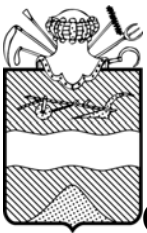


Communicatienota 2006-2010



Gemeente Soest

Communicatienota 2006-2010

Inhoud

Samenvatting	4
1. Inleiding	6
2. Raadsprogramma en collegeverklaring	6
3. Veranderende samenleving	6
4. Doelstellingen	7
5. Invloed op ontwikkeling en uitvoering van beleid	7
6. Verwachtingen	8
7. Draagvlak voor gemeentelijk beleid	9
8. Klantgericht, wijkgericht: doelgroepgericht	11
9. Middelen en instrumenten	11
10. Interne communicatie	13
11. Budget	13
12. Evaluatie	14
Voetnoten	14
Bijlage 1	
Bijlage 2	
Bijlage 3	
Bijlage 4	

Samenvatting

In deze Communicatienota is het communicatiebeleid tot 2010 vastgelegd. De nota bevat uitsluitend de hoofdlijnen van het beleid en niet de uitvoering daarvan. Die wordt later uitgewerkt in een organisatiedeel. Het raadsprogramma 2006-2010 en de collegeverklaring 'Soest actief en open; samen aan de slag' vormen de basis voor deze communicatienota.

De gemeentelijke communicatie voor de komende jaren heeft tot doel dat inwoners vinden dat ze voldoende invloed hebben, dat inwoners weten wat ze van de gemeente kunnen verwachten en dat zij in overwegende mate het beleid accepteren.

Invloed op beleid uit zich in meer of mindere mate van participatie. Essentieel daarbij is dat de keus voor participatie al vroeg in het beleidsproces gemaakt wordt. Door al in het beginstadium van een project na te denken over communicatie en participatie, is het mogelijk inwoners 'mee te nemen' in dat proces. Belangrijk is daarbij dat alle betrokkenen weten welke invloed zij hebben, wat de randvoorwaarden zijn en wat het uiteindelijke doel is.

Niet alle projecten en onderwerpen lenen zich echter voor (uitgebreidere) participatie. Een interactief proces is alleen zinvol als het een waardevolle bijdrage kan leveren aan een oplossing die aansluit bij de verwachtingen en behoeften van de betrokkenen. Ook moet de gemeente soms kiezen voor algemeen belang boven individueel belang. Bovendien vergt participatie tijd en is het geen wondermiddel waardoor alle neuzen na verloop van tijd dezelfde kant op staan. Ongeacht of wel of niet voor participatie gekozen wordt en in welke vorm, blijft het van groot belang om betrokkenen tijdig en open te informeren. Wat gaat er gebeuren, waarom en waarom op die manier?

Door feiten realistisch, open en eerlijk weer te geven, weten inwoners wat ze van de gemeente kunnen verwachten. Het geeft betrokkenen de mogelijkheid om op een goede wijze in te spelen op de gevolgen van het gemeentelijk handelen. Onzorgvuldig communiceren daarentegen kan verwarring bij betrokkenen veroorzaken, met vaak negatieve gevolgen. Daarom is het belangrijk om informatie te verkrijgen over wat inwoners in de eerste plaats van de gemeente verwachten, zodat daarmee rekening kan worden gehouden in de communicatie en in de totstandkoming en uitvoering van beleid.

Het creëren van wederzijds draagvlak verbetert de verhoudingen tussen gemeente en inwoners en kan weerstand beperken. Een bepaalde mate van acceptatie van het gemeentelijk beleid is nodig, omdat dat beleid anders niet of nauwelijks effect zal hebben. Naast communicatie zijn ook andere instrumenten van belang om draagvlak te verkrijgen en te behouden. Denk bijvoorbeeld aan regelgeving, voorzieningen, sociale druk en geld. Communicatie ondersteunt het effect van de overige instrumenten en de overige instrumenten kunnen op hun beurt weer het effect van de communicatie beïnvloeden. Het beeld dat iemand van de gemeente Soest heeft, wordt niet uitsluitend bepaald door de communicatie. De belangrijkste graadmeter blijft het (integraal) gemeentelijk handelen op zich.

Werken aan draagvlak, betekent ook op een goede manier omgaan met weerstand: betrokkenen de ruimte geven om bedenkingen te uiten en uit te leggen en vervolgens laten zien wat er met de bedenkingen gedaan wordt en waarom dat op die manier gebeurt.

Het communicatiebeleid voor de komende jaren is een verdere uitwerking van het doelgroepgericht communiceren, waar Soest sinds enkele jaren mee werkt. Daarbij wordt voor elk onderwerp en elk project steeds opnieuw bepaald welke doelgroep(en) het betreft. Door vervolgens de gezamenlijke kenmerken en verwachtingen binnen die groep(en) als uitgangspunt te nemen, kan heel gericht gecommuniceerd worden. Daarbij staat een actieve benadering centraal, zowel voor nieuw als voor regulier beleid. Binnen de doelgroepgerichte communicatie zal extra worden ingezet op wijkgericht werken.

Om zo gericht mogelijk te kunnen communiceren, wordt per onderwerp en per doelgroep telkens opnieuw bekeken welke middelen worden ingezet. De vorm en inhoud van die middelen wordt vervolgens afgestemd op de verwachtingen en belevingswereld van de doelgroep. Ook moeten vorm en inhoud aansluiten bij de identiteit van de gemeente Soest. De beste manier om dat te waarborgen is werken met een huisstijl.

Een logisch gevolg van doelgroepgericht communiceren is het afbouwen van de gemeentelijke massamediale middelen. Een aantal daarvan (teletekst, TekstTV, radioprogramma) wordt al enige tijd niet meer in de praktijk toegepast. Omdat dit geen negatief effect heeft op de

gemeentelijke communicatie (Klanttevredenheidonderzoek 2005), wordt het gebruik van deze middelen niet voortgezet.

Uitzondering daarop vormt de website en het voorlichtingskatern Op 't Hoogt. De laatste wordt vooral gebruikt als ondersteuning van de overige communicatie en voor onderwerpen die voor een breed publiek bedoeld zijn. De website wordt de komende jaren verder ontwikkeld en intensiever ingezet als onderdeel van de communicatie. De site zal onder meer een belangrijke rol gaan spelen in het wijkgericht werken.

Als intermediair naar de diverse doelgroepen speelt de pers een belangrijke rol. Daarom kiest de gemeente Soest voor een proactief persbeleid om het gemeentelijk standpunt uit te dragen.

De komende jaren zal de gemeentelijke communicatie regelmatig geëvalueerd worden. De opgedane ervaringen worden gebruikt om in volgende projecten wellicht communicatie nog effectiever in te zetten. Daarnaast heeft regelmatig evalueren tot doel om te peilen of de gekozen richting van het communicatiebeleid nog de juiste is.

1. Inleiding

Voor u ligt de communicatienota 2006-2010. In deze nota is het gemeentelijk communicatiebeleid voor de komende jaren vastgelegd. Na het lezen van deze communicatienota weet u welke richting de gemeente Soest kiest in haar communicatie en wat daaraan ten grondslag ligt. Het beleid dat in deze nota is vastgelegd, vormt de basis voor de gemeentelijke communicatieactiviteiten van de komende jaren.

Wie verwacht te lezen welke communicatieacties de gemeente Soest de komende jaren precies gaat uitvoeren, zal dan ook bedrogen uitkomen. De uitvoering van het in deze nota vastgelegde beleid wordt uitgewerkt in een meer praktisch organisatiedeel nadat dit beleid door het college van burgemeester en wethouders is vastgesteld.

Deze communicatienota behandelt uitsluitend de communicatie van het college en de ambtelijke organisatie. Passend binnen het dualisme, waarin de rollen van college en raad gescheiden zijn, is er voor de communicatie van de gemeenteraad een apart communicatieplan gemaakt.

2. Raadsprogramma en collegeverklaring

De basis voor deze communicatienota ligt in het raadsprogramma 2006-2010. De gemeenteraad heeft zich tot doel gesteld om bij zaken die de leefomgeving raken, de betreffende inwoners in een vroeg stadium te informeren en te betrekken.

In de collegeverklaring 'Soest actief en open: aan de slag' is dit verder uitgewerkt. Het college geeft aan doelgroepen te zullen betrekken bij de totstandkoming en uitvoering van beleid. Het verder ontwikkelen van wijkgericht werken speelt daarbij een belangrijke rol. Kern van het wijkgericht werken is het richten van het werk van de gemeente op de vraag van de inwoners uit de wijken. Dat wil zeggen de problemen aanpakken, die de wijken ervaren en de inwoners invloed geven op het werk dat we sowieso moeten doen.

Daarnaast wil het college een impuls geven aan digitale dienstverlening. Voor de dienstverlening is al een verbetertraject gestart en dit maakt dan ook geen deel uit van deze communicatienota. De overige digitale communicatie komt wel in deze communicatienota aan bod.

3. Veranderende samenleving

De samenleving verandert voortdurend en overheidscommunicatie moet daarin meeveranderen. Een aantal jaren geleden was het nog voldoende om inwoners, bedrijven en instanties (hierna te noemen 'inwoners') vooral te informeren. Nu volstaat uitsluitend voorlichting al lang niet meer en willen inwoners vaker actief betrokken worden bij zaken die in hun leefomgeving gaan spelen.

Dat blijkt ook uit het in 2005 gehouden Klanttevredenheidonderzoek van de gemeente Soest¹. Waar het om informeren gaat, is 90% van de ondervraagden tevreden. Kijken we echter naar het betrekken van inwoners bij de inrichting en vormgeving van hun woonomgeving, dan zegt 25% de mogelijkheden daartoe onvoldoende te vinden. Anderzijds geeft 52% aan hierover juist wel tevreden te zijn. Dat maakt dat voor het betrekken van inwoners bij hun woonomgeving geen blauwdruk te geven is. Elke inwoner heeft bij elk onderwerp andere verwachtingen.

Daarnaast speelt vertrouwen een belangrijke rol. Of misschien juist het gebrek daaraan. In 2005 concludeerde de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid² dat er sprake is van een afnemende betrokkenheid van mensen bij elkaar (sociaal vertrouwen) en bij hun democratische instituties (politiek vertrouwen). Ook in Soest zien we dat de samenleving steeds individueler wordt en dat het vertrouwen in de overheid afneemt. Dat maakt communicatie essentieel om draagvlak voor het gemeentelijk beleid te verkrijgen. Daarbij gaat het om openheid en transparantie. Zeggen wat je doet en doen wat je zegt, waarom en welke invloed hebben inwoners daar op? Wat dat betreft blijken de conclusies van de landelijke Commissie Toekomst Overheidscommunicatie³ nog steeds actueel: verantwoording wordt steeds belangrijker om het vertrouwen van inwoners te winnen en behouden.

4. Doelstellingen

Uitgaande van hetgeen beschreven is in de vorige paragrafen, formuleren wij een aantal communicatiedoelstellingen. Let wel, communicatie is geen doel op zich. Het gaat erom wat we met communicatie willen bereiken.

Het externe communicatiebeleid van de komende vier jaar is gericht op:

- Doelgroepen vinden dat zij voldoende invloed hebben op de ontwikkeling en uitvoering van gemeentelijk beleid (betrokkenheid creëren)
- Doelgroepen weten wat ze van de gemeente kunnen verwachten (kennis vergroten)
- Doelgroepen accepteren in overwegende mate het gemeentelijk beleid (draagvlak creëren)

5. Invloed op ontwikkeling en uitvoering van beleid

Zoals al eerder gezegd, is er geen blauwdruk te geven voor interactief maken en uitvoeren van beleid. Iedere doelgroep en elk onderwerp vraagt telkens opnieuw om een bewuste keus voor een bepaalde vorm van participatie. Dat is niet alleen een kwestie van communicatie. De keus voor participatie moet al in een vroeg stadium van het beleidsproces gemaakt worden.

Een goed voorbeeld daarvan is de totstandkoming van de jongerenplek, speelplek en het hondenterrein achter Bloemheuvel in Soesterberg. Eerst is onderzocht welke plek volgens de Soesterbergers in aanmerking zou komen voor een dergelijke voorziening. Al voordat de gemeentelijke ontwerper aan de tekentafel plaats nam, zijn jongeren en omwonenden nadrukkelijk betrokken bij de uitwerking. Met enkelen van hen is een klankbordgroep gevormd en samen met hen is het ontwerp tot stand gekomen.

De overige gebruikers van het terrein werden van het proces op de hoogte gehouden via een nieuwsbrief, de dorpskrant Op de Hoogte en de website van de gemeente Soest. Omwonenden en gebruikers hebben hun mening kunnen geven over het conceptontwerp. Het definitieve ontwerp is tot slot gepresenteerd aan de wijk en de overige gebruikers.

Door de manier waarop dit verblijfsgebied tot stand is gekomen, staat nu een grote meerderheid van de buurtbewoners en de jongeren achter het ontwerp en wordt de gemeente in deze gezien als een betrouwbare partner.

Door al in het beginstadium van een project na te denken over communicatie en participatie, is het mogelijk inwoners 'mee te nemen' in dat proces. Dat wil niet zeggen dat inwoners dus altijd uitgebreid moeten kunnen meedenken. Afhankelijk van het project gebeurt dat in meer of mindere mate. Een bewuste keus voor een bepaalde vorm van participatie kan ook betekenen dat wordt gekozen voor geen participatie. Een interactief proces is alleen zinvol als het een waardevolle bijdrage kan leveren aan een oplossing die aansluit bij de verwachtingen en behoeften van de betrokkenen. Daarnaast is het soms nodig om het algemeen belang voorrang te geven boven het individuele belang van bijvoorbeeld een straat of wijk. Ongeacht welke vorm van (geen) participatie wordt gekozen, blijft het belangrijk om betrokkenen tijdig en open te informeren over wat er gaat gebeuren en waarom het (op die manier) gaat gebeuren.

Bovendien heeft participatie ook een keerzijde. Veel inwoners hebben nog steeds het beeld van een trage overheid, terwijl zij juist een slagvaardige overheid wensen. Participatietrajecten kunnen onbedoeld dat beeld bevestigen. Het duurt immers langer voordat de uitkomst van een traject duidelijk is. Dat kan tevens leiden tot wantrouwen, want 'de gemeente is er nu al zo lang mee bezig, er gebeuren vast dingen die wij niet mogen weten'. Ook daarom moet de keus voor participatie bewust gemaakt worden en moeten alle betrokkenen gedurende het proces goed geïnformeerd worden.

Participatie is geen wondermiddel waardoor alle neuzen aan het eind van een proces dezelfde kant op staan. Er zullen altijd personen of groepen zijn die het met de uitkomst van een proces niet eens zijn. Dat is nu eenmaal het gevolg van de keuzes die je als overheid in het belang van de samenleving maakt.

Participatieladder

Een bekende maat voor de invloed van betrokkenen in beleidsvorming is de Participatieladder⁴. Hoe hoger op de ladder, hoe meer invloed betrokkenen kunnen uitoefenen.

Informeren

De gemeente bepaalt in grote mate zelf de agenda voor besluitvorming en houdt betrokkenen hiervan op de hoogte. Betrokkenen hebben geen mogelijkheid werkelijk een bijdrage te leveren aan het proces.

Als informeren wordt gebruikt in combinatie met één van de onderstaande vormen van participatie, dan is het voorgaande uiteraard niet van toepassing. Informeren is dan een vorm van communicatie.

Raadplegen

De gemeente bepaalt in grote mate zelf de agenda, maar ziet betrokkenen als gesprekspartners bij de ontwikkeling van beleid. De gemeente verbindt zich niet aan de resultaten die uit de gesprekken voortkomen.

Adviseren

De gemeente stelt in beginsel de agenda samen, maar geeft betrokkenen de gelegenheid problemen aan te dragen en oplossingen te formuleren. Deze ideeën spelen een volwaardige rol in de ontwikkeling van beleid. De gemeente verbindt zich in principe aan de resultaten, maar kan bij de uiteindelijke besluitvorming hiervan afwijken, al of niet beargumenteerd.

Coproduceren

De gemeente en betrokkenen komen gezamenlijk een probleemdefinitie overeen, waarna gezamenlijk naar oplossingen wordt gezocht. De gemeente verbindt zich aan deze oplossingen met betrekking tot de uiteindelijke besluitvorming, na toetsing aan vooraf gestelde voorwaarden.

Meebeslissen

De gemeente laat de ontwikkeling van en de besluitvorming over het beleid over aan de betrokkenen, waarbij de ambtelijke organisatie een adviserende rol vervult. Resultaten uit het proces hebben een spontaan bindende werking, de gemeente neemt de resultaten over.

Voorwaarde voor participatie is dat betrokkenen vooraf weten welke invloed zij hebben, welke randvoorwaarden er zijn en wat het uiteindelijke doel is.

6. Verwachtingen

Communicatie is niet hetzelfde als gelijk krijgen. Met ruim 45.000 inwoners is het onmogelijk om aan de verwachtingen van hen allen te voldoen. Maar we kunnen wel zorgen dat inwoners weten wat ze van de gemeente kunnen verwachten. Dat geldt voor alle niveaus van gemeentelijk handelen, van het aanvragen van een paspoort tot meedenken in een groot planologisch project. Op het gebied van dienstverlening spelen de Servicenormen daar al op in.

Onzorgvuldig (veelal onduidelijk, te laat of niet) communiceren kan verwarring bij de betrokkenen veroorzaken. Dat heeft vaak negatieve gevolgen, zoals onzekerheid over de gevolgen van een project, geruchtvorming, wantrouwen en weerstand. Veel onvrede ontstaat doordat inwoners ‘verkeerde’ verwachtingen hebben. Te hoge verwachtingen zorgen voor frustratie en wantrouwen, te lage verwachtingen voor desinteresse en gebrek aan betrokkenheid.

Een eenvoudig voorbeeld:

Twee inwoners hebben hetzelfde doel. Ze willen een mooi plantsoen in hun straat. De ene inwoner verwacht dat de gemeente direct een plantsoen naar zijn smaak aanlegt, want daar betaalt hij per slot van rekening belasting voor. De ander verwacht dat de gemeente het plantsoen zal vervangen door parkeerruimte, want zo gaat dat toch altijd. De laatste zal niet eens de moeite nemen om zijn wensen kenbaar te maken, de eerste zal teleurgesteld zijn als het plantsoen niet de exotische oase wordt die hij voor ogen had. De onvrede van beiden had in belangrijke mate voorkomen kunnen worden als de gemeente direct duidelijk was geweest: dit gaat er gebeuren, deze invloed hebben de betrokkenen en dit zijn de randvoorwaarden.

Door feiten realistisch, open en eerlijk weer te geven, ontstaat duidelijkheid. Zorgvuldige communicatie kan bijdragen aan een soepel verloop van het proces. Het kan geruchtvorming tegengaan, wantrouwen

verminderen en angst en onzekerheid wegnemen. Het geeft betrokkenen de mogelijkheid om op een goede wijze in te spelen op de gevolgen van gemeentelijk handelen.

Communicatie is daarnaast van wezenlijk belang om informatie te verkrijgen over de verwachtingen van inwoners. Welke wensen en eisen hebben bepaalde groepen of individuen en wat betekent dat voor het gemeentelijk handelen? Op basis van die informatie kan beleid gemaakt of bijgesteld worden, of kan ervoor gekozen worden om meer duidelijkheid te geven over het bestaande beleid, zodat inwoners hun verwachtingen kunnen bijstellen.

7. Draagvlak voor gemeentelijk beleid

Het creëren van wederzijds draagvlak verbetert de verhoudingen tussen gemeente en inwoners en kan weerstand beperken. Acceptatie van beleid wordt steeds belangrijker omdat naleving van beleid steeds minder vanzelfsprekend is. Vroeger had de overheid een natuurlijk gezag, inwoners accepteerden beleid en leefden dat na omdat men er vanuit ging dat de overheid wist wat het beste voor het dorp was. Dat is allang niet meer zo, inwoners zijn kritisch en mondig. Zij hebben een beeld van de overheid en stellen dat bij elke actie van de gemeente in positieve of negatieve zin bij. Met elke actie van de overheid komt een inwoner dichterbij te staan of raakt hij meer op afstand.

Draagvlak verkrijgen wil niet per definitie zeggen dat een groot deel van de bevolking positief staat tegenover het beleid. Draagvlak kent verschillende gradaties, van actief draagvlak tot passieve acceptatie. Van actief draagvlak is sprake bij daadwerkelijke steun aan het project: betrokkenen werken actief mee, of zijn bereid het beleid openlijk te steunen. Bij passieve acceptatie hadden de betrokkenen liever een andere oplossing gezien, maar zijn zij in belangrijke mate tevreden over het proces van besluitvorming en verzetten zij zich daarom niet tegen het beleid.

Door in het begin van het beleidsproces te bepalen in welke mate draagvlak verkregen moet worden, kan het gehele proces van beleidsvorming daarop afgestemd worden. Een bepaalde mate van

acceptatie is nodig, omdat het beleid anders niet of nauwelijks effect zal hebben.

Het bereiken van actief draagvlak is lang niet altijd mogelijk en hoeft dus ook niet altijd nagestreefd te worden. De mate van het gewenste draagvlak hangt sterk samen met de aard van het onderwerp. Daar waar het beleid gedragsverandering tot doel heeft, is actief draagvlak belangrijker dan wanneer beleid bijvoorbeeld tot doel heeft duidelijkheid in een bestaande situatie te scheppen. Ook kan het gewenste draagvlak per doelgroep variëren. Waar bijvoorbeeld algemeen belang boven individueel belang gaat, is draagvlak in de gehele gemeente belangrijker dan draagvlak binnen een bepaalde wijk.

Draagvlak is niet rationeel, het hangt sterk samen met emoties. De feiten kunnen nog zo overtuigend zijn, als iemand er geen goed gevoel over heeft zal hij het beleid maar met moeite kunnen accepteren. Vergelijk het met de aanschaf van bijvoorbeeld een boormachine. Met alle boormachines bereik je hetzelfde: een gat in een harde ondergrond. Toch is de keuze voor een bepaald type boormachine niet op dat gegeven gebaseerd. Iemand koopt een bepaalde boormachine omdat hij bijvoorbeeld van een betrouwbare vriend heeft gehoord dat het een goed apparaat is. Natuurlijk spelen de producteigenschappen een rol, maar emotie kan bepalend zijn. Ook in negatieve zin: als iemand er om wat voor reden dan ook vanuit gaat dat een product slecht is, kan de fabrikant nog zo positief zijn over de mogelijkheden van het product, maar blijft bij de koper de gedachte overheersen dat het een slecht product is.

Zo gaat dat in wezen ook bij draagvlak voor beleid. Als iemand er om wat voor reden dan ook van overtuigd is dat het (voorgenomen) beleid niet goed is, zal hij moeilijk te overtuigen zijn van het tegendeel. Ervaringen uit het verleden spelen daarbij vaak een grote rol. Tekenend daarvoor is bijvoorbeeld de in Soest nog steeds veelgehoorde reactie 'Ze hebben ons het Soester Natuurbad ook al afgenomen'. Dat bad is al begin jaren negentig gesloten, maar speelt nog steeds een belangrijke rol in de huidige beeldvorming over de gemeente Soest. Het is belangrijk om met deze emotionele kant van draagvlak rekening te houden en er waar mogelijk op in te spelen. Rationeel overheidsbeleid is niet los te zien van onderliggende waarden en normen.

Communicatie onderdeel van totaal

Zorgvuldige communicatie kan in belangrijke mate bijdragen aan het verkrijgen van draagvlak. Communicatie op zich kan dat echter niet, ook andere instrumenten zijn belangrijk. Denk bijvoorbeeld aan regelgeving, voorzieningen, sociale druk en geld. Communicatie ondersteunt het effect van de overige instrumenten en de overige instrumenten kunnen op hun beurt weer het effect van communicatie beïnvloeden. Het is goed om ons te realiseren dat het uiteindelijke beeld dat iemand van de gemeente Soest heeft, niet uitsluitend wordt bepaald door de communicatie. De belangrijkste graadmeter blijft het gemeentelijk handelen op zich.

Om draagvlak voor beleidskeuzes te vergroten is het van belang dat inwoners inzicht hebben in de hoofdlijnen en de samenhang in het gemeentelijk beleid. Met name dat laatste betekent meer aandacht voor het integraal denken en handelen. Dat geldt niet alleen voor de interne gemeentelijke organisatie (afdelingsoverstijgend werken), maar ook voor de samenwerking met externen. Het onderhouden van relaties gericht op samenwerking is van belang voor het verkrijgen van draagvlak voor beslissingen.

Participatie is verreweg de meest vanzelfsprekende weg naar acceptatie. Acceptatie vraagt om betrokkenheid en die ontstaat vaak pas als mensen in iets participeren (zie ook hoofdstuk 5). Maar ook tijdig, open en eerlijk informeren kan bijdragen aan meer draagvlak.

Daarbij is het belangrijk om op het niveau van de betrokkenen te communiceren, rekening houden met hun kennisachterstand voor het betreffende onderwerp. Letterlijk en figuurlijk in de taal van inwoners spreken maakt het beleid voor hen begrijpelijk en kan daarmee draagvlak vergroten.

Daarnaast is het van belang om te laten zien dat de gemeente zich actief inzet om beleid te handhaven. Dat werkt twee kanten op. Enerzijds zullen degenen die geneigd zijn zich niet aan het beleid te houden, zich wellicht nog eens bedenken voordat zij dat doen. Ze weten immers wat de consequenties kunnen zijn. Maar belangrijker, hoe vreemd dat misschien klinkt, is de positieve werking die er vanuit gaat. Degenen die zich wel aan het beleid houden, zullen zich bevestigd voelen in hun gedrag. Ook draagt laten zien dat er actief gehandhaafd wordt, bij aan het beeld van een betrouwbare overheid.

Omgaan met weerstand

Werken aan draagvlak betekent ook op een goede manier omgaan met weerstand. De oorzaken van weerstand liggen meestal niet uitsluitend in de inhoudelijke kant van het (voorgenomen) beleid. Vaak heeft het te maken met de angst om persoonlijke invloed of belangen te verliezen of boosheid over verandering van een bestaande situatie. Onbekendheid met de feitelijke verandering kan een rol spelen, en niet in de laatste plaats dat betrokkenen zich niet serieus genomen voelen.

Weerstand ontstaat niet alleen door persoonlijke ervaringen. Wie het ergens niet mee eens is, zoekt daarvoor bevestiging in zijn omgeving en vindt die vaak ook. Ook de media kunnen iemands weerstand (onbedoeld) bevestigen door de manier van berichtgeving of omdat de lezer de berichtgeving zodanig interpreteert dat het zijn mening bevestigt. Daardoor is weerstand vaak diep geworteld en nauwelijks te veranderen, ook niet door communicatie.

Om goed met weerstand te kunnen omgaan, is het belangrijk om weerstand te herkennen en zoveel mogelijk vooraf in te schatten. Wat betekent het (voorgenomen) beleid concreet voor de betrokkenen, wat gaan zij er eventueel door verliezen, hoe wordt hun persoonlijke leefomgeving erdoor beïnvloed? Dat vraagt van de beleidsmaker dat hij de bril van ambtenaar/bestuurder afzet en het (voorgenomen) beleid bekijkt door de ogen van de betrokkenen.

Vervolgens kan bepaald worden hoe met de eventuele weerstand om te gaan. Zijn er mogelijkheden om het beleid aan te passen of uit stellen, is er ruimte om te komen tot een compromis, kan een gemeenschappelijke visie opgebouwd worden? Of is het zaak de betrokkenen te overtuigen of misschien zelfs te dwingen? Daar kan de communicatie op afgestemd worden.

In ieder geval is het zaak om in het contact met de betrokkenen hen de ruimte te geven hun weerstand te uiten en te laten uitleggen. Dat zorgt er niet alleen voor dat de grootste druk van de ketel is, het geeft ook veel inzicht in de beweegredenen van de betrokkenen. Het is van belang te laten zien wat er met de bedenkingen gedaan wordt en waarom dat op die manier gebeurt. Hoewel het vrijwel onmogelijk is om weerstand volledig weg te nemen, kunnen we wel laten zien dat we de betrokkenen serieus nemen en hun bedenkingen niet negeren.

8. Klantgericht, wijkgericht: doelgroepgericht

Een aantal jaar geleden is de gemeente de weg van doelgroepgerichte communicatie ingeslagen. Dat betekent dat voor ieder onderwerp en elk project telkens opnieuw wordt bepaald met welke doelgroep(en) we te maken hebben en daar vervolgens de communicatie op afgestemd wordt. Strategie en middelen zijn afhankelijk van de doelgroep waar we op dat moment mee te maken hebben. Uitgangspunt is niet de gemeente, maar de doelgroep. Dat vergroot het effect van de communicatie en zorgt ervoor dat we beter kunnen inspelen op de verwachtingen van die specifieke groep.

Doelgroepgericht communiceren past uitstekend binnen de filosofie van klantgericht en wijkgericht werken. 'De inwoner' bestaat niet, wel zijn er groepen inwoners die overeenkomstige kenmerken hebben. Omdat zij bijvoorbeeld een zelfde product afnemen, of omdat ze in dezelfde straat of wijk wonen. Door die gezamenlijke kenmerken en verwachtingen van die groep als uitgangspunt te nemen, kan heel gericht gecommuniceerd worden.

Een actieve benadering staat centraal in klantgericht en wijkgericht werken en dat is dan ook uitgangspunt voor de doelgroepgerichte communicatie voor de komende jaren. Bij actuele projecten betekent dat, dat communicatie in een zo vroeg mogelijk stadium wordt ingezet. Zo kan worden ingespeeld op de vraag van inwoners, zonder dat zij die vraag eerst zelf hebben moeten stellen.

Actieve communicatie is ook van toepassing voor het reguliere werk en bestaand beleid van de gemeente. Inwoners zijn van bepaalde zaken slechts beperkt of helemaal niet op de hoogte en maken daardoor bijvoorbeeld geen gebruik van voorzieningen. Of houden zich door onwetendheid niet aan de geldende regels. Vanuit die gedachte gaat er onder meer actief gecommuniceerd worden over het minimale beleid.

Essentieel voor het slagen van doelgroepgerichte communicatie is een goede analyse van de doelgroep. Kennis over bijvoorbeeld leeftijd, cultuur, kennisniveau is van belang voor de juiste benadering. Kunnen inschatten hoe en waarom een doelgroep denkt en handelt, dat is de kunst van een goede doelgroepanalyse.

Extra aandacht vragen de belangengroepen van inwoners, die zeggen namens een grotere groep te spreken. Steeds vaker ontstaan deze

groepen als reactie op een voor hen ongewenste (mogelijke) ontwikkeling in een wijk. Het is belangrijk deze groepen serieus te nemen, zij staan immers voor een mening uit de wijk. De aanwezigheid van een belangengroep mag echter niet betekenen dat de overige bewoners van de wijk niet meer gehoord worden. Beleid moet gemaakt worden met alle betrokkenen en niet alleen met degenen die het meeste lawaai maken.

Binnen de doelgroepgerichte communicatie zal extra worden ingezet op wijkgericht werken. Meer hierover in hoofdstuk 9.

9. Middelen en instrumenten

Voor een zorgvuldige en effectieve communicatie kan een scala aan middelen worden ingezet. Vanuit de doelgroepgerichte communicatie is het van belang om per onderwerp per doelgroep telkens opnieuw te bekijken welke communicatiemiddelen worden ingezet. Een bepaald middel kan in de ene situatie een schot in de roos zijn, terwijl het in een andere situatie de plank volledig mislaat. Daarom benoemen we in deze communicatienota geen specifieke middelen die standaard worden ingezet. Bijlage 5 bevat een overzicht van enkele mogelijke middelen.

Zoals ook voor andere communicatieaspecten geldt, vereist ook het vinden van de juiste communicatiemiddelen inzicht in de verwachtingen en belevingswereld van de doelgroep. Doelgroepgerichte communicatie vraagt vooral om middelen die zo persoonlijk mogelijk aansluiten bij de doelgroep. Doelgroepen moeten zich er door aangesproken voelen en het niet bij voorbaat terzijde willen schuiven.

Dat stelt eisen aan de inhoud en vorm van die middelen. Denk bijvoorbeeld aan taalgebruik en toonzetting, maar ook aan beeldgebruik en vormgeving. Hoe duurder, hoe beter gaat in dit geval zeker niet op en kan zelfs een negatieve uitwerking hebben. Maar ook te eenvoudig is niet goed, dat kunnen doelgroepen als denigrerend opvatten.

Huisstijl

Ook moeten de communicatiemiddelen passen bij de identiteit van de gemeente Soest. De beste manier om dat te waarborgen is werken met een huisstijl. In het verleden is een beperkt aantal huisstijlelementen vastgelegd, bijvoorbeeld stramien en lettertype voor brieven. Daarnaast is de afgelopen jaren in de praktijk een aantal huisstijlkenmerken ontstaan, bijvoorbeeld het consequent maar niet te nadrukkelijk gebruik van het gemeentewapen, het gebruik van de golf uit het gemeentewapen als een los element, het gebruik van toegankelijke taal en toon en het nastreven van een dynamische en eigentijdse uitstraling.

Omdat dit echter nooit volledig is vastgelegd, hebben bijvoorbeeld vormgevers, maar ook medewerkers, weinig houvast en kan ieder eigenlijk naar eigen inzicht middelen ontwikkelen. Dat gaat ten koste van de herkenbaarheid en de gewenste uitstraling van de gemeente Soest. Daarom zal de huisstijl zoals die op dit moment wordt gebruikt, verder worden uitgewerkt en vastgelegd in een huisstijlhandboek.

Eigen massamediale middelen

Een logisch gevolg van doelgroepgericht communiceren, is het afbouwen van de gemeentelijke massamediale middelen. In een steeds individualistischer samenleving neemt het effect van deze middelen steeds verder af. Veelal vergt de productie en verspreiding ervan veel investering in tijd en geld en staat dit niet meer in verhouding tot het effect dat ermee wordt bereikt.

Een aantal van die gemeentelijke massamediale middelen wordt al enige tijd niet meer in de praktijk toegepast. Dit blijkt geen negatief effect te hebben op de gemeentelijke communicatie, mede omdat er andere meer doelgroepgerichte middelen voor in de plaats zijn gekomen. Ook blijkt uit het in 2005 gehouden Klantevredenheidonderzoek¹ dat deze middelen slechts een beperkt deel van de inwoners bereiken. Daarom wordt het gebruik van deze middelen niet verder voortgezet.

Het gaat daarbij concreet om teletekst (gemeentelijke functie overgenomen door website), gemeentelijke TekstTV (kabelkrant, grote overlap met berichten van Omroep Amersfoort) en het gemeentelijk radioprogramma Van 't Raadhuisplein (grote investering in voorbereidingstijd staat niet in verhouding tot beperkt bereik).

Omroep Amersfoort en Radio Soest blijven wel in beeld voor de onafhankelijke nieuwsvoorziening.

Uitzondering op het afbouwen van de eigen massamediale middelen zijn de website en het voorlichtingskatern Op 't Hoogt in de Soester Courant. Op 't Hoogt wordt volgens het Klanttevredenheidonderzoek 2005¹ gelezen door 80% van de inwoners. Het katern wordt vooral gebruikt als ondersteuning van de overige communicatie en voor onderwerpen die voor een breed Soester publiek bestemd zijn. Binnenkort is Op 't Hoogt ook digitaal beschikbaar via www.soest.nl

De gemeentelijk website is een bijzonder middel in het scala van communicatiemiddelen. Enerzijds is het massamediaal, omdat het bedoeld is voor alle inwoners van de gemeente Soest en andere belangstellenden. Anderzijds kan het door de vele mogelijkheden van dit medium juist ook doelgroepgericht worden ingezet. Groot voordeel van dit middel is dat het altijd beschikbaar is op momenten en plaatsen die de gebruikers het beste uitkomen. Daarom wordt de website de komende jaren verder ontwikkeld en intensiever ingezet als onderdeel van de communicatie.

De website zal onder meer een belangrijke rol gaan spelen in het wijkgericht werken. Waar mogelijk krijgt de site een indeling naar wijk. Inwoners kunnen dan eenvoudig en snel informatie over hun wijk vinden. Sommige wijkbeheerteams hebben een eigen website. Deze sites zijn gelinkt aan de gemeentelijke website, maar zijn onafhankelijk en vallen dus niet onder verantwoordelijkheid van de gemeente. Wel wordt bekeken in hoeverre de sites van de WBT's en de gemeentelijke site elkaar kunnen aanvullen op gebied van wijkgericht werken.

Ook gaan de interactieve mogelijkheden van de website meer benut worden. In bijvoorbeeld meedenk- en inspraaktrajecten is de website een geschikt middel. Er zijn al goede ervaringen opgedaan met het presenteren van plannen en daaraan verbonden de mogelijkheid om via de website een reactie te geven.

Verder vergroot het in 2006 geïntroduceerde DigiD de betrouwbaarheid en daarmee de mogelijkheden van digitale communicatie. Met behulp van DigiD kunnen officiële aanvragen digitaal worden gedaan, omdat de identiteit van de aanvragen eenvoudig via internet is te verifiëren.

Voorheen konden dit soort aanvragen alleen in persoon worden gedaan, omdat een identiteitsbewijs moest worden overlegd.

Persbeleid

In tegenstelling tot gemeentelijke massamediale middelen, hebben onafhankelijke massamedia de afgelopen jaren juist meer invloed gekregen. Kranten, radio en televisie dragen bij aan de meningvorming van inwoners. Bovendien bepaalt de pers mede waarover in de samenleving wordt gesproken. Vanuit die gedachte is de pers een belangrijke intermediair naar de diverse doelgroepen.

Daarom kiest de gemeente Soest voor een proactief persbeleid. Dat uit zich onder meer in het regelmatig versturen van persberichten, het beschikbaar stellen van achtergronden bij de B&W-besluiten de dag na de collegevergadering en een wekelijks overleg met de pers in informele sfeer. Daarnaast streven we ernaar vragen van de pers zo snel en volledig mogelijk te beantwoorden. Het gaat daarbij altijd om het standpunt van 'de gemeente Soest' en niet om persoonlijke of politieke standpunten.

Ook inwoners weten de pers steeds vaker te vinden. Vooral belangengroepen en individuen die steun zoeken voor een mening die afwijkt van het gemeentelijk beleid, maken daarvoor gebruik van de pers. Om te voorkomen dat zaken via de pers worden 'uitgevochten', is er bewust voor gekozen om niet via de media op uitspraken in die media te reageren. Feitelijke onjuistheden worden wel aangekaart bij het betreffende medium.

Het huidige proactieve persbeleid wordt de komende jaren voortgezet. De middelen die daarvoor tot nu toe werden ingezet, worden binnenkort geëvalueerd en waar mogelijk verbeterd. De leden van de pers zullen in deze evaluatie betrokken worden.

10. Interne communicatie

Interne communicatie is essentieel voor een goed functionerende, klantgerichte ambtelijke organisatie. Medewerkers en bestuurders van de gemeente Soest zullen zich actief moeten inzetten om de externe doelstellingen te bereiken. Een plan waarin richting en uitvoering van de gemeentelijke interne communicatie voor de komende jaren wordt vastgelegd, is naar verwachting eind 2006 klaar.

11. Budget

De gemeente Soest werkt met een decentrale communicatiestructuur. Dat wil zeggen dat de uitvoering van de communicatie een verantwoordelijkheid is van de verschillende afdelingen. De cluster Communicatie heeft een adviserende, coachende en in beperkte mate faciliterende rol. Ook de budgetten worden decentraal bepaald, als onderdeel van de diverse projecten, met uitzondering van de budgetten voor de gemeentelijke massamediale communicatiemiddelen.

Omdat bij het vaststellen van elk nieuw project ook het benodigde communicatiebudget voor dat project wordt bepaald, is nu niet aan te geven welke kosten gemoeid zijn met de communicatie van de komende jaren. Per project dat aan de gemeenteraad wordt voorgelegd, kan de raad zich uitspreken over het voor dat project benodigde communicatiebudget.

De voor de gemeentelijke massamediale middelen gereserveerde budgetten zijn weergegeven in de meerjarenbegroting 2007-2010.

12. Evaluatie

De looptijd van deze communicatienota is 2006 tot 2010. Door de communicatie regelmatig te evalueren, kan worden gepeild of de gekozen richting nog de juiste is. Niet alleen eigen ervaringen, maar ook maatschappelijke en landelijke trends kunnen daarop van invloed zijn.

Het evalueren van de resultaten van de communicatie is echter lastig. Omdat communicatie onderdeel is van een totaal aan beleidsinstrumenten, is moeilijk met zekerheid te zeggen of het behaalde effect het gevolg is geweest van communicatie. Bovendien is communicatie subjectief. Als een iemand ontevreden is over het gevoerde beleid, zal hij hoogstwaarschijnlijk ook de communicatie negatief beoordelen. Maar geen gelijk krijgen wil niet zeggen dat er dus niet goed gecommuniceerd is.

Met deze gedachte in het achterhoofd zal met enige regelmaat de communicatie rond de diverse projecten worden geëvalueerd. Uitgangspunt daarbij zijn vragen als 'Hoe is de communicatie verlopen, heeft de communicatie een positieve invloed gehad op het project, had andersoortige communicatie wellicht een betere resultaat van het project tot gevolg gehad?'. De opgedane ervaringen worden gebruikt om in volgende projecten wellicht communicatie nog effectiever te kunnen inzetten.

Daarnaast wordt in het Klanttevredenheidonderzoek direct en indirect aandacht besteed aan communicatie. Dit onderzoek wordt tweejaarlijks gehouden. Ook deze resultaten worden gebruikt om de communicatie verder te verbeteren.

Voetnoten

¹ Gemeente Soest, Klanttevredenheidonderzoek dienstverlening, juni 2005 (zie bijlage 1)

² Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, 'Vertrouwen in de buurt', Amsterdam University Press 2005 (zie bijlage 2)

³ Commissie Toekomst Overheidscommunicatie, 'In dienst van de democratie', 2001 (zie bijlage 3)

⁴ Participatieladder, vrij naar I. Pröpper, 1999