# Verbindingen leggen 

## Evaluatienota communicatie gemeente Hillegom

november 2012

## Inhoud

1. Vooraf ..... 3
2. Samenvatting ..... 5
3. Algemene conclusie ..... 10
4. Specifieke conclusies ..... 12
5. De inwoners van Hillegom ..... 13
6. De gemeentelijke spelers ..... 22
a. De gemeenteraad ..... 22
b. De griffie ..... 25
c. Het college van B. en W. ..... 25
d. De burgemeester. ..... 27
e. Het directieteam en de programmaregisseurs ..... 28
f. De teamleiders/projectleiders/ beleidsmedewerkers ..... 28
g. De medewerkers ..... 30
h. Het team communicatie ..... 31
7. De communicatieve opgave bij burgerparticipatie ..... 33
Bijlage 1: de gespreksdeelnemers ..... 35

## 1．Vooraf

Er gaat veel goed in de communicatie van de gemeente Hillegom．Met name als het gat om communicatie en voorlichting rondom dienstverlening en om de inzet van communicatie－instrumenten．De＇communicatie－infrastructuur＇is－voor een gemeente van de omvang van Hillegom－redelijk op orde．Het communicatiebeleidsplan Hillegom 2010－2013 In dialoog met Hillegom is helder en ambitieus．

Maar als het gaat om strategische communicatie－daarover is＇vriend en vijand＇het eens－ kunnen er veel dingen beter．Op alle gemeentelijke fronten：bij raad，college， management，beleidsmedewerkers en team communicatie．Met strategische communicatie wordt bedoeld：het doordenken van beleidsprocessen op de communicatieve aspecten van beleidsdoelen，procesdoelen，krachtenvelden，rollen van bestuurders，ambtenaren en burgers，in te zetten middelen en benodigde vaardigheden， en vervolgens het adequaat vorm geven aan de conclusies．

Ook als het gaat om burgerparticipatie is er nog een weg te gaan．Van verschillende zijden is te horen：verwachtingen matchen soms niet，het krachtenveld wordt nog te vaak niet grondig genoeg in kaart gebracht，de voorwaarden voor een goede burgerparticipatie worden niet altijd goed onderzocht．Dat levert dan teleurstelling op bij alle betrokkenen． En dat in een situatie－zoals blijkt uit de resultaten van het recent gehouden burgerpanelonderzoek－waarin er in Hillegom een goede voedingsbodem is als het gaat om het stimuleren van een grotere verantwoordelijkheid van burgers en maatschappelijke organisaties voor de publieke zaak．Niet alleen het gemeentebestuur， maar ook veel inwoners en organisaties willen daaraan bijdragen－op het moment dat men geraakt of geïnspireerd wordt，en ieder vanuit zijn eigen kennis en kunde en persoonlijke betrokkenheid．

Deze en andere bevindingen staan in dit evaluatierapport．
Op 14 januari 2010 heeft de gemeenteraad het Communicatiebeleidsplan Hillegom 2010 － 2013 vastgesteld．Ten behoeve van de implementatie van het plan zijn in 2011 en 2012 communicatiejaarplannen opgesteld．Nu het einde van de looptijd van het plan in zicht is，is een evaluatie op zijn plaats．

In opdracht van het college van B．en W．heeft zelfstandig communicatieadviseur Ton Kock（Ton Kock Communicatieadvies）over de waardering voor het communicatiebeleid van de gemeente Hillegom gesprekken gevoerd met fractievoorzitters，het college van B．en W．，de burgemeester，de portefeuillehouder communicatie，het gemeentelijk directieteam，teamleiders，programmaregisseurs，enkele projectleiders，enkele beleidsmedewerkers，de teamleider Inwoner \＆bestuur en een aantal sleutelpersonen uit de Hillegomse bevolking．
Tenslotte heeft hij het burgerpanel Hillegom een uitgebreide vragenreeks voorgelegd over het communicatiebeleid．Op die wijze heeft hij kwalitatief en kwantitatief onderzoek gepleegd．

De resultaten van de gesprekken en van het onderzoek gecombineerd met zijn eigen conclusies en aanbevelingen, heeft hij gebundeld in deze evaluatienota die de titel 'Verbindingen leggen' draagt.
Verbindingen leggen tussen bestuur en burgers is immers het belangrijkste doel van overheidscommunicatie. Om informatie over te dragen, verantwoording afte leggen, maar ook om uitwisseling van ideeën, meningen, gedachten en gevoelens mogelijk te maken.
Verbindingen leggen door middel van communicatie draagt bij aan het creëren van vertrouwen en duurzame relaties tussen de gemeente en zijn inwoners.

Zijn conclusies en aanbevelingen kunnen als onderlegger worden gebruikt voor een eventuele herijking van het huidige communicatiebeleidskader dan wel voor het opstellen van een nieuw kader.

## 2. Samenvatting

Op basis van de gevoerde gesprekken en de resultaten van het burgerpanelonderzoek trekt dit rapport de volgende conclusies:

## Algemeen

Het is van belang om de visie onder het communicatiebeleid van de gemeente Hillegom toe te spitsen op 6 elementen:

1. Communicatie is een allemansopdracht. Alle spelers in het bestuurlijke en ambtelijke domein hebben hun eigen rol en verantwoordelijkheid.
2. Interactief werken/burgerparticipatie is in feite professioneel beleid maken.
3. Het gedrag van de gemeentelijke organisatie als geheel (ambtelijke én bestuurlijke organisatie) is bepalend voor de effectiviteit van de gemeentelijke communicatie.
4. Persoonlijke ervaringen van mensen met de gemeente bepalen vooral het communicatieve krediet dat de gemeente bij de bevolking heeft.
5. Interne communicatie is een belangrijk managementinstrument om adequate externe communicatie te realiseren.
6. Werken aan het (verder) ontwikkelen van de gemeentelijke communicatie is een continu proces van verbeteringen binnen een lerende organisatie.

## Specifieke conclusies en aanbevelingen vanuit de burgers van Hillegom

Deze evaluatie brengt alle spelers in beeld met hun specifieke rol en betekenis in het gemeentelijk communicatiebeleid.

Allereerst zijn er de conclusies uit het burgerpanelonderzoek:

1. Hillegommers zijn niet alleen maar geïnteresseerd in vraagstukken die zich 'voor hun voordeur' afspelen, maar ook in grotere zaken. Houdt daar rekening mee.
2. Benader doelgroepen - parallel aan de inzet van de gebruikelijke media - zoveel mogelijk rechtstreeks, dus in de eigen brievenbus of op het eigen mailadres.
3. Stel doelgroepen ervan op de hoogte als raadsbehandeling van 'hun' onderwerp via audioregistratie te volgen is.
4. De begrijpelijkheid van het gemeentelijk taalgebruik scoort over het algemeen goed.
5. Blijf de gemeentelijke website verbeteren.
6. Werk als gemeente aan het verwerven van een duidelijke positie in het informatiezoekgedrag van de gebruikers van social media.
7. Gebruik in dat verband een geschikt beleidsdossier voor het opdoen van ervaring met het gebruik van social media bij burgerparticipatie.
8. Hillegommers willen - afhankelijk van het onderwerp - graag betrokken worden bij beleidsontwikkelingen.
9. Tegelijkertijd heeft een groot aantal het gevoel niet serieus genomen te worden en onvoldoende ruimte te krijgen om invloed uit te oefenen op plannen en beleid.
10. Gebruik een grotere variëteit aan werkvormen voor burgerparticipatie
11. Laat burgers duidelijk zien dat hun belangen over het voetlicht zijn gekomen, dat er ook andere belangen in het geding zijn, en dat de politiek niet tegenóver de samenleving staat, maar vóór de samenleving werkt.
12. Zorg met communicatie dat burgers het proces kunnen volgen en begrijpen, en het besluit kunnen duiden.
13. Participerende burgers moeten zo rechtstreeks mogelijk vernemen wat er met hun inbreng is gebeurd: besteed veel aandacht aan die folow up.
14. Hillegommers vinden het belangrijk om de afweging rondom beleid, plannen en maatregelen te vernemen. Maar zij willen ook kunnen begrijpen hoe de gemeenteraad tot zijn besluiten komt. Dat vraagt om verbetering van de communicatie, maar ook van het raadsdebat zelf.
15. Van een meerderheid mag er door de gemeente meer geld besteed worden aan communicatie en voorlichting.

Vervolgens de conclusies n.a.v. het rondetafelgesprek met sleutelpersonen uit de Hillegomse samenleving:

## Over communicatie rondom dienstverlening

1. Verbeter de telefonische bereikbaarheid
2. Versnel de afwikkeling van brieven
3. De groeiende gemeentelijke informatiestroom via internet is een goede zaak. Maar zorg tegelijkertijd voor een super goede bereikbaarheid en dito persoonlijk contact.
4. Geef gemeentelijke informatie een op de ontvanger gerichte, emphatische toon en inhoud
5. Houdt bij de gemeentelijke communicatie ermee rekening dat inmiddels 1 op de 3 Hillegommers ouder is dan 65 .
6. Laat in dat verband mensen kiezen tussen online en offline communicatiemiddelen.
7. Standaardisatie door formulieren is goed, maar blijf oog houden voor iemands specifieke situatie, bijv. door een begeleidende brief
8. Zoek als regel rechtstreeks contact met een klager, met de mens achter de klacht. De gemeente krijgt dan een gezicht, en vaak zal worden afgezien van een formele procedure.
9. Wat is er gebeurd met het kwaliteitshandvest? En hoe staat het met het klachtenprotocol?
10. Gemeente, communiceer je successen!

## Over communicatie rondom burgerparticipatie

1. Laat mensen eerst meedenken over een probleem en mogelijke oplossingen, en maak daarna pas een officieel plan c.q. neem daarna pas een besluit.
2. Geef meer en tijdig feedback over wat er met de inbreng van burgers gebeurt.
3. Bestuurders en ambtenaren moeten niet alleen inhoudelijk goed zijn, maar ook procesdenkers zijn/worden.
4. Bij vraagstukken waarbij burgerparticipatie is toegepast, zou de raadsbehandeling live als beeld te volgen moeten zijn.
5. Gebruik bij burgerparticipatie vaker de kracht van de social media.

## Algemene opmerkingen

1. De gemeente is de ambtelijke organisatie aan het reorganiseren. Over het hoe en waarom daarvan zou beter gecommuniceerd moeten worden.
2. Een zorg van de gespreksdeelnemers: blijft er na de reorganisatie voldoende bezetting en kwaliteit over?
3. Goed dat het communicatiebeleid wordt geëvalueerd. Maar wordt niet te ambitieus. Beter 3 verbeterdoelen stellen dan 10.

## Specifieke conclusies en aanbevelingen voor de gemeentelijke spelers

Op basis van de gevoerde gesprekken en de resultaten van het burgerpanelonderzoek en het rondetafelgesprek kunnen voor de gemeentelijke spelers de volgende ontwikkelopgaven worden onderscheiden.

## Voor de gemeenteraad

- Het is van belang dat - als het gaat om gemeentelijke communicatie of burgerparticipatie - de rol- en taakverdeling tussen raad en college duidelijker wordt. Een onderscheid naar type onderwerpen kan daarbij helpen.
- De raad moet zichtbaarder en responsiever worden. Fracties moeten politieke keuzes en dilemma's zichtbaar op tafel leggen en kleur bekennen. Het is van belang dat woordvoerders een toonzetting kiezen die geen afbreuk doet aan het gezag van de raad.
- Door een systematische communicatieve ondersteuning kan er een betere wisselwerking ontstaan tussen de raad en bij vraagstukken betrokken Hillegommers.
- Het is zinvol om te onderzoeken of de Hillegomse raad toe is aan een nieuw vergadermodel.

Voor de griffie

- Raad ondersteunen bij zijn ontwikkelopgave
- Maak communicatie rondom de raad vast aandachtspunt in driehoeksoverleg

Voor het college van B. en W.

- Ook voor het college geldt: de rol- en taakverdeling tussen raad en college moet duidelijker. Daarbij kan met communicatie worden duidelijk gemaakt wíe wát doet.
- Steek energie in het maken van begrijpelijk beleid, zodat met communicatie dat beleid begrijpelijk gemaakt kan worden.
- Communiceer bestuurlijke dilemma's en hoe afwegingen hebben plaatsgevonden. Bedenk daarbij dat 'volmaakte tevredenheid' bij de inwoners van Hillegom met communicatie niet is te realiseren. Leg wel altijd uit waarom besluiten zijn genomen zoáls ze zijn genomen.
- Zie erop toe dat beleidsprocessen rondom belangrijke dossiers stelselmatig worden doordacht op aspecten van strategische communicatie en burgerparticipatie. Geef daaraan sturing.
- Hanteer een repertoire aan bestuursstijlen dat past bij de beleidsopgave: iedere situatie is anders!
- Laat een meer hanteerbare participatieladder ontwikkelen.
- Ben alert op kansen en mogelijkheden om op een positieve manier de media te halen. Heb daarbij oog voor de spanning tussen wethouder als lid van een collegiaal bestuur en de wethouder als partijpolitiek boegbeeld.


## Voor de burgemeester

- Niet zozeer een ontwikkelopgave als wel een constatering: de burgemeester is het gezicht van de gemeente is, het boegbeeld, ofwel de symbolische leider naar buiten, en kan op zorgvuldig gekozen momenten dan ook in persoon als het ware een belangrijk 'gemeentelijk communicatie-instrument' zijn. Het is verstandig om die communicatieve rol op cruciale momenten welbewust in te zetten.
- Maak van communicatie rondom de raad een vast aandachtspunt in het driehoeksoverleg burgemeester - griffier - gemeentesecretaris.

Voor het directieteam en de programmaregisseurs

- Coach de ambtelijke organisatie op het doordenken van beleidsprocessen.
- Bewaak een gouden regel voor de gemeentelijke communicatie: geen beleidsdoel zonder communicatiedoel.
- Toets beleidsvoorstellen steevast op bestuursgevoeligheid en op aspecten van strategische communicatie en burgerparticipatie.
- Leg verbindingen in de breedte, tussen onderdelen van de organisatie, als het gaat om vraagstukken van strategische communicatie en burgerparticipatie.
- Geef sturing aan interne communicatie als managementinstrument.


## Voor de teamleiders/projectleiders/beleidsmedewerkers

- Ontwikkel je vaardigheid in procesdenken, zoals het maken van een krachtenveldanalyse en het adviseren welke bestuursstijl bij een bepaald vraagstuk wenselijk is.
- Verbeter de participatieladder als instrument voor advisering over burgerparticipatie.
- Pas stelselmatig de communicatie-check toe.

Voor de overige gemeentelijke medewerkers

- Ontwikkel voldoende empathie voor de ontvanger van gemeentelijke informatie
- Heb oog voor de balans tussen informatie via internet en een goede bereikbaarheid voor persoonlijk contact
- Blijfbij standaardisatie van informatie oog houden voor iemands persoonlijke situatie

Voor het team communicatie

- Vergroot je vakinhoudelijke vaardigheden, zodat je enerzijds de basale instrumentele communicatie op orde hebt, en anderzijds een uitdagende en inspirerende gesprekspartner bent als het gaat om strategische communicatieprocessen en burgerparticipatie.
- Er moet een globale maar heldere taakverdeling komen tussen teamleiders / programmamanagers / projectleiders / beleidsmedewerkers en het team communicatie.
- Maar ook bij zo'n taakverdeling is de huidige formatie bij het team communicatie onvoldoende om al het gewenste communicatieve werk te verrichten.
- Uitbreiding met een formatieplaats zou in de Hillegomse situatie - en gezien het door alle betrokkenen onderkende grote belang van een goede gemeentelijke communicatie - een verstandig besluit zijn.


## 3. Algemene conclusie

Op basis van de gevoerde gesprekken en de resultaten van het burgerpanelonderzoek kan als algemene conclusie worden gesteld, dat de visie onder het communicatiebeleid van de gemeente Hillegom veel meer dan nu het geval is, moet worden toegespitst op zes elementen:

1. Communicatie is een allemansopdracht.

De zorg voor een goede communicatie is niet het exclusieve domein van 'team communicatie'. Het team heeft weliswaar specifieke expertise, maar het college van Burgemeester en Wethouders, de raad, het directieteam, de teamleiders, projectleiders, programmaregisseurs en de (beleids)medewerkers uit de ambtelijke organisatie hebben een eigen verantwoordelijkheid en rol als het gaat om gemeentelijke communicatie.
2. Interactief werken/burgerparticipatie is in feite professioneel beleid maken. Interactief werken, burgerparticipatie en de communicatie daaromheen moet niet gezien worden als iets 'extra's' bovenop het reguliere werk, maar als een wezenlijk onderdeel van professioneel beleid maken.
3. Gedrag is bepalend

Het gedrag van de gemeentelijke organisatie als geheel (ambtelijke én bestuurlijke organisatie) is bepalend voor de beeldvorming van de gemeente bij burgers en maatschappelijke organisaties en voor de effectiviteit van de gemeentelijke communicatie.
Alle 'spelers in het speelveld' moeten gaan beseffen dat (de kwaliteit van de) voorlichting en de strategische communicatie wel bijdragen aan de beeldvorming van de gemeente en de effectiviteit van het beleid, maar altijd binnen het gegeven gedrag van de ambtelijke en bestuurlijke organisatie als geheel.
4. Persoonlijke ervaringen zijn doorslaggevend

Het communicatieve krediet dat de gemeente heeft bij haar burgers wordt voor een groot deel bepaald door persoonlijke ervaringen met (leden van) de bestuurlijke en ambtelijke organisatie. Alle vormen van interactie dragen hieraan bij; ongeacht of het gaat om contact via bijvoorbeeld een telefoniste, beleidsadviseur, buitendienstmedewerker, wethouder, raadslid of via een folder, kranteninterview of door het bijwonen van een informatieavond, klankbordgroep of gemeenteraadsvergadering.
5. Interne communicatie is een belangrijk managementinstrument om adequate externe communicatie te realiseren.
Externe communicatie kan niet zonder goede interne communicatie. Bij interne communicatie gaat het om informeren in twee richtingen, om motiveren van medewerkers, om draagvlak creëren bij de betrokken medewerkers, en om coördineren, afstemmen en samenwerken.
Goede interne communicatie voorziet in een wezenlijke behoefte. Gebrekkige interne communicatie trekt een zware wissel op de effectiviteit en efficiency - en
dus ook op de financiën !-van de bestuurlijke en ambtelijke organisatie. Er moet hierover een gedeeld gevoel van urgentie gaan ontstaan.

## 6. Meters maken' door gezamenlijk leren

De eerste 5 elementen hebben de nodige consequenties voor het gedrag en de vaardigheden van betrokkenen. Hillegom kan op het gebied van strategische communicatie 'meters maken' als men de bestuurlijke en ambtelijke organisatie gaat zien als een optelsom van kennis, inzicht en ervaring. Als men bereid is om inzicht te delen in wat er op het gebied van communicatie al bereikt is en wat er allemaal al goed werkt tot nu toe. En van daaruit gaat kijken naar wat nog als lastig wordt ervaren. Dat geeft energie en motivatie om in actie te komen. Werken aan het (verder) ontwikkelen van de gemeentelijke communicatie is dan een continu proces van verbeteringen binnen een lerende organisatie.

Een hartenkreet van een de gespreksdeelnemers aan het rondetafelgesprek met sleutelpersonen uit de Hillegomse samenleving was: "Goed dat het communicatiebeleid wordt geëvalueerd. Maar wordt niet te ambitieus. Beter 3 verbeterdoelen stellen dan 10 ."
Deze evaluatie laat zien dat het aantal ontwikkelopgaven méér dan 10 bedraagt. Maar per 'speler' uit het bestuurlijke en ambtelijke domein is het aantal ontwikkelopgaven heel overzichtelijk, en in principe dus haalbaar.

## 7. Specifieke conclusies

Deze evaluatie brengt alle spelers in beeld met hun specifieke rol en betekenis in het gemeentelijk communicatiebeleid.
De summiere duidingen uit de samenvatting worden hier uitvoeriger uitgewerkt.
Omdat het ijkpunt van alle gemeentelijke inspanningen 'buiten' ligt, in de samenleving dus, begint deze evaluatie in een apart hoofdstuk met ruime aandacht voor de beelden, suggesties en verwachtingen van

- de inwoners van Hillegom.

Daarna worden de suggesties en verwachtingen beschreven die tijdens de evaluatiegesprekken zijn gemaakt over de rol en betekenis voor het communicatiebeleid van achtereenvolgens

- de gemeenteraad
- de griffie
- het college van B. en W.
- de burgemeester
- het directieteam
- de teamleiders/programmaregisseurs/projectleiders/beleidsmedewerkers
- de overige gemeentelijke medewerkers
- het team communicatie


## 8. De inwoners van Hillegom

Om ten behoeve van de evaluatie zicht te krijgen op de mening van de inwoners Hillegom zijn twee acties ondernomen: een burgerpanelonderzoek en een rondetafelgesprek met sleutelpersonen uit de Hillegomse samenleving. Dit hoofdstuk geeft een samenvatting van de resultaten daarvan.

## Onderzoek onder het Burgerpanel

In september 2012 is het Burgerpanel Hillegom om zijn mening gevraagd over de communicatie van de gemeente Hillegom met haar inwoners. Het onderzoek wilde niet alleen achterhalen hoe de panelleden zich informeerden over de gemeente maar ook hun wensen en behoeften in kaart brengen. Ruim $50 \%$ van de burgerpanelleden heeft meegewerkt aan dit onderzoek.

## Waar zijn de panelleden in geïnteresseerd?

Wanneer het gaat om onderwerpen die direct betrekking hebben op de leefomgeving van de respondenten (eigen buurt, wijk, vereniging of werkgever) wil $97 \%$ geïnformeerd worden over de plannen van de gemeente. $73 \%$ wil op de hoogte gehouden worden over de gemeentelijke dienstverlening. $62 \%$ van de panelleden heeft belangstelling voor grote plannen en beleidszaken.

## Conclusie:

Het beeld dat soms landelijk in discussies wordt geschetst alsof burgers alleen maar geïnteresseerd zijn in vraagstukken die zich 'voor hun voordeur' afspelen, gaat in Hillegom niet op. Uiteraard gaat ieders interesse uit naar het 'eigen' vraagstuk, maar bijna 2 op de 3 ondervraagden heeft ook belangstelling voor grotere zaken. Het is zinvol om bij het doordenken van beleidsprocessen - met name op het vlak van communicatie en burgerparticipatie - daarmee rekening te houden.

## Hoe blijven de panelleden op de hoogte van het gemeentenieuws?

Doel van deze vraag was meer zicht te krijgen op het informatiezoekgedrag van de
Hillegommer. Van de respondenten leest $91 \%$ de huis-aan-huisbladen. $40 \%$ volgt de gemeente via de gemeenteberichten in het Witte Weekblad. $40 \%$ kijkt regelmatig op de gemeentelijke website en $33 \%$ volgt de lokale media als het Leidsch Dagblad en het Haarlems Dagblad. 17\% van de respondenten bezoekt regelmatig een informatieavond. Sociale media (Twitter 5\%) en de audioverslagen van de raad (2\%) worden niet of nauwelijks gevolgd.
Daarnaast volgen de panelleden de gemeente op Dichtbij.nl Zij bezoeken soms een raadsvergadering en bijeenkomsten van politieke partijen. Ze informeren zich via andere inwoners of belangengroepen en lezen de nieuwsbrieven die de gemeente verspreidt.

> Conclusie:
> De huis-aan-huis bladen zijn het belangrijkste oriëntatiemiddel voor de Hillegommer als het gaat om gemeentelijk nieuws. De gemeenteberichten en de gemeentelijke website scoren met $40 \%$ niet onverdienstelijk. Maar die score laat ook zien dat $60 \%$ die media niet raadpleegt voor gemeentenieuws. Zo'n gegeven pleit ervoor om in voorkomend geval - naast de free publicity in de huis-aan-huis bladen doelgroepen zo rechtstreeks mogelijk - dus in de eigen brievenbus, of op het eigen mailadres - te benaderen.
> De minieme score van audioverslagen van de raad is gelijk aan het landelijk beeld. Toch kan dit percentage naar verwachting groter worden als in voorkomend geval doelgroepen ervan op de hoogte worden gesteld dat de raadsbehandeling van' hun' onderwerp op deze wijze te beluisteren is.

## Hoe waarderen de panelleden de gemeentelijke communicatiemiddelen?

$70 \%$ van de respondenten vindt het taalgebruik van de gemeente begrijpelijk. $21 \%$ heeft soms moeite met het taalgebruik. De gemeenteberichten scoren het rapportcijfer 7 . Ze worden door $72 \%$ van de respondenten bijna wekelijks bekeken. Ook de gemeentegids krijgt een 7 en wordt door bijna $70 \%$ een paar keer per jaar geraadpleegd.
De gemeentelijke website krijgt een 6,7 . Zo'n $85 \%$ van de panelleden bezoekt de website voor de openingstijden ( $70 \%$ ), contactinformatie ( $40 \%$ ), voor informatie over bouwplannen en werkzaamheden ( $50 \%$ ), informatie over gemeenteproducten ( $53 \%$ ) en raads- en collegestukken ( $21 \%$ ). $73 \%$ van de respondenten vindt de informatie die men zoekt.

## Conclusie:

Het geheel aan eigen media dat de gemeente inzet - de z.g.
communicatieve infrastructuur van de gemeente Hillegom - wordt goed benut. Men vindt de informatie die men zoekt.
En heel belangrijk: de begrijpelijkheid van het gemeentelijk taalgebruik scoort goed. 'Schrijven voor de lezer' is blijkbaar het adagium voor de gemeentelijke penvoerders en niet 'schrijven voor de schrijver'.
Compliment!
Dat de gemeentelijke website op zichzelf met een ietwat magere 6,7 wordt gewaardeerd vraagt om nader onderzoek naar verdere verbetering van bijv. gebruiksvriendelijkheid, actualiteit van gegevens, lay-out, navigatie enz.

## Social Media

$30 \%$ van de respondenten is niet actief op social media. De panelleden die wel actief zijn, gebruiken vooral Youtube ( $46 \%$ ), Facebook ( $47 \%$ ) en Linkedin ( $30 \%$ )
Zij gebruiken social media vooral om informatie te zoeken en te zien waar anderen mee bezig zijn. Zij zien het minder als een instrument om hun mening te geven.
$34 \%$ van onze panelleden vindt dat Hillegom actief moet zijn op social media. $30 \%$ vindt van niet.

> Conclusie:
> Social media zijn niet meer weg te denken uit het spectrum van moderne communicatiemiddelen. Ongeveer 2 op de 3 respondenten maakt er gebruik van. De gemeente heeft echter nog geen vanzelfsprekende positie in het informatiezoekgedrag van social media-gebruikers. Het verwerven van die positie zou vooralsnog gericht kunnen zijn op het verstrekken van informatie bij rampen en calamiteiten, c.q. bij de preventie ervan (zie de recente gebeurtenissen in de gemeente Haren). Bovendien: nauwkeurig monitoren van meerdere sociale netwerken geeft inzicht in de emoties rond een gebeurtenis en laat zien welke acties inwoners wel of niet ondernemen. Daarnaast maakt monitoren het mogelijk om direct te reageren op foutieve informatie die verspreid wordt.
> Deze aanpak kan trouwens ook behulpzaam zijn bij het monitoren van de beeldvorming rondom een beleidsdossier of het optreden van bestuurders.

> Het gebruik van social media bij burgerparticipatie zou in de Hillegomse situatie kunnen worden onderzocht als pilot bij een daarvoor geschikt beleidsdossier.

Een ruime meerderheid van de respondenten 'zapt' niet weg als het gaat

## Willen panelleden betrokken worden bij beleidsontwikkelingen?

$67 \%$ geeft aan dat dit wat hen betreft afhangt van het onderwerp (wanneer het onderwerp hen direct raakt of als het alle inwoners aangaat). $23 \%$ zegt volmondig ja. De onderwerpen waar de panelleden voor warm lopen zijn: hun leefomgeving ( $76 \%$ ), openbare orde en veiligheid ( $70 \%$ ), verkeer en vervoer ( $70 \%$ ), bouwprojecten ( $56 \%$ ) en zorg en welzijn ( $40 \%$ ). Thema's als onderwijs ( $20 \%$ ), economie ( $16 \%$ ) en ondernemen en kunst \& cultuur ( $23 \%$ ) leven minder. Een van de respondenten gaf het kernachtig weer: 'ik wil meepraten als het mijzelf aangaat of als ik er verstand van heb'.

## Conclusie:

 om de maatschappelijke opgaven waar de gemeente Hillegom voor staat. Dat duidt erop dat er in Hillegom een goede voedingsbodem is als het gaat om het stimuleren van een grotere verantwoordelijkheid van burgers en maatschappelijke organisaties.De conclusie kan zijn, dat niet alleen het gemeentebestuur, maar ook veel inwoners en organisaties willen bijdragen aan de publieke zaak - op het moment dat men geraakt of geïnspireerd wordt, en ieder vanuit zijn eigen kennis en kunde en persoonlijke betrokkenheid. Voor de één kan dat de straat of de wijkzijn. Voor de ander de sportvereniging. En weer een ander voelt zich betrokken bij bijvoorbeeld ouderenzorg of milieu. Door de krachten te bundelen en op een goede wijze van kennis en kunde van inwoners en organisaties gebruik te maken

## Hoe willen de panelleden betrokken worden?

Meer dan $90 \%$ van het de respondenten vindt het normaal om als inwoner betrokken te zijn bij je eigen buurt of wijk. Men is het niet eens met de stelling dat samenspraak of inspraak een illusie is die veel tijd kost en niks oplevert ( $74 \%$ ).
Het panel vindt dat de gemeente de burgers niet serieus neemt en onvoldoende ruimte biedt om invloed uit te oefenen op plannen en beleid ( $70 \%$ ).
$73 \%$ van de respondenten wil dat er meer laagdrempelige manieren komen om mee te denken.
$90 \%$ wil geïnformeerd worden, $44 \%$ is bereid mee te denken, $33 \%$ wil echt meebeslissen, $11 \%$ wil samenwerken met de gemeente bij de uitvoering en bijna $20 \%$ wil medeverantwoordelijkheid dragen voor de uitkomst van het beleid.
We hebben de panelleden gevraagd of zij bekend zijn met de participatiemogelijkheden binnen Hillegom: $76 \%$ weet dat gemeente informatieavonden organiseert, $67 \%$ ken de inspraakmogelijkheid bij de gemeenteraad, 23 weet dat er een WMO-raad is, $42 \%$ kent het burgerinitiatief.

## Conclusie:

Er is een grote discrepantie tussen de uitermate grote bereidheid van de respondenten om betrokken te zijn bij de eigen leefomgeving enerzijds en anderzijds het gevoelen dat men heeft niet serieus genomen te worden en onvoldoende ruimte te krijgen om invloed uit te oefenen op plannen en beleid.
Dat vraagt om een communicatiebeleid waarin de mogelijkheden en kansen van het samenspel tussen gemeentebestuur en samenleving steevast wordt benadrukt. In de onderlinge communicatie zouden gemeentebestuur en inwoners (of andere partners in de samenleving) elkaar over en weer de vraag moeten stellen: wie doet wat? En: wat vraag ik van u? En: wat doe ik zelf?
De wijze waarop de gemeente de participatie organiseert is bij de respondenten over het algemeen goed bekend. Het is zinvol om te kijken naar een grotere variëteit aan werkvormen voor burgerparticipatie. De laatste jaren is daarmee in bestuurlijk Nederland ruime ervaring opgedaan'.

## Gemengde ervaringen

$56 \%$ van het de respondenten heeft nog nooit deelgenomen aan een vorm van inspraak of participatie. Degene die dit wel gedaan hebben gemengde ervaringen: $32 \%$ is positief, $51 \%$ heeft gemengde ervaringen en $17 \%$ is negatief over hun deelname.

## Positieve ervaringen

"De gemeente staat voor het algemeen belang en niet voor deelbelangen." "Ik kon mijn vragen kwijt. Een gelegenheid om ideeën met ambtenaren en andere betrokkenen uit te

[^0]wisselen."Er werd naar mij geluisterd en ik kreeg mijn zin." "Er werd wat met mijn idee gedaan."
Men was vooral positief wanneer er een goede follow up was van de participatiebijeenkomst en de ideeën van de deelnemers verwerkt waren in het uiteindelijk beleid.

## Negatieve ervaringen

"Ambtenaren kijken alleen naar tekeningen maar kennen de feitelijke informatie niet. Geen follow-up: ik heb nooit gehoord wat er met onze input is gebeurd. Het is toch allemaal beslist. De gemeente doet toch haar eigen zin."
Een respondent verwoordde het als volgt: "Inspraak is een illusie. De politiek beslist. Ik wantrouw politici. Ik vind ze arrogant. Laat de gemeenteraad een charmeoffensief starten. De voorlichting van de gemeente is goed".

> Conclusie:
> De gemengde ervaringen zijn niet exclusief voor Hillegom: het is een algemene trend in Nederland. Wel kan uit dit onderzoeksresultaat worden geleerd dat de organisatie van en communicatie rondom beleidsprocessen erop gericht moet zijn, dat burgers kunnen waarnemen dat hun belangen over het voetlicht zijn gekomen. En dat ze kunnen waarnemen dat er ook andere belangen in het geding zijn. Dat ze het proces kunnen volgen en begrijpen, en het besluit duiden. Dat ze daarbij kunnen waarnemen dat naar iedereen geluisterd wordt, maar dat niet iedereen zijn zin krijgt. En dat de politiek en het openbaar bestuur niet tegenóver de samenleving staat maar vóór de samenleving werkt. Tenslotte kan geconcludeerd worden, dat de follow up belangrijk is: participerende burgers moeten zo rechtstreeks mogelijk vernemen wat er met hun inbreng is gebeurd. Waarbij de gemeente verantwoordt waarom wel of niet gevolg geeft aan een bepaalde vraag, advies of suggestie.

## Taakverdeling gemeenteraad en college

$32 \%$ van de panelleden weet wat de rol is van de gemeenteraad en wat de rol is van burgemeester en wethouders bij het bepalen en uitvoeren van beleid. $56 \%$ weet het niet maar denkt dat het wel belangrijk is om te weten. $12 \%$ weet het niet maar interesseert het ook niet.
De helft van de respondenten begrijpt op welke gronden de gemeenteraad tot haar oordeel komt bij raadsbesluiten. De andere helft begrijpt dit zelden of nooit. $83 \%$ van de respondenten vindt het belangrijk deze afweging via de gemeentelijke communicatie bekend te maken.

> Conclusie:
> Bijna iedereen vindt het belangrijk om de rol en taakverdeling tussen raad en college te begrijpen. Ook vindt bijna iedereen het belangrijk om de afweging rondom beleid, plannen en maatregelen te vernemen. Een op de twee respondenten begrijpt echter niet op welke gronden de gemeenteraad tot zijn besluiten komt. Dat vraagt om verbetering. In die
zin, dat de raad als geheel en raadsfracties in het bijzonder vraagstukken en de daarbij horende dilemma's expliciet op tafel leggen en kleur bekennen. En dat zij hun afwegingen steevast helder uitleggen en daarover verantwoording kunnen afleggen. Als daaraan is voldaan kan betekenis geven aan beleidskeuzes, plannen en maatregelen van de gemeente een kernopgave van de gemeentelijke communicatie zijn.

## Mag de gemeente meer geld besteden aan communicatie en voorlichting?

$57 \%$ van de respondenten vindt van wel, 27 \% van de respondenten is het hier niet mee eens.

> Conclusie:
> Een opvallend resultaat in deze tijd van bezuinigen. In meerderheid vinden mensen het blijkbaar zinvol als de gemeente geld uittrekt - en zelfs méer geld - om hen te informeren dan wel bij beleid en maatregelen te betrekken. Een meer zichtbare overheid, die in het belang van de samenleving belangrijke keuzes maakt en maatregelen treft, mag wat hen betreft meer geld kosten.

## Suggesties van de panelleden om de communicatie te verbeteren

Dit was een open vraag. De volgende zaken vallen op: meer aandacht voor de tijdige beantwoording van telefoontjes, brieven en e-mails. Gebruik klare taal. Meer digitaal communiceren. Anderzijds ook juist de roep om als het de inwoners direct aangaat persoonlijk en schriftelijk contact met hen op te nemen. De website moet actueel zijn en mag wat de panelleden betreft nog overzichtelijker worden.
Meer duidelijkheid scheppen over de rol van college en gemeenteraad in het beleidsproces. Als de gemeente een participatietraject start ook echt luisteren en goed terugkoppelen wat er met de input gaat gebeuren.

## Rondetafelgesprek met sleutelpersonen uit de Hillegomse samenleving

Vlak voor het zomerreces, op 2 juli 2012, heeft een rondetafelgesprek plaatsgevonden met sleutelpersonen uit de Hillegomse samenleving over wat er in de gemeentelijke communicatie goed gaat en wat er verbeterd zou moeten worden. De centrale vraag was: wat neemt u waar als u kijkt hoe vertegenwoordigers van de gemeente - raad, college, ambtenaren - communiceren met de samenleving?
Doel van dit gesprek was om op basis van individuele ervaringen van sleutelpersonen uit Hillegom de evaluatie van de gemeentelijke communicatie te verrijken.

Gaandeweg spitste het gesprek zich vooral toe op twee onderwerpen: de dienstverlening van de gemeente, en de wijze waarop burgers betrokken worden bij het beleid.

## Dienstverlening.

Men stelde vraagtekens bij de telefonische bereikbaarheid van de gemeente. Een gedeelde ervaring was dat het lang duurt voor je iemand aan de lijn hebt. Ook de periode die nodig is om brieven af te wikkelen werd als lang ervaren.

Nog een advies luidde: de groeiende informatiestroom via internet - op zichzelf een goede zaak! - vraagt eerder om méér dan om minder aandacht voor een super goede bereikbaarheid plus dito persoonlijk contact. Het zou een ambitie van de gemeente moeten zijn om die twee factoren helemaal met elkaar in balans te brengen.

Men vroeg ook aandacht voor de accenten die in de gemeentelijke informatie worden gelegd. Een voorbeeld: een startende ondernemer die de gemeentelijke website bezoekt wordt allereerst geconfronteerd met verordeningen: zaken waar hij aan moet voldoen of dingen die niet kunnen of niet mogen. De betekenis die zo'n tekst krijgt is: de gemeente presenteert zich als een strenge handhaver die begint met barrières op te werpen. Dat kan een ontmoedigende werking hebben. Beter zou het zijn als de websitetekst ermee begint de startende ondernemer te ondersteunen met adviezen over wat te doen en hoe te handelen. Dan laat de gemeente een positief, empathisch gezicht zien.

Een ander advies: inmiddels is $33 \%$ van de Hillegomse bevolking boven de 65 . Houd daar rekening mee bij de vormgeving van de gemeentelijke communicatie. Verwijs bijv. naar alternatieven: "U kunt uw vraag via e-mail aan ons stellen. Stelt u meer prijs op persoonlijk contact belt u dan voor een afspraak." Of in vaktaal: combineer online en offline middelen als je je op een doelgroep richt.

Standaardisatie van communicatie, bijv. door het aanbieden van formulieren, is praktisch en efficiënt. Dat is goed. Maar blijf oog houden voor iemands specifieke situatie, bijv. door middel van een begeleidende brief. Die dus niet per definitie ook weer standaard zou moeten zijn. M.a.w. maak de communicatie persoonlijk en emphatisch.

Een suggestie in het verlengde daarvan was: 'duw' een klacht niet meteen in het format van een formulier, maar zoek eerst contact met de klager. Besteed even tijd aan de mens
achter de klacht. De gemeente krijgt dan een gezicht. In veel gevallen kan een kort, invoelend gesprek tot een snelle oplossing leiden en is een formele procedure niet meer nodig.

Trouwens, zo informeerde men: Wat is er gebeurd met het kwaliteitshandvest? En hoe staat het met het klachtenprotocol? Moet daarover niet zo nu en dan verantwoording worden afgelegd naar de raad (en daarmee aan de bevolking)?

Tenslotte deed men de oproep : gemeente, communiceer je successen! Zelden worden die door de reguliere media als nieuws gezien. Maar de bevolking heeft er wel recht op ze te kennen. Zet je licht dus niet onder de korenmaat.

## Burgerparticipatie

De adviezen die hierover werden geformuleerd, waren

- bij besluitvorming kent Hillegom over het algemeen maar één volgorde: de gemeente bedenkt wat het beste besluit of plan is en geeft dáárna de bevolking een inspraakmogelijkheid. Dat wordt vaak ervaren als 'symbolisch beleid'. Het zou veel vaker andersom moeten: eerst mensen laten meedenken over wat het probleem precies is en wat mogelijke oplossingen kunnen zijn, en pas dáárna een officieel plan maken c.q. een besluit nemen.
- Geef meer en tijdig feedback over wat er met de inbreng van burgers gebeurt.
- De gemeente heeft voor haar communicatie goede tools ontwikkeld. Ook wordt er veel aandacht besteed aan de begrijpelijkheid van de informatie. De volgende slag die nu moet worden gemaakt is, dat de processen waarin die tools worden ingezet beter worden doordacht. Bestuurders en ambtenaren moeten dus niet alleen inhoudelijk goed zijn, maar ook procesdenkers zijn/worden.
- Heel praktisch: bij de behandeling van voor de Hillegommers belangrijke zaken zouden de raadsvergaderingen op internet niet alleen audio, maar ook als beeld live te volgen moeten zijn.
- Gebruik bij burgerparticipatie vaker de kracht van de social media.


## Algemene opmerkingen:

Tenslotte nog enkele algemene opmerkingen die tijdens het gesprek werden gemaakt:

- De gemeente is de ambtelijke organisatie aan het reorganiseren. Over het hoe en waarom daarvan zou beter gecommuniceerd moeten worden.
- Een zorg van de gespreksdeelnemers: blijft er na de reorganisatie voldoende bezetting en kwaliteit over?
- Goed dat het communicatiebeleid wordt geëvalueerd. Maar wordt niet te ambitieus. Beter 3 verbeterdoelen stellen dan 10 .

Analyse van de inbreng:
De opmerkingen en adviezen uit de bijeenkomst zijn verschillend van
aard, maar zijn stuk voor stuk waardevol. Voor een groot deel sporen ze met de resultaten uit het burgerpanel onderzoek. Een algemene conclusie kan zijn, dat kennelijk het gedrag van de gemeentelijke organisatie als geheel (ambtelijke én bestuurlijke organisatie) bepalend is voor de beeldvorming van de gemeente bij burgers en maatschappelijke organisaties, en voor de effectiviteit van de gemeentelijke communicatie.

Kortom, de basis voor een goede beeldvorming van de gemeente en voor de effectiviteit van de gemeentelijke communicatie ligt in de kwaliteitszorg voor zowel de dienstverlening als de besluitvormingsprocessen.

## 9. De gemeentelijke spelers

Op basis van de gevoerde gesprekken en de resultaten van het burgerpanelonderzoek en het rondetafelgesprek kunnen in evaluatieve zin de volgende conclusies worden getrokken.

## a. De gemeenteraad

Twee ontwikkelopgaven en een uraag:

- Rol- en taakuerdeling tussen raad en college duidelijker
- Raad zichtbaarder en responsiever
- Naar een nieuw vergadermodel?

Voor de gemeenteraad zijn twee ontwikkelopgaven te onderscheiden.

## Ten eerste:

de rol- en taakverdeling tussen raad en college als het gaat om gemeentelijke communicatie of om burgerparticipatie, is niet duidelijk.
Helder moet worden wat 'van' de raad is en wat 'van' het college. Bij de interne regie daarover kan een onderscheid in 'type onderwerpen' goed helpen (zie kader).

Bij strategische communicatie moet helder zijn: wie doet wat? Wanneer ? Hoe is het samenspel georganiseerd en hebben we hierover met elkaar een gemeenschappelijk beeld?

Het gemeentebestuur van Hillegom wil transparant zijn. Raad, college, ambtelijke organisatie en de samenleving moeten bij een proces van communicatie, interactieve beleidsvoering of burgerparticipatie 'de klokken gelijk kunnen zetten'. Men moet kunnen waarnemen dat iedereen deelneemt aan hetzelfde 'spel'.
Ook moet helder zijn wie de interactie met de samenleving aangaat: het college? De raad? Of ambtelijke medewerkers?
En zijn raadsleden waarnemers? Of zijn ze onderzoekers? Of zijn ze discussiedeelnemers?
Helderheid hierover is voor iedereen van belang.
Daarom is het zinvol om een onderscheid in type onderwerpen te maken:

1. Onderwerpen die volledig ambtelijk kunnen worden afgewerkt (bijv. ambtelijke beheeractiviteiten zoals renovatie van een speelvoorziening, regulier onderhoud verhardingen enz.) -> 'ambtelijke’ onderwerpen
2. Onderwerpen die door het college worden afgewerkt, en geen raadsbesluit behoeven (bijv. verstrekken van subsidies enz.) -> collegeonderwerpen
3. Onderwerpen die weliswaar een zaak voor de raad zijn, maar een routinekwestie betreffen (bijv. vaststellen van conserverende bestemmingsplannen) -> routine-onderwerpen voor de raad
4. Onderwerpen die een zaak voor de raad zijn, en daarbij belangrijk en politiek relevant zijn: ze vragen directe betrokkenheid en bemoeienis van/ of kaderstelling door de raad (bijv. structuurvisie, herijking sportbeleid, subsidiebeleid, WMO-beleid enz.). -> politiek belangrijke onderwerpen voor de raad

De tweede ontwikkellijn:
Veel meer dan tot nu toe moeten mensen in de Hillegomse samenleving uit de gemeentelijke communicatie kunnen waarnemen

- dat hun volksvertegenwoordigers bereid zijn om te luisteren naar hun eisen, wensen en belangen. Dat raadsleden zich breed oriënteren om goed te weten wat er speelt;
- dat 'luisteren' niet betekent: iedereen zijn zin geven, maar dat 'luisteren’ leidt tot een bestuurlijke afweging in het algemeen belang. Een afweging die door raadsleden helder uitgelegd kan worden en waarover zij verantwoording kunnen afleggen;
- dat er verschillen van opvatting zijn in een gemeenteraad die zijn gebaseerd op een verschil van politieke visie;
- dat de raad zich op die manier profileert als hét orgaan dat de belangrijkste politieke keuzes in Hillegom bepaalt, en dus politieke leiding geeft aan het gemeentebestuur, en weg blijft van bestuurlijke uitvoeringskwesties. Die zijn immers 'van' het college.

Voorwaarde is dan wel,

- dat de raad zich responsief opstelt. Responsief wil zeggen tijdig signaleren van opgaven voor de samenleving en problemen van burgers die op de politieke agenda thuis horen. Die vertalen in helder beleid of begrijpelijke maatregelen, of door burgers bij de ontwikkeling van beleid te betrekken. Daarbij signalen van burgers niet af doen als ongewenst eigen belang, maar deze ook niet klakkeloos volgen.
- dat de raad als geheel en raadsfracties in het bijzonder, vraagstukken en de daarbij horende dilemma's expliciet op tafel leggen en kleur bekennen. En dat zij hun afwegingen steevast helder uitleggen en daarover verantwoording kunnen afleggen. En heel belangrijk:
- dat woordvoerders een toonzetting kiezen die geen afbreuk doet aan het gezag van de raad. Politieke partijen worden -met een knipoog-wel eens gekenschetst als ' verenigingen die gespecialiseerd zijn in onenigheid'. Het in vrijheid hebben en uiten van een meningsverschil is een belangrijke kernwaarde van onze democratie: Nederland is verenigd in het 'oneens zijn met elkaar'. Elkaar bekritiseren tijdens een raadsdebat is
dus prima: maar voorkomen moet worden dat de performance voor de buitenwereld het gezaghebbende beeld afbreekt.

De communicatieve ondersteuning die ten behoeve van deze ontwikkellijn gepleegd zou moeten worden, kan er als volgt uitzien:

- de juiste mensen (doelgroepen) worden tijdig op de hoogte gebracht van de brede verkenning die de raad in een kwestie gaat plegen, zodat zij daaraan hun bijdrage kunnen leveren;
- diezelfde mensen worden geïnformeerd als de raad toe is aan oordeelsvorming en besluitvorming. De in de raad aanwezige (partij)politieke verschillen kunnen dan op het juiste moment en op de juiste wijze voor de juiste mensen (doelgroepen) over het voetlicht komen;
- tijdens de behandeling van agendapunten wordt de inhoud van het punt en het doel van de behandeling in de vergaderzaal geprojecteerd. Ook eventuele tekeningen of plattegronden worden tijdens de behandeling groot geprojecteerd, zodat iedereen (ook de raadsleden!) de beraadslaging goed kunnen volgen. Datzelfde geldt voor amendementen en moties.
- via gemeentelijke communicatie wordt achteraf publieke verantwoording afgelegd voor genomen besluiten en de dilemma's die daaraan ten grondslag hebben gelegen;
- en tenslotte
via gemeentelijke communicatie wordt steevast helder gemaakt voor welke zaken je bij de raad terecht kunt en voor welke bij het college.


## Tenslotte

leiden de bevindingen van deze evaluatie tot een vraag:
is de gemeenteraad van Hillegom toe aan een nieuw (of aangepast) vergadermodel?
Vergaderingen van de gemeenteraad c.q. van de raadscommissies zijn - uiteindelijk - een middel om in de samenleving iets tot stand te brengen.
Maar wat neemt de samenleving waar als zij naar die vergaderingen kijkt? Welke rol en ruimte gunt de gemeenteraad aan burgers, maatschappelijke instellingen en organisaties in het raadsdomein? Welke werkvormen hanteert hij daarvoor? En heel belangrijk: welke procesdoelen wil de raad daarmee realiseren? Is het werken met voorrondes en informatiebijeenkomsten daarbij voldoende effectief? Er zijn meerdere motieven denkbaar om een vergadermodel van de raad aan te passen. Of juist niet aan te passen. Een belangrijk punt van bezinning - vanuit het thema van dit evaluatierapport - kan zijn: hoe geven we het gesprek met de burger in het raadsdomein vorm? Is dat goed zo? Of kan dat beter? Hoe maken we de besluitvorming van de raad voor burgers meer helder en aantrekkelijker? Een communicatieve uitdaging dus. In heel Nederland wordt met verschillende vergadermodellen ervaring opgedaan. Het is niet aan te raden om een vergadermodel klakkeloos over te nemen.
Wel leidt deze evaluatie tot de conclusie dat een bezinning op het huidige vergadermodel zinvol kan zijn.

## b. De griffie

Twee ondersteunende opgaven:

- Raad ondersteunen bij zijn ontwikkelopgave
- Communicatie rondom de raad vast aandachtspunt in driehoeksoverleg

De evaluatieconclusies voor de raad kunnen worden doorgetrokken naar de rol van de griffie: de 'eigen' ambtelijke ondersteuners van de raad.
Immers: de communicatieve acties die bij de raad worden beschreven, gaan niet vanzelf c.q. kunnen niet 'even' door de griffie erbij worden gedaan.

Enerzijds heeft de griffie binnen het raadsdomein een soort 'ondersteunende ontwikkelrol' als de raad bereid is om invulling te geven aan een duidelijkere rol- en taakverdeling tussen raad en college, zich daarbij responsief opstelt, wil werken aan zijn performance, en vanuit zijn kerntaken meer rechtstreeks de verbinding zoekt met de burger.
Anderzijds zal de griffie door college en ambtelijke organisatie ondersteund moeten worden bij communicatieve acties rondom beleid, maatregelen en belangrijke dossiers die in de raad (gaan) spelen.
De 'verbinding' tussen griffier, burgemeester en gemeentesecretaris - de z.g. driehoek en de manier waarop men elkaar daar over en weer in stelling brengt, speelt dan een belangrijke rol.
c. Het college van B. en W.

Vier ontwikkelopgaven:

- Rol- en taakuerdeling tussen raad en college duidelijker
- Beleid begrijpelijker maken
- Sturing geven op het doordenken van beleidsprocessen
- Repertoire aan bestuursstijlen hanteren

Voor het college van B. en W. ziet deze evaluatie vier ontwikkelopgaven.
Ten eerste: wat hiervoor gesteld werd voor de gemeenteraad, geldt mutatis mutandis ook voor het college.
De rol- en taakverdeling tussen raad en college als het gaat om gemeentelijke communicatie moet duidelijker worden. Deze ontwikkelopgave vraagt van beide bestuursorganen de bereidheid om elkaar op hun kernrollen en kerntaken in stelling te brengen. En in voorkomend geval via communicatie duidelijk te maken wíe wát doet. Een voorbeeld: in persberichten over beleid waarover in het college overeenstemming is bereikt, moet - als dat van toepassing is - wel doorklinken dat het beleid nog door de raad moet worden vastgesteld. Burgers vinden die helderheid relevant, zoals ook blijkt uit het burgerpanelonderzoek. Nog een voorbeeld: uit een begrotingskrant moet ik als lezer niet de indruk krijgen dat er sprake is van vaststaand beleid, maar moet ik zien dat
de raad daarover nog moet beslissen. En in een enkel geval moet mij zelfs duidelijk zijn, dat ik een poging kan ondernemen om die politieke beslissing van de raad te beïnvloeden.

Een tweede ontwikkelopgave:
het is wenselijk dat de buitenwereld gaat waarnemen dat het college van B. en W. van Hillegom
-energie steekt in het maken van begrijpelijk beleid
-zodat vervolgens met communicatie dat beleid begrijpelijk kan worden gemaakt. (Immers: beleid is pas doelmatig en uitvoerbaar als de bij het beleid betrokkenen het kunnen snappen! Een eenvoudige pretest bij onverdachte betrokkenen kan soms zeer verhelderend werken.)
Daarbij is het van belang dat het college zijn (communicatieve ) beperkingen kent en dat kan uitleggen.

Effectief en gezaghebbend communiceren is niet altijd even gemakkelijk. Zeker als het gaat om beleidsvraagstukken waarin sprake is van grote, tegenstrijdige belangen. De uitkomst is dan zelden zodanig dat alles en iedereen volmaakt tevreden is. Het moet duidelijk zijn, dat die 'volmaakte tevredenheid' met communicatie niet is te realiseren.

Wél is het belangrijk dat het college in voorkomend geval aan belanghebbenden uitlegt wat de bestuurlijke dilemma's waren en hoe de afweging heeft plaatsgevonden. Daarmee trek je als college verklaarde tegenstanders niet over de streept, maar bereik je wel dat burgers - voorstanders, tegenstanders en 'neutralen’ - kunnen begrijpen waarom besluiten en maatregelen worden genomen zoáls ze worden genomen.

Een derde ontwikkelopgave:
Het college doet er goed aan zich - naast het bedenken en uitvoeren van oplossingen voor beleidsvraagstukken - in voorkomend geval óók te richten op het doordenken van beleidsprocessen op hun aspecten van strategische communicatie en burgerparticipatie. Portefeuillehouders zien er dan op toe dat bij de beleidsadvisering rondom belangrijke dossiers het beleidsproces in die zin stelselmatig wordt doordacht en geven daaraan sturing.

Ten vierde:
meer dan nu het geval is, zou het college - uiteraard weloverwogen - moeten putten uit een repertoire aan bestuursstijlen. Nu worden weerbarstige beleidsopgaven en beleidsmaatregelen steevast op nagenoeg dezelfde wijze aangepakt: in het gemeentehuis worden plannen en beleidsmaatregelen doordacht, en wordt de voorkeursoplossing gekozen. Die wordt vervolgens gecommuniceerd - doorgaans tijdens een informatieavond. Vervolgens krijgen betrokkenen de gelegenheid om daarop te reageren. Daarna legt de gemeente verantwoording af voor wat er wel en niet met de inbreng van betrokkenen wordt gedaan.
In ‘gemeentebestuurlijk’ Nederland is inmiddels ervaring opgedaan met een grote variëteit in procesaanpak en bestuursstijlen. Ook in Hillegom zou meer dan nu het doordenken van beleidsprocessen op de communicatieve aspecten van beleidsdoelen,
procesdoelen en krachtenvelden moeten leiden tot een 'rijkere' procesaanpak. ledere situatie is anders!
In dat verband zou een beter hanteerbare 'participatieladder'2 aan te bevelen zijn.

## Tenslotte:

het college - met ondersteuning van zijn ambtenaren - mag meer dan nu het geval is, alert zijn op kansen en mogelijkheden om op een positieve manier de media te halen. Wel moet daarbij de spanning worden onderkend die er kan zijn tussen het communicatieve optreden van enerzijds de wethouder als lid van een collegiaal bestur en anderzijds de wethouder als partijpolitiek boegbeeld.
Als lid van een collegiaal bestuur geeft de wethouder in goed overleg met zijn collegaportefeuillehouders leiding aan bestuurlijke processen die moeten leiden tot gedragen besluitvorming, of aan uitvoeringsmaatregelen die gewenste maatschappelijke effecten moeten (helpen) realiseren.
Als partijpolitiek boegbeeld zal hij zich frequent willen profileren op voorgenomen plannen, en nog meer op de resultaten ervan.
Tussen die twee rollen mag geen onbalans ontstaan.

## d. De burgemeester

## Aandachtspunt:

- Rolfiguur burgemeester als belangrijk communicatie-instrument
- Communicatie rondom de raad vast aandachtspunt in driehoeksoverleg

Uit het evaluatieonderzoek zijn t.a.v. de gemeentelijke communicatie geen specifieke ontwikkelopgaven voor de burgemeester als bestuursorgaan naar voren gekomen.

Wel kan in zijn algemeenheid gesteld worden, dat - als het gaat om de rol van de burgemeester t.a.v. de gemeentelijke communicatie - hij - bovenop wat geldt voor het hele college:

- het gezicht van de gemeente is, het boegbeeld, ofwel de symbolische leider naar buiten,
- hij op zorgvuldig gekozen momenten dan ook in persoon als het ware een belangrijk 'gemeentelijk communicatie-instrument' kan zijn.

Het is verstandig om die communicatieve rol op cruciale momenten welbewust in te zetten.

Verder is van belang dat in het 'driehoeksoverleg' tussen de burgemeester, de griffier en de gemeentesecretaris - zoals omschreven bij punt b. - ook hij erop toeziet dat de communicatie rondom de raad een vast aandachtspunt is.

[^1]
## e. Het directieteam en de programmaregisseurs

Ontwikkelopgave:

- Coachende, sturende en toetsende rol

Wat moeten bestuurders en ambtenaren waarnemen als het gaat om de rol van het directieteam (DT) en de programmaregisseurs t.a.v. de gemeentelijke communicatie? Uit de verschillende gevoerde gesprekken komt het volgende wensbeeld naar voren:

- Men moet nadrukkelijk gaan merken dat het DT en de programmaregisseurs de ambtelijke organisatie coachen op het doordenken van beleidsprocessen,
- dat zij een 'gouden regel' voor de gemeentelijke communicatie bewaken: géén beleidsdoel zonder communicatiedoel!
- dat ze beleidsvoorstellen steevast toetsen op bestuursgevoeligheid en op aspecten van strategische communicatie en burgerparticipatie, c.q. strikt erop toeziet dat dat gebeurt,
- dat in het DTen tussen de programmaregisseurs, waar nodig, verbindingen in de breedte worden gelegd - tussen onderdelen van de organisatie - als het gaat om vraagstukken van strategische communicatie en burgerparticipatie, en
- dat zij sturing geven aan interne communicatie als managementinstrument.

Wat de gemeentesecretaris als voorzitter van het Dt betreft: ook hij zal in het 'driehoeksoverleg' tussen de burgemeester, de griffier en de gemeentesecretaris - zoals omschreven bij punt b. en d. - erop moeten toezien dat de communicatie rondom de raad en de ondersteuning daartoe vanuit de ambtelijke organisatie een vast aandachtspunt is.

## f. De teamleiders/projectleiders/ beleidsmedewerkers

## Ontwikkelopgaven:

- Vaardigheid in procesdenken
- Verbeteren en hanteerbaar maken 'participatieladder'
- Toepassen communicatie-check

De gevoerde gesprekken leveren het beeld op, dat zij geheel onderschrijven dat strategische communicatie iets is dat wezenlijk bij hun werk hoort. Dat het een belangrijk onderdeel van hun professionele handelen is, en niet iets wat ze 'er óók nog bij doen'. Maar zij hebben behoefte aan meer inzicht en vaardigheden om aan dat procesdenken ook daadwerkelijk vorm te kunnen geven. Denk aan het maken van een krachtenveldanalyse of het adviseren welke bestuursstijl bij een bepaald vraagstuk wenselijk is. Daar ligt een belangrijke ontwikkelopgave.

Nog een aandachtspunt is het gebruik van het zg. participatiediagram uit de beleidsnota Communicatie. Dit diagram - ook wel de 'participatieladder' genoemd hanteert begrippen, die worden ervaren als onhelder ${ }^{3}$ en daardoor als lastig te hanteren. Het instrument 'participatieladder' kan als zodanig zeer nuttig zijn, maar zou dan veel meer moeten aangeven
a. of er nog veel of weinig beleidsruimte en invloedsmogelijkheden zijn voor de betrokken burger, en
b. welke rol er dan is voor die burger (Toeschouwer? Adviseur? Medebeslisser? Samenwerkingspartner? Initiatiefnemer?)
Een aanpassing van het diagram als nuttig hulpmiddel is gewenst, wil het bij de 'gebruiker' gaan leven.
Overigens, een goed hulpmiddel om de communicatie rondom beleidsvraagstukken en uitvoeringsmaatregelen te doordenken, zou kunnen zijn: het stelselmatig gebruik van de communicatie-check.

## De communicatie-check

| DENKEN IN 6 STAPPEN | CHECK-VRAGEN |
| :--- | :--- |
| Stap 1 <br> Wat is de inhoudelijke opgave waar we <br> voor staan? | - Kan ik een buitenstaander kort en bondig <br> uitleggen wat de inhoudelijke opgave is waar we <br> voor staan? <br> - Kan ik duidelijk maken wat de oorzaak of <br> aanleiding is? <br> $-\quad$ Kan ik duidelijk maken wat er wel en wat er niet <br> onder valt? |
| Stap2 <br> Wat gaat het teweeg brengen <br> bij wie? | -Wie zijn de cruciale actoren van wie de belangen <br> in het geding komen? <br> -Welke ondersteuning of weerstand, opvattingen, <br> belangen, ambities, voorkeuren of percepties kan <br> ik bij hen verwachten? Maar ook: wat weet ik nog <br> niet en is dus nog ongewis? |
| Stap 3 <br> Wat is het doel van onze communicatie? | Kennis - dus overdragen van informatie? <br> Houding - overtuigen van iets, gunstig stemmen? <br> Gedrag - aanzetten tot daden of tot gewenst <br> gedrag? <br> Is het nuttig en mogelijk om het doel SMART te <br> formuleren? |

[^2]|  |  |
| :--- | :--- |
| Stap 4 <br> Bij wie willen we dat doel bereiken? | Welke doelgroepen onderscheid ik? <br> Extern, maar ook intern? |
| Stap 5 <br> Wat is de kernboodschap per doelgroep? | Kan ik de kernboodschap eenvoudig formuleren? <br> Is nuancering per doelgroep nodig? <br> Welke gevoelens zal de boodschap bij de <br> doelgroep oproepen? Zijn die zodanig dat ik daar <br> in mijn formulering rekening mee moet houden? |
| Stap 6 <br> Welk communicatiemiddel/ welke <br> communicatiemiddelen gaan we <br> inzetten? | Gebruik ik één specifiek communicatiemiddel? <br> Zo ja, welk? <br> Ofzet ik een ‘mix' van communicatiemiddelen in? <br> Zo ja. welke? |
| En daarna... DOEN ! | Organisatie van de communicatie |
| Heb ik de vragen van stap 1 t/m 6 zelf kunnen <br> beantwoorden, of heb ik nog een procesadvies van <br> het team communicatie nodig? <br> Welke acties moeten worden ondernomen? <br> Wie doet wat? Hoe is de planning dan? <br> Wat zijn de kosten en ten laste van welk budget <br> komen die? |  |

De communicatie-check kan in voorkomend geval worden gebaseerd op de gegevens uit een startnotitie - dat zal vooral bij majeure beleidstrajecten het geval zijn - , maar kan bij eenvoudigere opgaven of maatregelen ook zelfstandig worden ingevuld.

## g. De medewerkers

## Ontwikkelopgaven:

- Meer empathie met de ontuanger
- Betere balans tussen Informatie via internet en goede bereikbaarheid voor persoonlijk contact
- Bij standaardisatie van informatie oog blijven houden voor iemands persoonlijke situatie

Ook voor gemeentelijke medewerkers - of zij nu op kantoor zitten of in de buitendienst werken - geldt dat zij werken voor de mensen in de samenleving. Direct of indirect is de communicatie met die mensen ook voor hén een aandachtspunt, waarbij ze op publieksvriendelijke, deskundige, snelle, duidelijke en betrouwbare wijze hun werk doen of hun diensten verlenen.

In het burgerpanelonderzoek en het daaraan voorafgaande rondetafelgesprek met sleutelpersonen uit de Hillegomse samenleving komt in dit verband het volgende beeld naar voren:

- Over het algemeen hanteert de ambtelijke organisatie in zijn communicatie met de burgerij begrijpelijke taal.
- Wel wordt de aandacht gevestigd op de vraag of de inhoud getuigt van voldoende empathie met de ontvanger.
- De groeiende informatiestroom naar de inwoners van Hillegom via internet - waar de ambtelijke organisatie steeds meer gebruik van maakt vraagt van de medewerkers tegelijkertijd om een uitstekende bereikbaarheid en prima persoonlijk contact. Die twee aspecten moeten eigenlijk van een zelfde communicatieve kwaliteit zijn. Het beeld bij de sleutelpersonen uit de Hillegomse samenleving is, dat dit beter kan.
- Standaardisatie van communicatie - bijv. door formulieren of formats - is een goede zaak. Maar het is van belang dat medewerkers oog blijven houden voor iemands specifieke situatie. Het kan heel efficiënt en effectief zijn om zo nu en dan tijd te besteden aan de mens achter de klacht.
- Het kwaliteitshandvest is een belangrijk instrument voor het inhoudelijke en communicatieve 'verkeer' tussen gemeente en burgers. Er is behoefte aan meer zicht op aanpak en resultaten.


## h. Het team communicatie

## Ontwikkelopgaven:

- Verder vergroten van vakinhoudelijke vaardigheden

Het perspectief van het team communicatie in de Hillegomse situatie zou moeten zijn,
_ dat het in staat is om een uitdagende en inspirerende gesprekspartner te zijn als het gaat om strategische communicatieprocessen en burgerparticipatie;

- dat het in staat is te adviseren over
- het communicatiebeleid;
- de gewenste/noodzakelijke stijl van opereren van bestuursen/of beleidsverantwoordelijken;
- (de ontwikkeling van) de communicatieve competentie van leidinggevenden en medewerkers;
- de (persoonlijke) presentatie van politieke en ambtelijke functionarissen.
- dat het in staat is communicatiestrategieën te vertalen in ordentelijke communicatieplannen.

Tegelijkertijd wordt er naar het team communicatie gekeken als het gaat om het op orde zijn van de basale instrumentele communicatie. Al met al een omvangrijk takenpakket.

Gelet op de beperkte formatie voor communicatie zou een globale taakverdeling tussen teamleiders / programmamanagers / projectleiders / beleidsmedewerkers en het team communicatie er als volgt uit kunnen zien:

```
Beleidsteams
                                    Team communicatie
Kernopgave formuleren
Brede verkenning vraagstuk
                                    Kernboodschappen formuleren
                                    --------------------------------------------
Wegen van politieke gevoeligheid Samen werking Communicatiestrategieën maken
Inhoudelijk plan van aanpak maken
                                    Operationele ondersteuning bieden
Procedure voorstellen doen
```

Het zijn verschillende taken, maar ze vloeien als het ware in elkaar over. Er staan geen 'schotten' omheen: ze zitten in één kader.

Maar ook bij zo'n taakverdeling is de huidige formatie ${ }^{4}$ bij het team communicatie onvoldoende om het 'communicatieve werk' zoals hierboven omschreven te verrichten. Uitbreiding met een formatieplaats zou in de Hillegomse situatie - en gezien het door alle betrokkenen onderkende grote belang van een goede gemeentelijke communicatie een verstandig besluit zijn. Bovendien is het signaal uit de bevolking (zie het burgerpanelonderzoek) bemoedigend: meer dan de helft van de respondenten is van mening dat de gemeente meer geld mag besteden aan een goede communicatie met de bevolking.

Tenslotte: zodra er helderheid is over het 'wie doet wat' en de capaciteitsinzet van het team communicatie zal er een werkprogramma moeten komen voor het vergroten van de competenties van alle betrokkenen.

[^3]
## 10. De communicatieve opgave bij burgerparticipatie

In de gevoerde evaluatiegesprekken werden door de gespreksdeelnemers de begrippen communicatie en burgerparticipatie vaak door elkaar gehaald. Terwijl het twee heel verschillende zaken zijn.
In het kader van deze evaluatierapportage is het zinvol de verschillen te duiden en een aantal aandachtspunten te benoemen als communicatieve opgave voor de Hillegomse beleidsmakers.

Burgerparticipatie is het deelnemen door burgers, maatschappelijke organisaties en bedrijven aan beleidsprocessen rond de publieke zaak (voorbereiding, bepaling, uitvoering en/of evaluatie van beleid). Het maken en uitvoeren van beleid heeft een hoog politiek gehalte: het gaat immers om belangen en het bemiddelen tussen belangentegenstellingen. En ook de keuze: wel of geen burgerparticipatie rondom een vraagstuk, is op zichzelf een politieke afweging.
Communicatie bij burgerparticipatie is een instrument om de interactie met betrokkenen vorm te geven. Concreet gaat het dan om een communicatieplan dat in grote lijnen aangeeft met welk doel, met wie en tussen wie wordt gecommuniceerd, hoe en in het bijzonder hoe open de communicatie is, en wat de intensiteit en de tijdsduur van het participatieproces is. Een soort format dus.
Aanvullend aan zo'n format zijn er vijf aandachtspunten voor communicatie.

1. Haal het perspectief van de buitenwereld naar binnen. Als je 'naast' de mensen gaat staan, als je vanuit hún perspectief naar een vraagstuk kijkt: wat zie je dan?
2. Geef betekenis aan informatie over gemeentelijk beleid en maatregelen op een manier die mensen kunnen begrijpen, en die is afgestemd op hun denk- en leefwereld. Dus geen jargon. En geen omvangrijke notities. Maar ook geen gekunstelde jip en janneke-taal.
3. Bevorder waar mogelijk communicatie tussen betrokken partijen onderling,
4. Maak het participatieproces transparant. De voortgang moet voor iedereen te volgen zijn via een gemeentelijk communicatiemedium (bijv. de website, de gemeentepagina, een projectbulletin o.i.d.), en last but not least
5. schep de juiste verwachtingen.

In participatieprocessen is iedereen erbij gebaat als duidelijk is wat de gemeente doet, wat hij niet doet en wat hij samen met anderen doet. De buitenwereld moet weten wat ze van de gemeente mag en kan verwachten. Als daarover onduidelijkheid bestaat, kan de gemeente niet voldoen aan de verwachtingen bij het publiek. Dat kan wantrouwen
veroorzaken en de beeldvorming en relatie negatief beïnvloeden. Het managen van de verwachtingen is dan ook essentieel binnen participatieprocessen. Wie met een participatieproces meedoet moet te allen tijde helderheid hebben over vragen zoals: Wat is de rol die ik wil spelen en welke rol wordt van mij verwacht? Wordt het spel op een goede manier gespeeld? Waar kan ik de gemeente op aanspreken als ik energie en tijd besteed aan een proces van burgerparticipatie?

## Bijlage 1: de gespreksdeelnemers

De onderzoeker voerde t.b.v. de evaluatie van het communicatiebeleid gesprekken met de volgende personen:

Namens het college van B. en W.:
wnd. burgemeester Jan Broekhuis, wethouder Jan van Griensven, wethouder Gerrit Kleijheeg, wethouder Ton van Rijnberk

Namens de raad:
Annemieke van Dijk - PvdA,
Co Jansen - Bloeiend Hillegom,
Aart van Heusden - VVD,
Anita Van Vliet - Hillegom Progressief, Wim de Bock - CDA, griffier Elma Hulspas

Het directieteam:
Ger van Lierop, gemeentesecretaris Inge van Halden, dir. dienstverlening Hans Deul, dir. bedrijfsvoering

Namens de ambtelijke organisatie:
Gerard Beinsdorp - medewerker team Ruimtelijke Ontwikkeling
Pieter Bouwman - teamleider Ruimtelijke Ontwikkeling
René Daalmans, - teamleider Maatschappij
Barry Dijkerman - externe projectleider Woonzorgzone
Sjoukje Eringa - projectleider team Ruimtelijke Ontwikkeling
André Gronsveld - teamleider Openbare Ruimte
Greetje Heck - teamleider Publiekszaken
Meindert Heemstra - externe projectleider N208
Elske Kraay - projectleider team Ruimtelijke Ontwikkeling
Helmo Matthijsen - programmaregisseur
Ester Oosterhout - teamleider Inwoner \& Bestuur
Maaike Pippel - programmaregisseur
Paul Schaddé van Dooren - teamleider Ondersteuning
Peter Schipper -teamleider Gegevensbeheer
Sjaak van der Weijden - teamleider Facilitair

Uit de Hillegomse samenleving:
Marcel van Beek - namens BIZ
Joost Klinkenberg - communicatieadviesbureau HS Totaal,
Cees Koster - voorzitter Solution,

Theo van der Laan - directeur Hema, Frank Out - Oranjevereniging
Joke Ricke - directeur HOZO, Herbert Scheers - bestuurslid KCH
Klaas Slootweg - ondernemer, lid IRH en Hillegom promotie, Nico Turk - voorzitter seniorenplatform, Don van Zuijlen - voorzitter IRH

## De onderzoeker/gespreksleider is Ton Kock (Ton Kock Communicatieaduies).

Ton Kock (1946) is zelfstandig communicatieadviseur. Hij was achtereenvolgens redacteur van het Limburgs Dagblad te Heerlen, voorlichter van de gemeente Hengelo ( $O$ ), en hoofd van de afdeling communicatie van de gemeente Apeldoorn voordat hij in 1993 werd benoemd tot hoofd van de afdeling communicatie van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG). Op 1 februari 2000 startte hij een eigen communicatieadviespraktijk, die hij op 1 januari 2012 in commerciële zin heeft beëindigd in verband met het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd.

Kock adviseert overheidsorganisaties op het gebied van het vergroten van het communicatieve vermogen van de ambtelijke en bestuurlijke organisatie, op communicatieprojecten, op de mechanismen van de dualisering van bestuur, op integriteitvraagstukken en proceskaders voor integrale veiligheid, op de interne proceskant van interactief beleid, alsmede op contacten en contactstrategieën met de media.
Als associé van Partners+Pröpper verzorgde hij werkconferenties over interactief beleid en burgerparticipatie voor de gemeenten Baarn, Berkel en Rodenrijs, Huizen, Landgraaf, Schiedam, Stevensweert, Tilburg, Vlissingen, Westervoort, Westvoorne, en Wijk bij Duurstede.
Als kerndocent bij het ROI deed hij datzelfde voor statenleden van de provincie Overijssel. In opdracht van het Genootschap van Burgemeesters gaf hij enkele malen aan groepen burgemeesters de tweedaagse cursus De Betrokken Burger.

Voorts begeleidt Kock gemeenten en provincies bij algemene bezinningsdagen over dualisme voor gemeenteraden c.q. staten. De volksvertegenwoordigende, kaderstellende en controlerende rol van raads- en statenleden in relatie tot burgerparticipatie en interactief beleid komt daarbij steevast aan de orde.
Zo verzorgde hij de trainingsbijeenkomsten en werkconferenties met de gemeenteraden van De Bilt, Cranendonk, Deventer, Gennep, Gorssel, Haren, Hollands Kroon, Katwijk, Leusden, Lochem, Helden-Panningen, Hengelo (O), Noordwijkerhout, Roosendaal, Schermer, Staphorst, Tholen, Utrechtse Heuvelrug, Veendam, Velsen, Wageningen, Weststellingwerf, Wijk bij Duurstede, Zoetermeer, alsmede de deelraden van Amsterdam-Noord en Zuideramstel, en de provincies Drenthe, Groningen, Noord-Brabant, Zeeland en Zuid-Holland.

Wat betreft de rol van (de afdeling) communicatie bij burgerparticipatie en het maken van communicatief beleid richt Kock zich zowel op communicatiemedewerkers als op bestuurders en beleidsmedewerkers.

Kock was gedurende een aantal jaren voorzitter van de Vereniging voor Overheidscommunicatie (VVO).


[^0]:    ${ }^{1}$ Aanvullend aan deze evaluatie is een bijlage met werkvormen gemaakt.

[^1]:    ${ }^{2}$ Zie ook de beschouwing en voetnoot over de participatieladder op pag. 29

[^2]:    ${ }^{3}$ Een voorbeeld: het onderscheid tussen 'raadplegen' en 'adviseren' zorgt voor verwarring. Allereerst is er sprake van perspectiefwisseling: het is de burger die adviseert en het is de overheid die raadpleegt. Met andere woorden: 'raadplegen' zou eigenlijk 'raad geven' moeten zijn. Maar bovenal is er helemaal geen verschil tussen raad geven en adviseren: het zijn synoniemen.

[^3]:    ${ }^{4}$ 2,3 fte: bestaande uit 28 uur webredactie, 16 uur ondersteuning en 1 fte strategisch: de teamleider Bestuur en Inwoners, die zo'n $60 \%$ van haar tijd besteed aan managementtaken voor het team Inwoner \& bestuur.

