanvullende verbeterpunten worden hieronder toegelicht.

8.2.5. Visie op communicatie

Uit de kwaliteitsmeting blijkt dat een heldere visie op communicatie ontbreekt. Dit aspect scoort 4,8/10. Er is geen visie op het overheidsbrede communicatiebeleid die is vertaald in overheidsbrede kaders en richtlijnen. Daarnaast is het ook onvoldoende duidelijk hoe communicatie bijdraagt aan het geheel: er is geen communicatiestrategie die is geïntegreerd in de organisatiestrategie. Daarbij ontbreekt het aan heldere keuzes op organisatieniveau die randvoorwaardelijk zijn voor keuzes op het gebied van communicatie. De meest in het oog springende is de (on)duidelijkheid op het gebied van profilering en positionering: wie is de Vlaamse overheid, wil zij zich presenteren als één overheid, laat zij de entiteiten vrij in de profilering en positionering van hun eigen organisatie of kiest zij juist

bewust voor het profileren van de entiteiten? En wat is dan het overkoepelende verhaal, bijvoorbeeld in het buitenland? Deze keuze heeft bepalende consequenties voor de organisatie van de communicatie en de keuzes die op dat gebied (kunnen) worden gemaakt. Ook het spanningsveld tussen politiek en administratie speelt hierin een rol. Op tactisch en operationeel niveau betekent dit dat de communicatieve organisatie nu zelfs per project verschilt, de afstemming lastig wordt ervaren door onduidelijkheid over verantwoordelijkheden en de communicatieopgaven op het gebied van bijvoorbeeld beleidscommunicatie en interne communicatie hinder ondervinden bij het bepalen van de juiste strategie en aanpak.

Het zou goed zijn voor de effectiviteit van communicatie als de visie op communicatie wordt vertaald naar heldere doelstellingen voor de verschillende resultaatgebieden van communicatie. Op basis van het gewenst effect kan dan de juiste communicatiestrategie worden voorgesteld, en de juiste aanpak als het gaat om middelen en activiteiten worden gekozen.

8.2.6. Kennisdeling

Uit de kwaliteitsmeting blijkt ten slotte dat er te weinig aandacht is voor kennisdeling. Op strategisch/tactisch niveau tussen bijvoorbeeld politiek en administratie, beleid en communicatie, en op tactisch operationeel niveau ook binnen de communicatiefunctie.

Omdat een overkoepelende visie ontbreekt, worden de meeste communicatie initiatieven op entiteitsniveau ontwikkeld en uitgevoerd. Daar worden dan ook ervaringen opgedaan met wat wel of niet werkt. In het kader van effectiviteit en efficiëntie en zou het goed zijn meer en beter kennis te delen over deze initiatieven, zodat ook andere entiteiten, en meer specifiek communicatieprofessionals, van elkaar leren en niet steeds 'het wiel opnieuw uit hoeven te vinden'.

Daarnaast verdient het aanbeveling om - zoals eerder genoemd - kennis uit onderzoek te delen. Er worden regelmatig onderzoeken uitgevoerd door verschillende spelers op het gebied van communicatie die belangrijke informatie opleveren voor de verbetercyclus. Het is belangrijk dat deze informatie wordt gedeeld, zodat iedereen ervan kan leren. Hetzelfde geldt voor communicatiestrategie- en aanpak, zodat burgers bijvoorbeeld niet door verschillende entiteiten worden benaderd over hetzelfde of aanpalende onderwerp(en).
Suggesties die hiervoor worden gedaan, beginnen al op basaal niveau bij het in kaart brengen van alle communicatieprofessionals over de entiteiten heen en een verzendlijst op te stellen die eenieder kan gebruiken als hij of zij een interessant onderzoek heeft waar anderen ook uit kunnen leren. De strategie over hoe dit aan te pakken, zal onderdeel moeten zijn van de interne communicatieaanpak, waarbinnen de communicatieprofessionals zelf een specifieke doelgroep zijn.

9. Tot slot

Dit verslag is een weergave van de kwaliteitsmeting van de kwaliteit van het communicatiebeleid op 12 maart 2018 door een aantal leidinggevenden, beleidsadviseurs en communicatie adviseurs van de Vlaamse Overheid. Het bevat een aantal verbeterpunten op hoofdlijnen in de communicatie die worden meegenomen in de verbetercyclus. Daarbij is het goed te beseffen dat een aantal verbeterpunten in de communicatie sterk samenhangt met organisatievraagstukken, zoals bijv. de profilering van de Vlaamse Overheid.

Het is aan te raden de meting van de kwaliteit van de communicatiefunctie van de organisatie jaarlijks te blijven herhalen, om te kunnen beoordelen of de implementatie van de verbeterpunten effect heeft gehad. De metingen worden bij voorkeur steeds bezien in relatie tot andere onderzoeken die input kunnen vormen voor aanscherping van het communicatiebeleid.

Bijlage: Deelnemerslijst

Beleidsdomein	Communicatiemedewerker	Beleidsmedewerker	Leidinggevende
Kanselarij en Bestuur	Kaat Caluwaerts, teambegeleider communicatie Muntpunt	Anne Vanhengel, beleidsmedewerker Departement Kanselarij en Bestuur	Roel Leemans, algemeen directeur Muntpunt
Financiën en Begroting	Kris De Sagher, communicatieverantwoordelijke		
Internationaal Vlaanderen	Hilde Creten, communicatiemedewerker Departement Buitenlandse Zaken	Ewoud Lagring Product manager cycling & toegankelijk toerisme in Vlaanderen	Koen Jongbloet, Afdelingshoofd bij Buitenlandse Zaken
Onderwijs en Vorming	Viona Raymaekers, communicatieverantwoordelijke AHOVOKS Jessica Minten, afdelingshoofd Afdeling communicatie Departement Onderwijs	Sofie Donders, medewerkster Canon Cultuurcel	
Cultuur, Jeugd, Sport en Media	Filip Libin communicatiemedewerker van het Departement CJM.	Katrien Devroe, beleidsmedewerker van het Departement CJM	
Welzijn, Volksgezondheid en Gezin		Linda Aerts, beleidsmedewerker bij de afdeling Beleidsontwikkeling van het Departement WVG	
Werk en Sociale Economie	Dirk Sas, communicatieverantwoordelijke VDAB Kim De Paepe, Communicatiemedewerker Departement WSE		
Landbouw en Visserij	Bart Merckaert, persverantwoordelijke Departement Landbouw en Visserij		
Mobiliteit en Openbare Werken	Catherine Hechter, Departement Openbare Werken		
Omgeving	Liese Loverix, externe communicatie Departement Omgeving	Toon Luypaert Beleidsmedewerker Agentschap Natuur en Bos	

Bijlage: Vragenlijst (indicatorenset) kwaliteitsmeting Communicatie

Kwaliteitsmeting algemeen communicatiebeleid Vlaamse overheid

A. INDICATOREN VOOR CORPORATE COMMUNICATIE

(Communicatie die de hele Vlaamse overheid als afzender heeft)

A1. DUIDELIJKHEID

a. De profilering van de Vlaamse overheid is duidelijk

- 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 corporate communicatie draagt bij aan de gewenste profilering door de belangrijkste karakteristieken te tonen.

b. De presentatie van centrale beleidsprioriteiten is helder

- 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.
- 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

- De algemene 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 algemene informatie van de Vlaamse overheid is actueel.
- Er is voldoende anderstalige informatie volgens de wettelijke afspraken (www.taalwetwijzer.be).

A2. OMGEVINGSGERICHTHEID

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

- Burgers, bedrijven en organisaties vinden gemakkelijk hun weg in de structuur van de Vlaamse overheid.
- De informatie van de Vlaamse overheid is toegankelijk voor mensen die laaggeletterd zijn of niet digitaal vaardig.
- Burgers kunnen gemakkelijk bestuursdocumenten opvragen of inzien.

b. **Er is een centraal informatiepunt waar burgers, bedrijven, organisaties en lokale besturen terechtkunnen**
   - 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 mediarelaties worden goed onderhouden**
   - Er is een actieve nieuwsbenadering.
   - 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.
   - Woordvoerders zijn voldoende getraind.
   - Kabinetten en administraties stemmen af over persbeleid.
   - De werkwijze wordt geëvalueerd rekening houdend met de feedback van de pers.

d. **De arbeidsmarktrelaties worden goed onderhouden**
   - Communicatie draagt bij aan het positioneren van de Vlaamse overheid als aantrekkelijke werkgever.
   - Er zijn doordachte activiteiten of middelen voor potentiële werknemers, bijvoorbeeld activiteiten voor/met het onderwijs.
   - Communicatie geeft medewerkers een goed zicht op de interne arbeidsmarkt, zodat ze gemakkelijker van job kunnen veranderen binnen de Vlaamse overheid.

A3. CONSISTENTIE

a. **De huisstijl bevordert de herkenbaarheid**
   - 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**
   - 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. **Het is duidelijk waar welke verantwoordelijkheden liggen**
   - Het is duidelijk wie verantwoordelijk is voor corporate communicatie.
   - Het is duidelijk wie welke rol heeft in corporate communicatie.
   - Het is duidelijk bij wie men terecht kan voor de verschillende onderdelen van corporate communicatie, zoals het merkenbeleid, woordvoering …

d. In crisisplannen krijgt communicatie veel aandacht
   - 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 24/7 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.

A4. RESPONSIVITEIT

a. De Vlaamse overheid werkt vraaggericht
   - 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.

b. Burgers, organisaties, bedrijven, lokale overheden worden betrokken bij toekomstvisies
   - Burgers, organisaties, bedrijven, lokale overheden worden uitgenodigd om mee te denken over de toekomstvisie voor Vlaanderen.
   - De nadruk wordt gelegd op interactief beleid.
   - De Vlaamse overheid bouwt een langetermijnrelatie uit met haar doelgroepen.

c. Er wordt regelmatig perceptie- en tevredenheidonderzoek uitgevoerd bij burgers, organisaties, bedrijven, lokale overheden
   - Gegevens verzamelen over hoe burgers, organisaties, bedrijven, lokale overheden tegen de Vlaamse overheid aankijken, is een reguliere activiteit.
   - De resultaten van de raadplegingen worden benut bij het beleid.

d. De Vlaamse overheid monitort belangrijke thema's en crisissen
   - Ze monitort de thema's die van belang zijn voor de Vlaamse overheid. Ze identificeert de crisissen die eruit voort (kunnen) vloeien, en gaat na welke de belangrijkste actoren zijn.
   - Over de belangrijke thema's volgt ze de berichtgeving in de nieuwsmedia en de interactie in de sociale media met behulp van contentanalyses.
   - Ze wijst personen aan die verantwoordelijk zijn voor de analyse van de belangrijke thema's en crisissen.

A5. EFFECTIVITEIT EN EFFICIENTIE

a. Het functioneren van corporate communicatiemedia wordt gevolgd, geëvalueerd en bijgestuurd
   - Het gebruik van corporate communicatiemedia wordt gevolgd en geëvalueerd.
   - Voor belangrijke of nieuwe externe publicaties of producties worden concept en creatie eerst bij een kleine doelgroep afgetoetst.
   - Corporate communicatieplannen zijn goed uitgewerkt.
   - Er wordt regelmatig nagegaan of de set communicatiemiddelen efficiënt is afgestemd op de doelstellingen en doelgroepen.

b. **Capaciteitsplanning (inzet eigen personeel) en -aankoop (uitbesteding, externe expertise) gebeuren effectief en kostenbewust**
   - De planning van menskracht voor corporate communicatie volgt heldere prioriteiten.
   - De procedure voor de inzet van menskracht is doordacht.
   - Procedures bij uitbesteding zijn efficiënt.

B. INDICATOREN VOOR BELEIDSSPECIFIEKE COMMUNICATIE

B.1 DUIDELIJKHEID

a. **Beleid wordt duidelijk en actief bekendgemaakt**
   - De Vlaamse overheid spant zich in om nieuw beleid actief kenbaar te maken.
   - 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**
   - 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.

c. **Voor burgers, organisaties, bedrijven, lokale overheden is het duidelijk wat de dienstverlening van de Vlaamse overheid omvat**
   - 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**
   - Voor iedere beleidssector is het relatienetwerk geanalyseerd: wie zijn de spelers, de partners, de belanghebbenden, wat is hun rol… en welke informatiebehoeftes 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**
   - Er worden diverse communicatiekanalen ingezet voor de verschillende doelgroepen.
   - In de beleidsspecifieke communicatie wordt rekening gehouden met de samenstelling van de doelgroepen, hun diverse interesses en divers mediagebruik.
   - De Vlaamse overheid zet zich ook in om het beleid voor moeilijker te bereiken doelgroepen helder te communiceren.

c. De diverse beleidsdomeinen hebben actieve mediacontacten
   - 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.

B3. CONSISTENTIE

a. Bij alle onderwerpen wordt de bijdrage van communicatie van meet af aan bekeken
   - 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
   - In hun overlegmomenten stemmen kabinetten en managers niet alleen af over inhoud, maar ook 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.

B4. RESPONSIVITEIT

a. Interactieve beleidsvorming wordt actief toegepast
   - Bij elke beleidsvorming wordt nagegaan of interactie een meerwaarde is.
   - Er zijn in de organisatie heldere richtlijnen voor interactief beleid.

b. De berichtgeving in de (traditionele en sociale) media wordt gevolgd
   - 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, …).
   - Berichten over de eigen thema's in de (sociale) media worden gevolgd en trends worden geanalyseerd.
   - Bij belangrijke onderwerpen wordt een meer diepgaande inhoudsanalyse gemaakt.
   - Aan de analyses worden consequenties verbonden voor de eigen werking en prioriteiten.

c. De entiteiten reageren klantvriendelijk op vragen en klachten
   - Vragen worden binnen een redelijke 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.

B5. EFFECTIVITEIT EN EFFICIENTIE

a. **Het functioneren van beleidscommunicatiemedia wordt gevolgd, geëvalueerd en bijgestuurd**
   - Het gebruik van beleidscommunicatiemedia wordt gevolgd en geëvalueerd.
   - Voor belangrijke of nieuwe externe publicaties of producties worden concept en creatie eerst bij een kleine doelgroep afgetoetst.
   - Beleidscommunicatieplannen zijn goed uitgewerkt.
   - Er wordt regelmatig nagegaan of de set communicatiemiddelen efficiënt is afgestemd op de doelstellingen en doelgroepen.

b. **Capaciteitsplanning (inzet eigen personeel) en -aankoop (uitbesteding, externe expertise) gebeuren effectief en kostenbewust**
   - De planning van menskracht voor beleidscommunicatie volgt heldere prioriteiten.
   - De procedure voor de inzet van menskracht is doordacht.
   - Procedures bij uitbesteding zijn efficiënt.

C. INDICATOREN VOOR INTERNE COMMUNICATIE

C1. DUIDELIJKHEID

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 hebben een helder beeld van de Vlaamse overheid en haar missie.
   - Medewerkers krijgen beleids-, taak- en sociale informatie; deze is compleet, begrijpelijk en afgestemd op de doelgroep.

b. **Er is een intern informatiesysteem dat medewerkers in staat stelt informatie te halen en te brengen**
   - Medewerkers kunnen gemakkelijk veel informatie ontsluiten, bijvoorbeeld via een intranet.
   - Medewerkers zorgen ervoor dat deze informatie steeds actueel blijft.
   - Op het intranet is ook informatie te vinden over communicatie (huisstijl, afspraken woordvoering, communicatie in beleid).

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.

C2. OMGEVINGSGERICHTHEID

a. **Medewerkers voelen zich betrokken bij de organisatie**
   - Medewerkers krijgen de kans om hun inbreng te geven.
   - Medewerkers ervaren dat hun feedback het functioneren van de entiteit verbetert.
   - Interne media, werkoverleg en functioneringsgesprekken vervullen daarin een positieve rol.
   - Managers weten hoe ze moeten communiceren om medewerkers te betrekken bij de organisatie.

b. De verhouding tussen de administratie, de regering en het Vlaams Parlement is voor de medewerkers duidelijk
   - Er is veel aandacht voor een goede samenwerking tussen het bestuur en de ambtelijke organisatie.
   - Er zijn afspraken over de communicatie met de Vlaamse Regering en het Vlaams Parlement.
   - Medewerkers weten hoe ze contact moeten leggen met de Vlaamse Regering en het Vlaams Parlement.

c. In de organisatie wordt veel belang gehecht aan een open houding en goede communicatievaardigheden
   - Een open, communicatieve houding over beleidsbeslissingen wordt gestimuleerd binnen de organisatie. De medewerker heeft inspraak of wordt betrokken bij die beslissingen.
   - Leidinggevenden en medewerkers krijgen training in communicatievaardigheden.
   - In functioneringsgesprekken spelen communicatievaardigheden en –houding een belangrijke rol.

d. Communicatie ondersteunt interne veranderingsprocessen
   - 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.

C3. CONSISTENTIE

a. Er is een goede samenhang van interne en externe communicatie
   - 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.
   - Er zijn heldere werkwijzen voor de timing van het informeren van medewerkers ten opzichte van externe stakeholders en de media.

b. Er is afstemming tussen de verschillende spelers op het gebied van interne communicatie
   - Er is afstemming over interne communicatie met de verantwoordelijken voor human resources.
   - Er is afstemming met de leidinggevenden over interne communicatie aan medewerkers, bijvoorbeeld over organisatieveranderingen.
   - De afstemming is zowel inhoudelijk als procesmatig.

c. Er is afstemming met andere communicatieactiviteiten
   - Er wordt rekening gehouden met eerdere evaluaties bij het maken van nieuwe plannen.
   - Er is oog voor de aansluiting op eerdere communicatieactiviteiten en al eerder gegeven informatie.
   - Medewerkers weten hoe zij kunnen bijdragen aan externe communicatie in de sociale media.
   - Er is aandacht voor personeel bij crisiscommunicatie en er is ook nazorg.

C4. RESPONSIVITEIT

a. **Interne communicatie draagt bij aan inzicht in ontwikkelingen**
   - 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**
   - 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**
   - 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.
   - Interne communicatieplannen zijn goed uitgewerkt.
   - Er wordt regelmatig nagegaan of de set interne communicatiemiddelen efficiënt is afgestemd op de doelstellingen en (interne) doelgroepen

b. **Capaciteitsplanning (inzet eigen personeel) en -aankoop (uitbesteding, externe expertise) gebeuren effectief en kostenbewust**
   - De planning van menskracht voor interne communicatie volgt heldere prioriteiten.
   - De procedure voor de inzet van menskracht is doordacht.
   - Procedures bij uitbesteding zijn efficiënt.

D. INDICATOREN VOOR ORGANISATIE VAN DE COMMUNICATIE

D1. DUIDELIJKHEID

a. **De visie op communicatie is helder**
   - 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 hoe communicatie bijdraagt aan het geheel**
   - 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.

c. **Het is duidelijk wie waarover communiceert met wie**
   - 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 terechtkunnen bij communicatiemedewerkers.
   - De communicatiedienstverlening en -taken zijn te vinden op het intranet.
   - De rol van centrale spelers, zoals het Agentschap Informatie Vlaanderen en het Departement Kanselarij en Bestuur, is duidelijk.

D2. OMGEVINGSGERICHTHEID

a. **Binnen de organisatie van de Vlaamse overheid wordt het belang gezien van een communicatieve houding**
   - In de organisatie wordt het communicatief handelen belangrijk gevonden.
   - De communicatieafdeling heeft hierin een stimulerende rol, zonder het naar zich toe te trekken.

b. **Communicatie is goed ingebed in de organisatie**
   - 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 regeringsbeleid**
   - 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**
   - Er zijn gemeenschappelijke keuzes in de algemene communicatiestrategie. De onderlinge afstemming wordt vergemakkelijkt door overlegvormen, gezamenlijke trainingsprogramma's en mogelijkheden om met collega's van taak of job te ruilen.
   - 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**
   - 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.
   - Ervaringen worden uitgewisseld tussen de communicatiecollega's op verschillende afdelingen, bijvoorbeeld via interne jobmobiliteitsprogramma's.

b. **De communicatiediensten vernieuwen zich met behulp van feedback**
   - 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**
   - 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**
   - 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 (budgetten en mensen) zo doelmatig mogelijk te kunnen gebruiken.