

# **Gemeentelijk communicatiebeleid Lisse**

**Rekenkamercommissie  
Hillegom, Lisse en Noordwijkerhout**

Januari 2015

# Inhoud

<b>1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>1</b>
1.1	Doel- en vraagstelling	1
1.2	Aanpak	1
1.3	Leeswijzer	2
1.4	Begrippenlijst	2
<b>2</b>	<b>Communicatiebeleid</b>	<b>4</b>
2.1	Vaststelling communicatiebeleid	4
2.2	Kwaliteit communicatiebeleid	4
2.2.1	Doelstellingen	4
2.2.2	Middelen	5
2.2.3	Kwaliteitsrichtlijnen	7
<b>3</b>	<b>Communicatiepraktijk</b>	<b>8</b>
3.1	Integratie in bedrijfsvoering	8
3.1.1	Organisatie van gemeentelijke communicatie	8
3.1.2	Rol- en taakverdeling	9
3.1.3	Doorvertaling naar plannen en uitvoeringsprogramma's	10
3.1.4	Richtlijnen en protocollen	11
3.2	Gebruik digitale media	12
3.3	Beelden van de uitvoering	13
<b>4</b>	<b>Burgertevredenheid</b>	<b>15</b>
4.1	Respondenten	15
4.2	Tevredenheid gemeentelijke communicatie	17
4.3	Toegankelijkheid van informatie gemeente	20
4.4	Bekendheid inspraakprocedures	21
4.5	Bekendheid bezwaar- en klachtenprocedures	22
<b>5.</b>	<b>Conclusies en aanbevelingen</b>	<b>24</b>
5.1	Conclusies	24
5.2	Leren van elkaar – best practices	28
5.3	Aanbevelingen	30
5.4	Bestuurlijke reactie college	31
5.5	Nawoord rekenkamercommissie	34

# Bijlagen

1	Bestudeerde documenten
2	Gesprekspartners
3	Normenkader

# 1

## Inleiding

De rekenkamercommissie van de gemeenten Hillegom, Lisse en Noordwijkerhout heeft een onderzoek uitgevoerd naar de gemeentelijke communicatie van de drie gemeenten. Voor u ligt het verslag van de resultaten van dit onderzoek voor de gemeente Lisse.

### 1.1 Doel- en vraagstelling

De rekenkamercommissie heeft het doel van het onderzoek als volgt geformuleerd:

*De rekenkamercommissie van de HLN-gemeenten wil inzicht krijgen in de effectiviteit van de communicatie met burgers in de gemeenten Hillegom, Lisse en Noordwijkerhout.*

Op basis van deze doelstelling formuleerde de rekenkamercommissie de volgende centrale onderzoeksvraag:

***Hoe effectief is de communicatie van de gemeenten Hillegom, Lisse en Noordwijkerhout met hun burgers?***

De centrale onderzoeksvraag is uitgewerkt in de volgende deelvragen:

#### *Communicatiebeleid*

1. Is er een communicatiebeleid vastgesteld?
2. Voldoet dit beleid aan de te stellen kwaliteitseisen?

#### *Communicatiepraktijk*

3. In hoeverre is het communicatiebeleid geïntegreerd in de bedrijfsvoering?
4. In hoeverre wordt er ingespeeld op nieuwe technologie?

#### *Burgertevredenheid*

5. Weet de burger waar hij moet zijn voor informatie/producten?
6. Wordt de burger voldoende geïnformeerd over voorgenomen besluitvorming en de mogelijkheden tot inspraak?
7. Is de burger voldoende bekend gemaakt met bezwaar- en klachtenprocedures?
8. In hoeverre zijn de burgers tevreden over de communicatie van en met de gemeente?

### 1.2 Aanpak

De Rekenkamercommissie heeft KplusV organisatieadvies gevraagd het onderzoek uit te voeren. In nauw overleg met de rekenkamercommissie voerde KplusV het onderzoek uit aan de hand van vier verschillende methoden. Ten eerste hebben we een documentenstudie uitgevoerd naar het gemeentelijk communicatiebeleid. De resultaten van de documentenstudie zijn vervolgens aangevuld met gesprekken met de verantwoordelijke portefeuillehouder en de bij gemeentelijke communicatie betrokken medewerkers. Deze gesprekken verschaften onder andere meer inzicht in de uitvoering van het communicatiebeleid in de praktijk. Vervolgens onderzochten we een casus om het beeld van de uitvoering van het beleid verder in te kleuren.

Tenslotte hebben we een enquête uitgezet onder 500 willekeurig gekozen inwoners van Lisse in de leeftijd van 18 jaar en ouder. Hiermee kregen we een beeld van de burgerbeleving van de gemeentelijke communicatie.

## 1.3 Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk gaan we in op het gemeentelijke communicatiebeleid; welk beleid is vastgesteld en wat is de inhoudelijke kwaliteit van dit beleid? In hoofdstuk 3 gaan we in op de uitvoering van het communicatiebeleid. We bespreken hier achtereenvolgens de integratie in de bedrijfsvoering, het gebruik van social media en het beeld dat uit de casuïstiek naar voren komt. Bijlage 1 geeft een overzicht van de bestudeerde documenten, bijlage 2 een overzicht van de gesprekspartners. In bijlage 3 wordt het normenkader uiteengezet.

## 1.4 Begrippenlijst

In dit rapport wordt een aantal vaktermen uit het communicatievak gehanteerd. In de onderstaande begrippenlijst worden deze termen toegelicht.

Participatieladder	Het model van de participatieladder brengt goed in beeld welke inbreng van de betrokkene in het beleidsproces gewenst en zinvol is. Bij besluiten en projecten waarbij dit van toepassing is, wordt vooraf door het bevoegde bestuursorgaan (dit kunnen zijn de raad, het college of de burgemeester) beslist over het participatietraject voor of met de inwoners dat hierbij van toepassing zal zijn. Dit gebeurt aan de hand van de in het amendement opgenomen participatieladder, waarop vijf gradaties van participeren zijn opgenomen, oplopend van informeren tot laten beslissen. Door bij projecten standaard vooraf door het bevoegde bestuursorgaan het participatietraject te laten vaststellen, wordt de communicatie met en naar de inwoners veel beter in het beleidsproces ingebed. Elke volgende trede op de participatieladder betekent meer invloed van betrokkenen. De treden op de ladder zijn: Informeren, Reactie vragen, Advies vragen, Coproduceren en Laten beslissen. Vanaf trede 3 spreekt Hillegom ook wel van interactieve beleidsvorming.
Beleidsfasen	Burgerparticipatie kan in verschillende fasen van het beleidsproces plaatsvinden. Voor elke fase van het proces zou bekeken moeten worden of burgerparticipatie gewenst en zinvol is en zo ja, van welke doelgroep participatie gewenst is en welke participatiegraad (zie participatieladder) het beste past. Daarover moet een besluit worden genomen door het orgaan dat verantwoordelijk is voor die fase van het beleidsproces. De volgende fasen zijn in een beleidsproces te onderscheiden: A Voorbereiding van beleid B Vaststelling van beleid C Uitvoering van beleid D Controle op uitvoering
E-dienstverlening	Dienstverlening met behulp van ICT (digitaal).
Multi channel	Pieterse en van Dijk (2005) definiëren multichanneling als het gebruik van verschillende kanalen voor dienstverlening binnen één proces van dienstverlening of het gebruik van verschillende kanalen voor verschillende processen van dienstverlening.
SMART	SMART staat voor: Specifiek Meetbaar Acceptabel Realistisch Tijdgebonden
Communicatiecheck	Een model, wijze waarop adviseur en beleidsmedewerker de communicatie inzet kunnen inrichten.

Webcare	Webcare is het monitoren en aangaan van online interacties om vragen, opmerkingen en klachten van consumenten te signaleren en te behandelen.
Factor C	<p>De Factor C is een breed gebruikte methodiek waarmee in zeven stappen communicatief beleid kan worden geformuleerd.</p> <p>Factor C staat voor communicatie in het hart van beleid. Factor C is een pakket van trainingen, bijeenkomsten, documentatie, modellen en elektronische tools. Met als doel: overheidsprofessionals in staat stellen om beter samen te werken (in netwerken) en in te spelen op wat leeft onder burgers, belangengroepen, bedrijven en medeoverheden.</p> <p>Factor C kan van nut zijn voor:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• beleidsmakers en communicatieadviseurs bij de overheid;</li> <li>• projectleiders, adviseurs en onderzoekers in kennisinstellingen;</li> <li>• communicatieprofessionals bij uitvoeringsorganisaties.</li> </ul>
Krachtenveld	<p>Beleid ontwikkelen begint met het opstellen van een krachtenveldanalyse. Met een krachtenveldanalyse brengt u in kaart welke partijen van belang zijn rond een bepaald onderwerp en op welke manier zij met het onderwerp bezig zijn.</p> <p><b>Krachtenveld in kaart brengen</b></p> <p>Bij de totstandkoming van beleid kan het zijn dat de overheid initiatief neemt. Maar soms is zij één van de vele partijen die iets wil, is zij onderdeel van een netwerk. In beide situaties is een krachtenveldanalyse nodig. Wat speelt er? Wie vindt er wat over een bepaalde kwestie? En wat drijft personen en organisaties? Als dit krachtenveld helder is, kunt u verder. En op basis daarvan kunt u, al dan niet samen met partners, de communicatie organiseren.</p>

# 2

## Communicatiebeleid

In dit hoofdstuk gaan we in op de onderzoeksvragen 1 en 2. Achtereenvolgens behandelen we de vaststelling van het communicatiebeleid en de kwaliteit van het vastgestelde beleid.

### 2.1 Vaststelling communicatiebeleid

De gemeente Lisse heeft haar communicatiebeleid vastgelegd in het Communicatiebeleidsplan 2011-2014. Dit beleidsplan is in april 2011 door het college vastgesteld en ter kennisname aan de gemeenteraad gezonden.

In het Communicatiebeleidsplan is niet zozeer een analyse gemaakt van de communicatieopgave als vertrekpunt van het beleid, maar is een algemene visie op communicatie in de gemeente geformuleerd. Deze visie gaat uit van een goede relatie tussen gemeente en inwoners. Hiervoor is het van belang dat de gemeente zichtbaar is, zowel in de openbare ruimte als in de samenleving en de (digitale) media. De inwoners van Lisse worden daarbij als gesprekspartner van de gemeente gezien (Communicatiebeleidsplan 2011-2014, pagina 2). Vanuit deze visie is een communicatiestrategie bepaald en zijn doelen en uitgangspunten geformuleerd (Communicatiebeleidsplan 2011-2014, pagina's 8-10).

Het Communicatiebeleidsplan is op verschillende manieren afgestemd met stakeholders binnen en buiten de gemeentelijke organisatie. Voorafgaand aan het opstellen van het plan zijn er gesprekken gevoerd met de verschillende afdelingshoofden. Op basis van deze input heeft het team Communicatie vervolgens het beleidsplan opgesteld. Daarna is het beleidsplan met de portefeuillehouder en de gemeentesecretaris besproken. Vervolgens is het plan in een sessie met het college besproken en is het aan de klankbordgroep Communicatie voorgelegd. In deze klankbordgroep zitten inwoners van Lisse die meedenken en adviseren over de gemeentelijke communicatie. Na afronding van het beleidsplan zijn de medewerkers van de gemeente via het afdelingshoofd en intranet op de hoogte gesteld van het plan.

Vanwege de drukte rond de interbestuurlijke samenwerking heeft het team Communicatie in 2014 nog geen tijd gehad het beleidsplan te vernieuwen. Dat gebeurt in 2015, vanwege andere prioriteiten in de werkplanning.

### 2.2 Kwaliteit communicatiebeleid

#### 2.2.1 Doelstellingen

In het communicatiebeleid zijn de volgende doelstellingen verwoord:

- zichtbaar zijn voor de inwoners van de gemeente Lisse;
- een goede relatie opbouwen en onderhouden met inwoners;
- beleid en uitvoering van de gemeente Lisse overbrengen naar doelgroepen;
- reactie doelgroepen terugbrengen naar bestuur en organisatie;
- vertalen van ontwikkelingen op het gebied van informatiebehoeften naar het communicatiebeleid van de gemeente Lisse;
- realiseren en ondersteunen van een positief beeld van de gemeente Lisse onder haar doelgroepen;

- zorgdragen voor een heldere boodschap en begrijpelijk taalgebruik in alle middelen van de gemeente Lisse (Communicatiebeleidsplan 2011-2014, pagina 9).

Deze doelstellingen zijn kwalitatief en op hoofdlijnen geformuleerd. Een meetbare uitwerking van de doelstellingen ontbreekt. Doordat het doelen op hoofdlijnen betreft, bestaat er in de doelstellingen ook ruimte voor interpretatie. Voorts maakt het beleidsplan niet duidelijk wanneer de gestelde doelen bereikt moeten zijn (of in een bepaalde mate bereikt moeten zijn).

## 2.2.2 Middelen

In het gemeentelijk Communicatiebeleidsplan wordt uitgebreid ingegaan op de in te zetten middelen. De gemeente maakt onderscheid tussen imago beleid, interne communicatie, externe communicatie, representatie en crisis- en rampencommunicatie. Per type communicatie wordt vervolgens in het beleidsplan uiteengezet welke middelen zullen worden gehanteerd. De middelen zijn verder niet uitgesplitst per doelgroep of doel.

Voor uitvoering van het imago beleid hanteert de gemeente voornamelijk drie middelen:

- de gemeentelijke website [www.lisse.nl](http://www.lisse.nl);
- de folder 'Lisse blijft je verbazen';
- het gebruik van huisstijldragers.

Via de website en de huisstijldragers wil de gemeente een herkenbaar beeld naar buiten tonen. Via de folder 'Lisse blijft je verbazen' brengt de gemeente de verschillende bezienswaardigheden van Lisse bij bezoekers onder de aandacht (Communicatiebeleidsplan 2011-2014, pagina 19).

Voor de interne communicatie maakt de gemeente gebruik van:

- formeel overleg;
- intranet;
- e-mail;
- het personeelsblad 'Lekker bloeien';
- lunch voor nieuwe medewerkers;
- lunchbijeenkomst met medewerkers.

Eén keer per week vergadert het managementteam. Vervolgens vindt er vanuit het managementteam terugkoppeling plaats naar de afdelingshoofden die op hun beurt hun afdelingen informeren. De notulen van het MT overleg en andere overleggen zijn op het intranet te vinden. Het personeelsblad is vooral bedoeld voor het delen van actualiteiten en achtergrondinformatie over collega's en de organisatie. Voor nieuwe collega's wordt een kennismakingslunch met het college georganiseerd en ieder kwartaal organiseert één van de clusters voor alle medewerkers een lunchmeeting rondom een bepaald thema (Communicatiebeleidsplan 2011-2014, pagina 20).

Voor de externe communicatie maakt de gemeente gebruik van een breed scala aan middelen:

- de gemeentelijke website;
- gemeentelijke pagina's in de lokale krant;
- brieven;
- nieuwsbrieven;
- folders en brochures;
- de gemeentegids;
- het burgerjaarverslag;
- het gemeentelijk informatiepunt;
- informatieavonden;
- kennismakingsbijeenkomst nieuwe inwoners;
- persgesprekken, persberichten en persmededelingen;
- sandwichborden;
- Twitter;
- Facebook.

De website vormt het eerste communicatiekanaal naar buiten toe. In aanvulling daarop worden de inwoners via de lokale krant geïnformeerd. Dit was eerst het huis-aan-huis blad De Lisser en is sinds medio 2011 Het Witte Weekblad. Gerichte aanvullingen hierop vormen brieven en nieuwsbrieven gericht op specifieke delen van de bevolking. Ook folders en brochures worden gebruikt om specifieke doelgroepen te informeren. Over bepaalde ontwikkelingen worden voor specifieke doelgroepen ook informatieavonden georganiseerd. Daarnaast worden er kennismakingsbijeenkomsten georganiseerd voor nieuwe inwoners. Tot eind 2013 publiceerde de gemeente ook algemene informatie en informatie over het burgerjaarverslag in de gemeentegids. Met ingang van 2014 wordt de gemeentegids niet langer uitgegeven.

Een speciaal onderdeel van de externe communicatie vormt het buurtgericht werken. Hierbij worden problemen op buurniveau aangepakt in samenwerking met partners als de wijkagent en woningcorporaties. De gemeente wil op deze manier dichter bij de doelgroep komen. Specifieke middelen die hiervoor worden ingezet zijn het tweemaal per jaar organiseren van een buurtplatform waar gemeente, samenwerkingspartners en buurtbewoners met elkaar in gesprek gaan.

Voor representatie worden middelen als relatiegeschenken en officiële bijeenkomsten zoals de bloemencorso ingezet. Voor crisis- en rampencommunicatie staan alle middelen voor interne en externe communicatie tot de beschikking. Daarbij onderkent de gemeente het belang van vooral social media voor tijdige communicatie in geval van crisis.

Tenslotte wordt in het Communicatiebeleidsplan ook ingegaan op de financiële middelen voor communicatie. Iedere afdeling beschikt over eigen middelen om de eigen communicatie vorm te geven. Daarnaast beschikt het team Communicatie over een eigen budget voor organisatiebrede communicatie zoals voorlichtingspublicaties, het burgerjaarverslag, het personeelsblad en het imago-beleid. Hiervoor is in totaal € 100.000 beschikbaar (Communicatiebeleidsplan 2011-2014, pagina 27).



## 2.2.3 Kwaliteitsrichtlijnen

In het beleidsplan zijn verschillende richtlijnen opgenomen om de kwaliteit van de gemeentelijke communicatie te waarborgen. Zo gaat het beleidsplan in op de geldende servicenormen, bevat het plan een beschrijving van de doelgroepen en gaat het in op de noodzaak tot periodieke evaluatie. Het plan bevat geen concrete richtlijnen voor de wijze van communicatie maar deze zijn wel elders in verschillende protocollen, richtlijnen en afspraken vastgelegd (zie paragraaf 3.1.3).

In het Communicatiebeleidsplan 2011-2014 zijn uitgangspunten voor communicatie met burgers opgenomen. Deze uitgangspunten betreffen:

- zichtbaarheid: informatie moet makkelijk te vinden zijn en burgers moeten de gemeente regelmatig tegenkomen;
- eenduidig: de communicatie moet kort, bondig en voor maar één uitleg vatbaar zijn;
- op tijd: doelgroepen moeten op het juiste moment geïnformeerd worden;
- transparant: de gemeente wil helder zijn over de stand van zaken en processen;
- vraaggestuurd: de informatiebehoefte bepaalt het informatieaanbod;
- interactie: de gemeente vraagt om de mening van doelgroepen en koppelt naar hen terug;
- proactief: waar nodig neemt de gemeente het initiatief tot communicatie.

Deze servicenormen zijn ook opgenomen in het Kwaliteitshandvest gemeente Lisse (Communicatiebeleidsplan 2011-2014, 'In het zicht van de burger' april 2011, pagina's 9-10; Kwaliteitshandvest gemeente Lisse 'U snel helpen, dat is wat we willen'). Het onderzoek naar de beleving van de burger van de gemeentelijke communicatie (hoofdstuk 4) heeft deels ook betrekking op deze servicenormen.

Het beleidsplan bevat een korte beschrijving van interne en externe doelgroepen maar geen expliciete krachtenveldanalyse. Een krachtenveldanalyse is van belang voor een zo hoog mogelijke effectiviteit van de communicatie. In het beleidsplan wordt ook niet aangegeven in welke gevallen een dergelijke krachtenveldanalyse moet worden uitgevoerd (Communicatiebeleidsplan 2011-2014, pagina's 10-12.).

Het Communicatiebeleidsplan gaat ook in op de evaluatie van het communicatiebeleid. Over de voortgang en de realisatie van het plan wordt na twee en vier jaar een beknopte rapportage aan de gemeenteraad voorgelegd. Als input voor de evaluatie maakt de gemeente onder meer gebruik van een burgerpanel, een poll op de gemeentelijke website, de regiegroep interne communicatie en de klankbordgroep communicatie (Communicatiebeleidsplan 2011-2014, pagina 25).

De evaluaties van het Communicatiebeleidsplan richten zich met name op het al dan niet uitvoeren van werkzaamheden zoals opgenomen in het plan en niet op het functioneren van gemeentelijke communicatie en de effecten van de communicatie-inspanningen (effectiviteit van het communicatiebeleid). Wel vindt er volgens de geïnterviewden eens per jaar een 'Duindag' plaats waar onder meer wordt geëvalueerd. Om de paar weken zijn er gesprekken met de verschillende afdelingshoofden waarbij de samenwerking met communicatie op de agenda staat.

# 3

## Communicatiepraktijk

Dit hoofdstuk behandelt de onderzoeksvragen 3 en 4. Eerst bespreken we in hoeverre het communicatiebeleid is geïntegreerd in de bedrijfsvoering van de gemeentelijke organisatie. Daarna bekijken we in hoeverre de organisatie inspeelt op nieuwe vormen van communicatietechnologie en kijken we naar de uitvoering van de gemeentelijke communicatie in het algemeen.

### 3.1 Integratie in bedrijfsvoering

#### 3.1.1 Organisatie van gemeentelijke communicatie

Communicatie is een integrale verantwoordelijkheid voor alle beleidsafdelingen en medewerkers van de gemeente. Het team Communicatie heeft daarbij een ondersteunende rol. Het team is ondergebracht bij de afdeling Bestuurlijke en Juridische Zaken. Deze afdeling valt direct onder het directieteam waarin de gemeentesecretaris, de adjunct-secretaris en de controller zitting hebben. Binnen het team Communicatie vallen er onder deze afdeling drie communicatiemedewerkers: een adviseur, een medewerker, en een uitvoerend medewerker. De totale functieomvang is 2,3 fte, waarvan 0,2 fte nog niet is ingevuld.

De portefeuillehouder Communicatie geeft in zijn gesprek aan de huidige wijze van organisatorische inbedding van gemeentelijke communicatie (onderdeel van de afdeling Bestuurlijke en Juridische Zaken) niet optimaal te vinden. De portefeuillehouder vindt dat het team Communicatie eigenlijk een afzonderlijke stafafdeling zou moeten zijn, dicht bij het bestuur. Volgens de portefeuillehouder is een eigen stafafdeling Communicatie van belang, omdat juristen en communicatiemedewerkers ieder hun eigen werkzaamheden hebben en dit een andere opstelling vereist.

Uit interviews komt naar voren dat de bescheiden omvang van het team Communicatie beperkingen oplevert wat betreft de inzetbare capaciteit. Over de afgelopen jaren zijn de communicatietaken toegenomen, bijvoorbeeld als gevolg van de opkomst van social media. Door zowel de portefeuillehouder als medewerkers van het team Communicatie wordt aangegeven dat, om de gemeentelijke ambities op het vlak van samenspraak en inspraak goed vorm te geven, het team Communicatie op dit moment te weinig capaciteit heeft.

Medewerkers van het team geven aan dat de beperkte capaciteit het managen van de werklust af en toe moeilijk maakt. Zo kunnen ze de werklust slechts beperkt sturen als het college of de gemeentesecretaris wensen dat er over een bepaald onderwerp wordt gecommuniceerd. De medewerkers geven aan dat ze zo min mogelijk 'nee' verkopen en uiteindelijk altijd wel kunnen leveren wat er wordt gevraagd. Medewerkers van de inhoudelijke afdelingen geven aan dat ze af en toe tegen het capaciteitstekort bij het team Communicatie aanlopen. Dit is volgens de geïnterviewden vooral het geval bij ad hoc zaken. Hierdoor bereiken de beleidsafdelingen in hun communicatie niet altijd de door hen gewenste kwaliteit. Het team Communicatie geeft zelf aan te ervaren dat de adviescapaciteit het grootste knelpunt vormt.

De afdeling Bestuurlijke en Juridische Zaken heeft zelf een budget voor communicatie voor bekendmakingen en gemeentebrede communicatie, maar een groot deel van het budget zit bij

de verschillende afdelingen. Het team Communicatie geeft advies over de omvang van dit budget.

### 3.1.2 Rol- en taakverdeling

In de samenwerking tussen het team Communicatie en de inhoudelijke afdelingen hanteert de gemeente sinds 2013 de VAT-methode: Voorwaarden scheppend, Adviserend en Toetsend. Dit houdt in dat het team Communicatie de 2<sup>e</sup> lijn vormt voor communicatie. De 1<sup>e</sup> lijn ligt bij de afdelingen zelf. Onder de VAT-systematiek is de inhoudelijke afdeling dus verantwoordelijk voor de eigen communicatie. Hiervoor heeft iedere afdeling een eigen medewerker die zich bezighoudt met communicatie. Voor ondersteuning in de vorm van formats, advies en checks kunnen zij terecht bij het team Communicatie.

De VAT-methode is bij invoering bekend gemaakt aan de organisatie. In het beleidsplan is echter geen expliciete beschrijving van de methode en de daarbij horende rolverdeling opgenomen. De integrale verantwoordelijkheid van de inhoudelijke afdelingen voor de communicatie is wel in het beleidsplan opgenomen. Het beleidsplan maakt echter niet duidelijk wat de taakverdeling is van de betrokken communicatiemedewerkers (Communicatiebeleidsplan 2011-2014, pagina's 13-14).

Uit de interviews blijkt dat medewerkers van de (beleids-)afdelingen op de hoogte zijn van de VAT-methode. Het Communicatiebeleidsplan zien ze vooral als een afdelingsplan voor de communicatieafdeling zelf. Volgens één van de geïnterviewde managers is het communicatiebeleid in 2011 in het MT en via de afdelingsoverleggen wel aan de afdelingen gecommuniceerd.

De communicatie voor projecten is apart geregeld. Voor ieder project is communicatie als onderdeel in het project opgenomen. De projectmedewerkers zijn daarbij verantwoordelijk voor de uitvoering van de communicatieacties voor het project.

Het Klantcontact Centrum (KCC) is het centrale aanspreekpunt voor communicatie met burgers. Daarbij werken de afdeling Maatschappelijke Ontwikkeling en het team Communicatie integraal samen en geeft het team Communicatie het KCC op eenzelfde wijze advies als de andere inhoudelijke afdelingen.

Gesprekspartners geven aan dat de samenwerking met de verschillende afdelingen over het algemeen vrij goed verloopt, maar dat er ook een aantal problemen is. Zo is er volgens de geïnterviewden wel eens sprake van 'botsing' tussen beleidsmedewerkers en het team Communicatie over het al dan niet plaatsen van een tekst op de website. Het team Communicatie geeft aan dat zij stukken toetsen op de gemeentelijke huisstijl en dat het regelmatig voorkomt dat stukken niet aan de huisstijl voldoen. Zo is er af en toe discussie over de stijl van een stuk of over de relatie van de inhoud van de tekst met de gemeente Lisse. Volgens de inhoudelijk betrokken afdelingen schiet de controle op webteksten en advertenties voor de krant teveel door. De geïnterviewden zijn van mening dat de invulling van de controletaak door het team Communicatie op deze manier zich niet goed verhoudt tot de verantwoordelijkheid die de beleidsafdelingen dragen voor hun eigen communicatie; men krijgt het gevoel wel verantwoordelijk te zijn, maar niet bevoegd.

Verder geven de inhoudelijke afdelingen aan dat afstemming tussen het team Communicatie en de inhoudelijke afdelingen over deze punten vaak plaatsvindt via e-mail, terwijl de inhoudelijke afdelingen de indruk hebben dat afstemming in persoonlijk contact effectiever zou zijn. Ook geven de beleidsafdelingen aan dat er op dit punt in 2011 al afspraken zijn gemaakt tussen de

beleidsafdelingen en het team Communicatie. Deze verwijzing uit gesprekken betreft een pilot die in 2010 is gestart. Voor deze pilot is er afgesproken dat het team Communicatie steekproefsgewijs de kwaliteit van de redactie zou peilen. Deze pilot is uiteindelijk stopgezet omdat er nog steeds behoefte bleek aan een eindredacteur.

Het team Communicatie erkent zelf dat er op het punt van stijl en relatie tot gemeentelijk beleid wel wat interpretatieruimte is en dat het niet heel duidelijk is wie nu het laatste woord heeft over plaatsing op de website.

De geïnterviewden geven aan dat het team Communicatie door de verschillende afdelingen af en toe (te) laat in het proces bij de communicatie wordt betrokken. Soms wordt bijvoorbeeld in projectplannen bij het onderdeel communicatie niet gespecificeerd op welk moment Communicatie betrokken moet worden. Volgens de geïnterviewden is timing bij communicatie essentieel en moeten het afdelingshoofd en de wethouder letten op een goede communicatieparagraaf in het B&W-voorstel voordat zij accorderen. Daar wordt door een deel van de betrokken leidinggevenden ook niet altijd op toegezien. Dit is echter wel noodzakelijk om het team Communicatie op het juiste moment te laten aanhaken.

Een derde probleem dat uit de gesprekken naar voren komt betreft de verantwoordelijkheid voor het communicatieplan bij specifieke projecten. Bij complexe projecten stelt het team Communicatie het communicatieplan op en bij eenvoudige projecten bepaalt de beleidsambtenaar zelf welke middelen hij of zij inzet. Bij grote projecten is de taak- en rolverdeling tussen het team Communicatie en de beleidsafdeling duidelijk en functioneert de samenwerking goed. Voor kleinere projecten is er echter minder duidelijkheid over wanneer het team Communicatie een communicatieplan maakt en wanneer de beleidsafdeling dat zelf moet doen. De gesprekspartners geven aan dat het ontbreekt aan duidelijke afspraken over de typering van projecten en wanneer het team Communicatie het communicatieplan maakt en wanneer de beleidsafdeling dat moet doen.

Tenslotte komt uit de gesprekken naar voren dat de inhoudelijke afdelingen liever zien dat het team Communicatie een meer uitvoerende dan adviserende rol oppakt. Dit komt niet overeen met de rolopvatting volgens de VAT-systematiek en de visie op communicatie van het Factor C model, waaraan de communicatie-effecten getoetst zijn. De inhoudelijke afdelingen geven aan dat communicatie echt een vak is en dat men, in plaats van advisering, vaker ondersteuning wenst om de kwaliteit van het communicatie gedeelte van een project op het juiste niveau te brengen. De inhoudelijke afdelingen geven daarbij aan dat zij inschatten dat het een communicatiemedewerker veel minder tijd zou kosten om een communicatieplan op te stellen dan een inhoudelijk betrokken beleidsmedewerker. Volgens de geïnterviewden is er sprake van verschillende verwachtingen tussen het team Communicatie en de beleidsafdelingen over de te leveren communicatieondersteuning door het team Communicatie. Het team Communicatie gaat primair uit van advisering, terwijl de beleidsafdelingen meer ondersteuning in plaats van advisering van het team Communicatie verwachten. Hieraan gerelateerd zijn de inhoudelijke afdelingen van mening dat het team Communicatie soms een meer dienstverlenende houding zou moeten hebben en dat het team Communicatie in zijn rolopvatting iets proactiever mag optreden.

### **3.1.3 Doorvertaling naar plannen en uitvoeringsprogramma's**

Het Communicatiebeleidsplan is uitgewerkt in een communicatieplan 2013-2014. Dit afdelingsplan bevat een omschrijving van de hoofdtaken van het team Communicatie en omvat ook een uitvoeringsagenda voor de jaren 2013-2014. In een bijlage van het plan staat een gedetailleerde ureninschatting per medewerker en per taak. Daarnaast staan

communicatieactiviteiten ook beschreven in de evaluatie van het Communicatiebeleidsplan en in het collegevoorstel (2013-2014). Dit collegevoorstel omschrijft de werkwijze en planning van het team Communicatie voor de jaren 2013 en 2014. Aanleiding voor dit voorstel is de geconstateerde beperkte personele capaciteit in relatie tot het takenpakket. In het collegevoorstel worden hiervoor oplossingsrichtingen uiteengezet (Communicatieplan 2013-2014; Communicatiebeleidsplan 2011-2014, pagina 26; Evaluatie Communicatiebeleidsplan 2011-2013, februari 2013, pagina 15-16; Collegevoorstel werkwijze en planning van het team Communicatie voor de jaren 2013 en 2014, datum niet bekend).

In interviews wordt aangegeven dat er bij het communicatieplan ook een takenlijst hoort. Dit is geen totaal overzicht van alle communicatietaken, maar een dynamische lijst waar alle speciale en ad hoc taken op worden gezet. Als deze taken zijn afgerond dan worden ze van de lijst verwijderd. Ook bevat de lijst geen vaste taken van het team Communicatie. De lijst functioneert dus niet als een jaarlijks uitvoeringsprogramma.

### 3.1.4 Richtlijnen en protocollen

Om de gemeentelijke communicatie goed te laten verlopen heeft gemeente Lisse verschillende richtlijnen en protocollen. Uit gesprekken komt naar voren dat niet alle medewerkers van inhoudelijke beleidsafdelingen bekend zijn met het Communicatiebeleidsplan. De geïnterviewde medewerkers geven aan dat het plan vooral een functie heeft voor het team Communicatie zelf en minder voor de andere (beleids)afdelingen.

Wat betreft communicatie werkwijzen heeft de gemeente verschillende richtlijnen en protocollen ter beschikking. Zo vormt communicatie een standaard onderdeel van het format voor collegevoorstellen. In deze communicatieparagraaf moet worden aangegeven welke communicatie consequenties het collegevoorstel heeft. Het gaat dan minimaal om welke communicatie ureninzet en middelen er nodig zijn. Bij grotere voorstellen moet er ook een communicatieplan zijn opgenomen. Ook staat er in ieder collegevoorstel een apart kopje voor de webredactie met daarin een tekstsuggestie voor de website. De controle op de communicatieparagraaf verloopt via de juridische check, waarbij het afdelingshoofd Bestuurlijke en Juridische Zaken voor beiden verantwoordelijk is.

Op het vlak van werkwijzen zijn er binnen de organisatie aardig veel protocollen om communicatie te structureren. Zo is er een schrijfwijzer gemaakt die gemeentelijke medewerkers kunnen gebruiken voor het schrijven van heldere brieven en e-mails.

Daarnaast is er een richtlijn voor het schrijven van nieuwsberichten en teksten voor de gemeentelijke website. In de Redactiewijzer en in het Redactiestatuut is de taakverdeling rond redactionele werkzaamheden aangegeven. Verder zijn er een presentatie module, een persbericht voorstel, een participatienota, een kwaliteitshandvest, codering voor social media, en een code voor e-mail verkeer opgesteld. Het team Communicatie probeert deze protocollen zoveel mogelijk intern te communiceren. Dit gebeurt bijvoorbeeld door aan te schuiven bij afdelingsoverleggen en ook via intranet en via verslag in het management overleg. In interviews wordt wel aangegeven dat borging door formatiegebrek onder druk staat. Zo is het redactiestuk aan herziening toe, maar is dit nog niet gebeurd (Richtlijnen Social Media, datum niet bekend; PowerPoint presentatie 'Schrijven voor het web', datum niet bekend).

De opgestelde protocollen en richtlijnen maken onderdeel uit van een professionaliseringslag op het vlak van schriftelijke communicatie die de gemeente de laatste jaren heeft gemaakt. Om professionalisering te bewerkstelligen zijn verder ook schrijfcoaches aangewezen om collega's te helpen betere brieven te schrijven. Daarvoor zijn vaste sjablonen ontwikkeld en is er een schrijftraining geweest. In interviews geven gesprekspartners aan dat nieuwe medewerkers door het team Communicatie in een introductiegesprek geïnformeerd worden over de gemeentelijke werkwijze ten aanzien van communicatie. Ook worden nieuwe medewerkers verwezen naar het gemeentelijk intranet voor praktische informatie en hulpmiddelen zoals de Schrijfwijzer (interview team Communicatie). De schrijfwijzer voor het schrijven van teksten is volgens de geïnterviewden duidelijk en handig. Ook is men positief over de schrijfcursussen. Aangegeven wordt dat het erg handig zou zijn als standaard zinnen ook in het informatiesysteem Decos opgenomen zouden worden voor een nog betere borging van de kwaliteit.

## 3.2 Gebruik digitale media

Gemeente Lisse gebruikt verschillende vormen van social media in de communicatie met haar inwoners. De meeste digitale communicatie verloopt via de website en via e-mail, maar daarnaast maakt het team Communicatie ook gebruik van een gemeentelijk Twitter-account. Gebruik van dit account loopt altijd via het team Communicatie. Tevens maakt het team Communicatie gebruik van tijdelijke Facebook pagina's voor specifieke projecten. Daarnaast werkt de organisatie momenteel aan een nota Webcare. In deze nota wil de organisatie meer structuur en richting geven aan communicatie via digitale media. Deze nota zou voor 1 juli 2014 klaar moeten zijn. (Ten tijde dat de documentenstudie werd uitgevoerd was deze nota nog niet beschikbaar).

Uitgangspunt bij het gebruik van het gemeentelijke Twitter-account is een daadwerkelijke reactie op iedere vraag die via Twitter wordt gesteld. Veel tweets bestaan uit opmerkingen in plaats van vragen. Dergelijke tweets die geen reactie van de gemeente vragen, worden in principe niet beantwoord. Gemiddeld worden twee à drie vragen per werkdag beantwoord.

Beantwoording van vragen via Twitter betekent dat er inhoudelijke input nodig is van de betrokken afdelingen. Deze input kan niet altijd binnen een dag geleverd worden. Niet iedere tweet kan daarom binnen een dag beantwoord worden. Gesprekspartners geven aan dat over de reactietermijn voor Twitterberichten nadere afspraken gemaakt moeten worden omdat niet alle berichten direct een antwoord vereisen.

Hoewel het gebruik van het gemeentelijke Twitter-account voor de betrokkene duidelijk is, wordt in gesprekken wel aangegeven dat er ook richtlijnen moeten komen voor gebruik van Twitter op

persoonlijke titel. Medewerkers geven in de interviews aan dat burgers immers vaak weten dat een persoon werkt bij de gemeente.

Ondanks de toepassing van social media hebben de betrokken medewerkers de indruk dat veel burgers nog steeds via papieren media worden bereikt, zoals brieven of huis-aan-huis bladen. Daarnaast gebruiken burgers veel e-mail, digitale formulieren en de telefoon. De gemeente schakelt echter steeds meer over op digitale media. Zo is de gemeentegids ook digitaal en wordt deze niet meer huis-aan-huis verspreid. In gesprekken wordt ook aangegeven dat er binnen de gemeente geen goed zicht is op de instrumenten waarop de burger het beste reageert.

### 3.3 Beelden van de uitvoering

In dit onderzoek hebben we ook een casus bestudeerd om de praktijk van de uitvoering te illustreren. De uitvoering van het communicatiebeleid vormt de schakel tussen de doorvertaling van het beleid in organisatorische inbedding en de uiteindelijke burgerbeleving van de uitvoering van het beeld. Omdat een grondige doorlichting van de uitvoering een apart onderzoek vereist, schetsen we hier slechts enkele beelden van de uitvoering op basis van de voor dit onderzoek verzamelde gegevens.

De casus die voor Lisse is bestudeerd betreft het Integraal Veiligheids- en Handhavingsbeleid (IHVB). Het Integraal Veiligheids- en Handhavingsbeleid omvat een belangrijke communicatiedimensie en daarom is er in deze nieuwe beleidsnota een aparte communicatieparagraaf opgenomen. Daarnaast zijn er voor het nieuwe beleid meerdere communicatieacties uitgevoerd gericht op de thema's woninginbraken, jeugdoverlast, jeugd alcohol en drugs, evenementen, veilig uitgaan en veilig ondernemen. Uit de communicatieparagraaf in het IVHB en uit de bijgaande communicatie-uitingen komen een aantal positieve punten en een aantal verbeterpunten naar voren.

Positieve punten betreffen de wijze waarop de doelstellingen uitgewerkt moeten worden in het IHVB. Het gaat daarbij om doelstellingen gericht op kennis, houding en gedrag. Ook maakt het beleid een duidelijk onderscheid tussen de verschillende doelgroepen. Per onderwerp in het nieuwe beleid (alcoholgebruik, woninginbraken et cetera) wordt apart een doelgroep geïdentificeerd.

In het IHVB wordt aangegeven dat de communicatiestrategie en -middelen worden afgestemd op de doelgroep. Door op deze manier maatwerk te leveren wordt de effectiviteit van de communicatie vergroot. Ook de communicatiestrategie is uitgesplitst naar de verschillende thema's van het IHVB. Dit draagt verder bij aan een gerichte communicatieaanpak per doelgroep en thema. Andere sterke punten in deze casus betreffen de wijze waarop schriftelijk gecommuniceerd wordt. De beschikbare communicatie uitingen zijn helder en leesbaar opgesteld. Vooral de verzonden Hotspotbrief is een mooi voorbeeld van overtuigende schriftelijke communicatie. Het is voor de lezer gelijk duidelijk wat er van hem verwacht wordt en welke vervolgstappen hij moet gaan zetten.

Verbeterpunten hebben betrekking op de daadwerkelijke uitwerking van een aantal van de hierboven genoemde positieve punten. Zo zijn de doelgroepen in de voor deze casus beschikbare documenten nog niet allemaal nader uitgewerkt. Hetzelfde geldt voor de doelstellingen per doelgroep. Ook de duur van de gekozen communicatiestrategie is een mogelijk verbeterpunt. Voor een aantal thema's is bewust gekozen voor een korte campagne. Over het algemeen heeft communicatie echter profijt bij herhaling en zullen langer lopende campagnes dus meer bij de doelgroep teweeg kunnen brengen. Wat verder ontbreekt in het communicatieplan voor het IHVB is een analyse van de geschiktheid van bepaalde middelen voor bepaalde doelgroepen. Er worden wel verschillende communicatiemiddelen genoemd, maar een inschatting van het effect op de verschillende doelgroepen blijft achterwege. Een dergelijke inschatting is echter van groot belang. De brief die de gemeente heeft verstuurd aan 15-jarigen over de Wijzigingen in de Drank- en Horecawet is hier een voorbeeld van. Het is de vraag of een dergelijke brief het beste medium is om 15-jarige jongeren aan te spreken. Ook de geboden links in deze brief zijn niet specifiek genoeg om het jeugdige publiek direct aan te spreken. De geboden weblink verwijst bijvoorbeeld naar een algemene informatiepagina voor jongeren en niet specifiek naar de drank- en horecaregels die op 15-jarigen van toepassing zijn.



# 4

## Burgertevredenheid

In dit hoofdstuk bespreken we de resultaten van de enquête naar de burgertevredenheid. In dit hoofdstuk gaan we daarom in op de onderzoeksvragen 5 tot en met 8. We schetsen daarbij eerst het algemene beeld dat inwoners hebben van de gemeentelijke communicatie (onderzoeksvraag 8), daarna gaan we in op de toegankelijkheid van informatie voor burgers (onderzoeksvraag 5). Vervolgens bespreken we de bekendheid van inwoners met inspraakprocedures (onderzoeksvraag 6) en met bezwaar- en klachtenprocedures (onderzoeksvraag 7). Voordat we op de laatste vier onderzoeksvragen ingaan, geven we kort het algemene beeld van de respondenten die de vragenlijst hebben ingevuld.

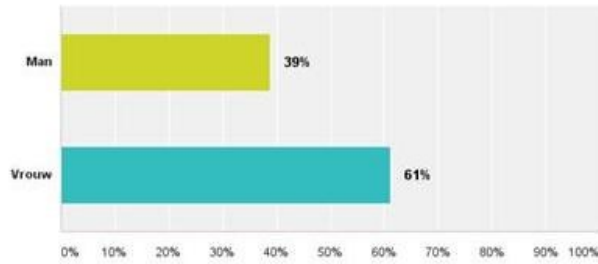
### 4.1 Respondenten

De enquête is uitgezet onder 500 inwoners van de gemeente Lisse. In verband met de vertrouwelijkheid van persoonsgegevens is gebruik gemaakt van een schriftelijke uitnodiging met daarin een link naar een online enquête tool. Tevens is de mogelijkheid geboden om op verzoek een papieren versie van de vragenlijst te ontvangen.

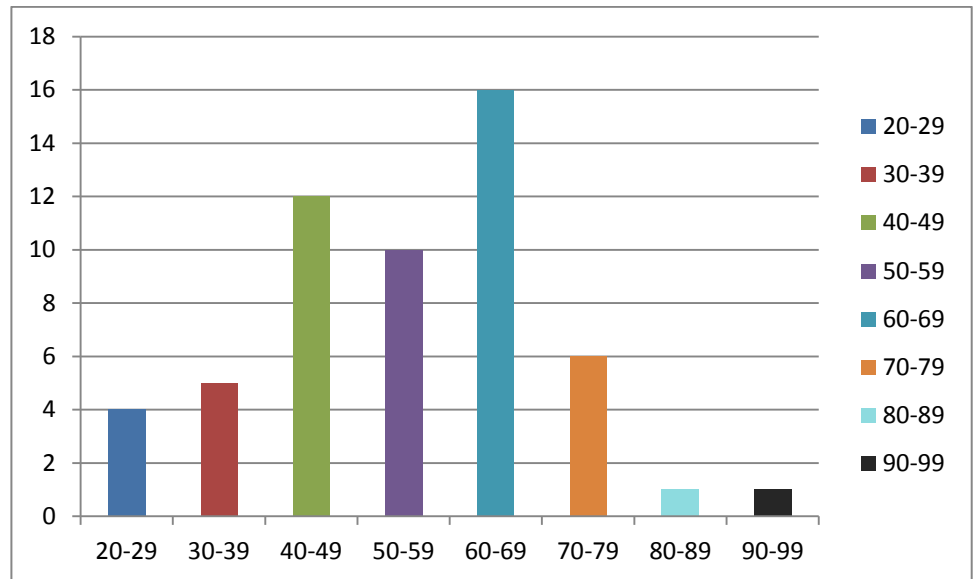
De enquête is op eenzelfde wijze in Noordwijkerhout uitgezet. Dit maakt het mogelijk om vergelijkingen te trekken tussen Lisse en Noordwijkerhout. In Hillegom is gebruik gemaakt van het eigen burgerpanel. Ook hier zijn vergelijkingen met de andere gemeenten mogelijk, maar daarbij moet men wel rekening houden met het feit dat het burgerpanel in Hillegom bestaat uit burgers die hebben opgegeven met enige regelmaat feedback te willen geven op gemeentelijk beleid. Het is dus mogelijk dat deze burgers een wat positievere houding hebben ten aanzien van de gemeente en dat dit de beeldvorming voor Hillegom in positieve zin vertekent.

Aan de enquête namen in totaal 56 personen uit Lisse deel. Dit is een relatief lage respons op een enquête uitgezet onder 500 mensen. Eén van de redenen hiervoor lag in het feit dat de uitnodigingen per post via de gemeente verstuurd moesten worden vanwege de bescherming van persoonsgegevens. Hierdoor was het voor de onderzoekers niet mogelijk om de respondenten direct zelf een herinnering te sturen. Het aantal van 56 reacties biedt desondanks voldoende basis voor een statistisch generaliseerbaar beeld van de burgerbeleving.

Van de respondenten was ruim 61% (33) vrouw en bijna 39% (21) man. Iets meer dan de helft van de respondenten (52%) was vrouw. Dit beeld is vergelijkbaar met de respons op de enquête in de gemeente Noordwijkerhout, waar ook iets meer dan de helft van de respondenten vrouw was (52%). In Hillegom is geen enquête uitgezet, maar is gebruikgemaakt van het burgerpanel. Hierdoor zijn er geen gegevens bekend over het geslacht van respondenten.



Figuur 1: geslacht van de respondenten – Lisse.

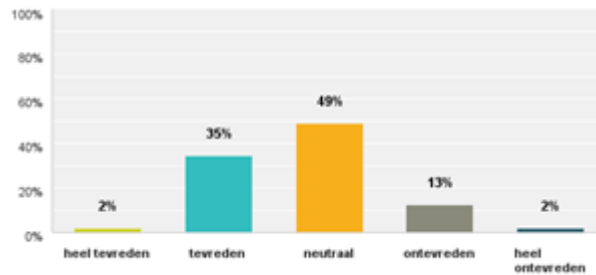


Figuur 2: reacties per leeftijdsgroep – Lisse.

De groep 60-69 jarigen heeft de grootste respons geleverd (29%). Daarna was de groep met 40-49 jaar het meest vertegenwoordigd gevolgd door 50-59 jarigen. De jongste geënquêteerde was 20 jaar oud. De gemiddelde leeftijd was 55 jaar.<sup>1</sup> De respons naar leeftijd is ongeveer gelijk met de respons in Noordwijkerhout en Hillegom. In Hillegom was de gemiddelde leeftijd 57 jaar en kwam de meeste respons uit de groep 60-69 jarigen. In Noordwijkerhout was de groep 50-59 jarigen het meest vertegenwoordigd.

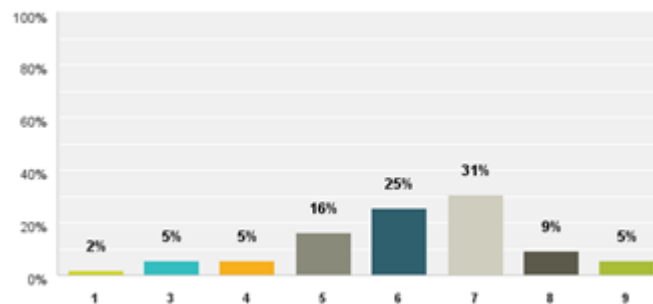
<sup>1</sup> Een van de geënquêteerden heeft aangegeven 01-01-1900 geboren te zijn (en dus 114 jaar oud te zijn). Hierbij gaat het vermoedelijk om iemand die zijn of haar geboortedatum niet wilde opgeven. De betreffende respondent is daarom niet in figuur 2 weergegeven.

## 4.2 Tevredenheid gemeentelijke communicatie



Figuur 3: tevredenheid over communicatie in het algemeen – Lisse.

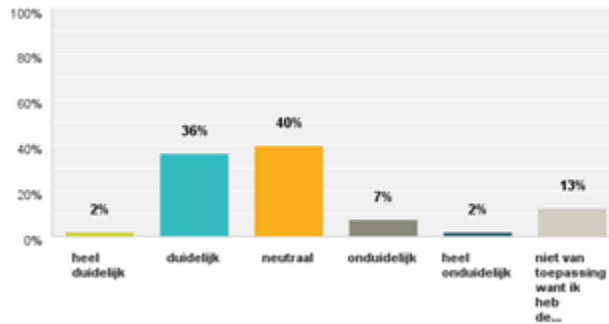
Bijna 50% staat 'neutraal' tegenover de wijze waarop de gemeente met haar burgers communiceert. Daarna is de groep met 'tevreden' mensen het grootst (35%). Ongeveer 13% is 'ontevreden' over de communicatiewijze van de gemeente. Ongeveer 2% van de ondervraagden is zowel 'heel tevreden' als 'heel ontevreden'. In Noordwijkerhout gaven respondenten aan iets vaker tevreden te zijn, met ruim 40% zowel 'tevreden' als 'neutraal' over de communicatie in het algemeen. In Hillegom was de score nog positiever en was 59% 'tevreden'.



Figuur 4A: tevredenheid over communicatie over werkzaamheden openbare ruimte - Lisse.

Ruim 31% gaf de gemeente het rapportcijfer 7 voor de manier waarop over bouw- en onderhoudswerkzaamheden wordt gecommuniceerd. Een kwart van de ondervraagden gaf de gemeente hiervoor een 6. Circa 28% van de geënquêteerden gaf de gemeente een 5 of lager op dit onderdeel. Bijna één op de tien gaf een 8. Net zoveel mensen gaven de gemeente een 9 voor de communicatiewijze als een 3 en 4 (5%). Het gemiddelde rapportcijfer komt daarmee op een 6. Dit gemiddelde is lager dan in Noordwijkerhout (6,4).<sup>2</sup>

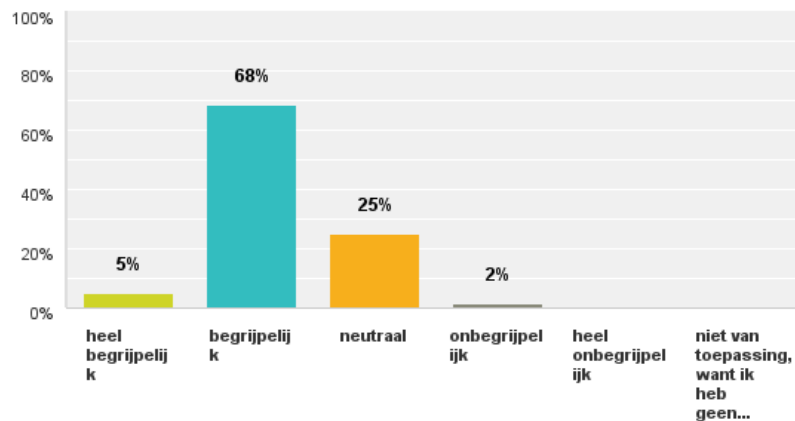
<sup>2</sup> De burgerpanel raadpleging in Hillegom had een iets andere indeling. Deze vraag was niet bij de vragen in Hillegom opgenomen.



Figuur 4B: duidelijkheid informatie gemeentelijke website – Lisse.

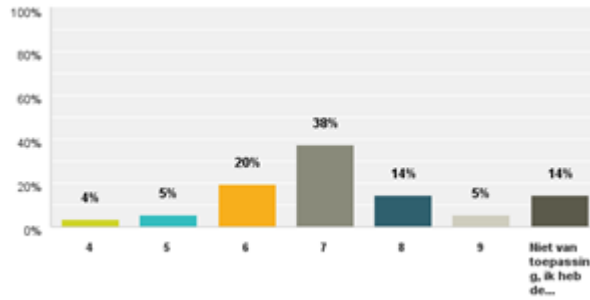
Van de ondervraagden geeft 40% aan 'neutraal' te staan tegenover de duidelijkheid van de informatie op de gemeentelijke website. Circa 36% beoordeelt de informatieverschaffing als 'duidelijk'. Tot slot vindt 2% de informatievoorziening 'heel duidelijk', 7% vindt de informatie 'onduidelijk' en 2% vindt de informatie 'heel onduidelijk'.

Ruim 10% van de mensen heeft nog niet op de gemeentelijke website gekeken. Deze scores zijn vergelijkbaar met die van in Noordwijkerhout, waar eveneens 40% 'neutraal' stond tegenover de duidelijkheid van de informatie op de gemeentelijke website. Hillegom scoort echter beter. Daar gaf 49% aan de website 'redelijk' te begrijpen en 50% gaf aan de teksten 'goed' te begrijpen.



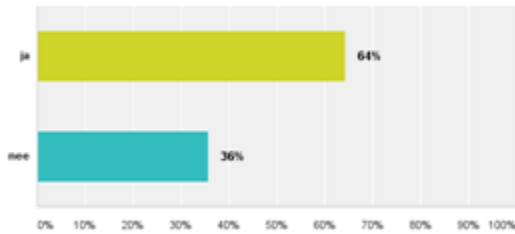
Figuur 5: begrijpelijkheid brieven van de gemeente – Lisse.

Bijna 70% (38) van de ondervraagden beoordeelt de in de afgelopen twee jaar ontvangen brieven en folders van de gemeente als 'begrijpelijk'. Een kwart van de ondervraagden beoordeelt de begrijpelijkheid met 'neutraal'. Ongeveer 1 op de 20 personen vindt de geleverde brieven en folders 'heel begrijpelijk'. Circa 2% beoordeelt de communicatie van de gemeente via deze wijze als 'onbegrijpelijk'. Deze score is vergelijkbaar met die in Noordwijkerhout waar 70% aangaf de brieven 'begrijpelijk' te vinden. De scores in Hillegom waren echter iets positiever. Daar gaf 67% aan de brieven 'heel goed' te begrijpen en 32% gaf aan de brieven 'redelijk' te begrijpen.



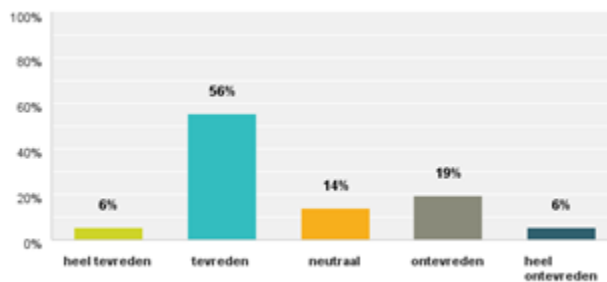
Figuur 6: tevredenheid informatievoorziening over burgerzaken – Lisse.

Bijna 40% beoordeelt de informatievoorziening over burgerzaken met een 7. Eén op de vijf personen geeft de gemeente hiervoor een 6. Ongeveer 14% geeft de gemeente een 8 voor burgerzaken. Voor 14% is deze vraag niet van toepassing. Tot slot gaf 5% de gemeente een 9 en 9% gaf de gemeente een 5 of lager. Niet weergegeven rapportcijfers betekenen dat geen van de ondervraagden dit cijfer had gegeven. Het gemiddelde cijfer in Lisse ligt iets lager dan in Noordwijkerhout en in Hillegom. Lisse scoort gemiddeld een 6,8 terwijl Noordwijkerhout een 6,9 scoort en het gemiddelde in Hillegom een 7,3 bedroeg.



Figuur 7: contact met medewerker van de gemeente (afgelopen 2 jaar) – Lisse.

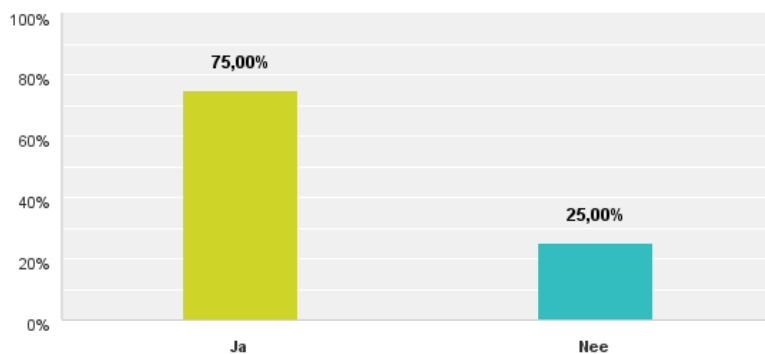
Van de ondervraagden heeft 64% wel eens contact gehad met een medewerker van de gemeente. Voor circa 36% was dit niet het geval. Dit komt grofweg overeen met Noordwijkerhout waar 61% contact heeft gehad de afgelopen 2 jaar. In Hillegom ligt dit percentage wat hoger. Daar heeft 72,5% de afgelopen 2 jaar contact gehad.



Figuur 8: tevredenheid contact met medewerker gemeente – Lisse.

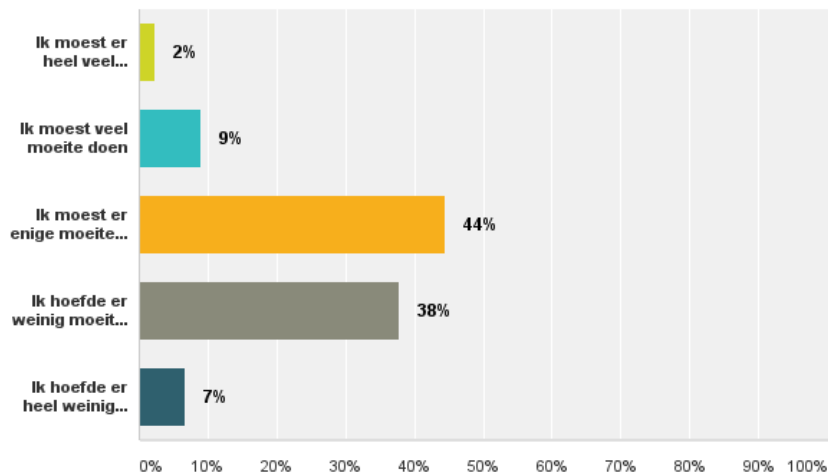
Circa 56% van de ondervraagden beoordeelt de wijze waarop een medewerker van de gemeente communiceerde als 'tevreden'. Bijna 1 op 5 van de ondervraagden (19%) was 'ontevreden' over de manier van communiceren. Evenveel mensen (6%) waren 'heel tevreden' en 'heel ontevreden'. Ongeveer 14% stond 'neutraal' tegenover communicatie van de medewerker. Deze scores zijn iets minder positief dan in Noordwijkerhout waar meer dan 50% tevreden was en 15,5 % heel tevreden was over het contact met de medewerker van de gemeente. In Hillegom was de score nog positiever met 68% tevreden en 19% zeer tevreden.

### 4.3 Toegankelijkheid van informatie gemeente



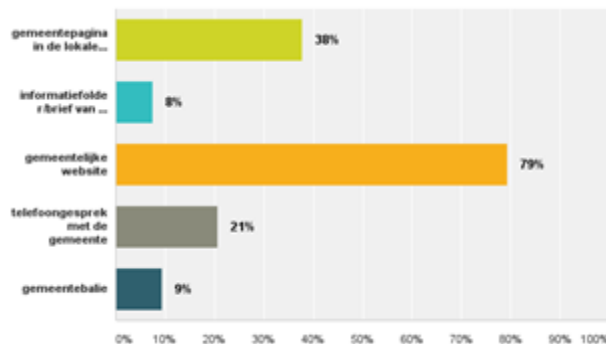
Figuur 9: opzoeken informatie via de gemeente – Lisse.

Van de ondervraagden heeft ruim 75% (43) in de afgelopen twee jaar informatie via de gemeente gezocht. Dit is iets hoger dan in Noordwijkerhout en Hillegom waar dit respectievelijk 70% en 71% was.



Figuur 10: toegankelijkheid informatie via de gemeente – Lisse.

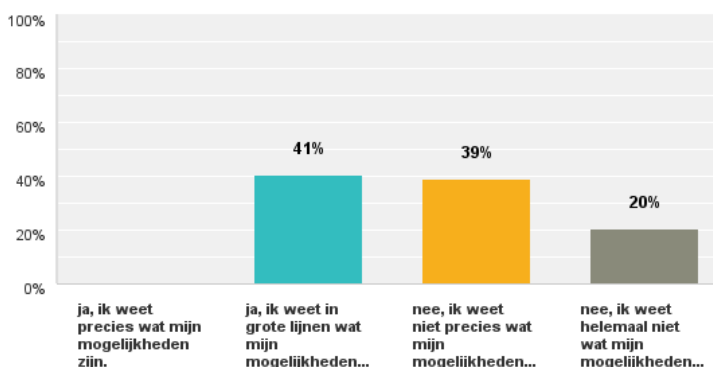
Ruim 44% (19) gaf aan 'enige moeite' te hebben gehad om de informatie te vinden. Meer dan 37% (16) had 'weinig moeite' met het vinden van de informatie. Een enkeling had 'heel veel moeite' of 'heel weinig moeite' met het vinden van de informatie (ruim 2%, respectievelijk 7%). Deze scores zijn iets minder positief dan in de andere twee gemeenten. In Noordwijkerhout gaf 46% aan 'weinig moeite' te hebben gedaan en 9,5 % 'heel weinig moeite', en in Hillegom gaf 33% aan 'enige moeite' en 9% 'heel weinig moeite' te hebben gedaan.



Figuur 11: wijze van opzoeken informatie over gemeente – Lisse.

Bijna 80% (42) gebruikt de gemeentelijke website om informatie te vinden. Daarna is de lokale (huis-aan-huis) krant de meest gebruikte bron met ruim 37% (20). Ongeveer één op de vijf personen krijgt meestal informatie door een telefoongesprek (11). De gemeentebalie (ruim 9%), informatiefolder of brief van de gemeente (7,5%) worden het minst gebruikt om informatie over de gemeente te vinden. In de zes reacties wordt driemaal aangegeven dat de gemeentegids wordt geraadpleegd. Verder is eenmaal aangegeven dat de lokale krant niet altijd volledig is en daarom de gemeentelijke website wordt geraadpleegd. Ook noemt één geënquêteerde het 'infoboekje van de gemeente' wat niet toegankelijk is. Vervolgens wordt de telefoon gebruikt maar dat voldoet ook niet. Tot slot wordt de app van de gemeente Lisse eenmaal genoemd. Er wordt niet aangegeven waarvoor deze app wordt gebruikt. De website is in Lisse een opvallend vaker gebruikte bron van informatie dan in de andere gemeenten. In Noordwijkerhout zocht circa 57% de informatie via de gemeentelijke website. In Hillegom deed iets meer dan 51% dit via de website.

## 4.4 Bekendheid inspraakprocedures

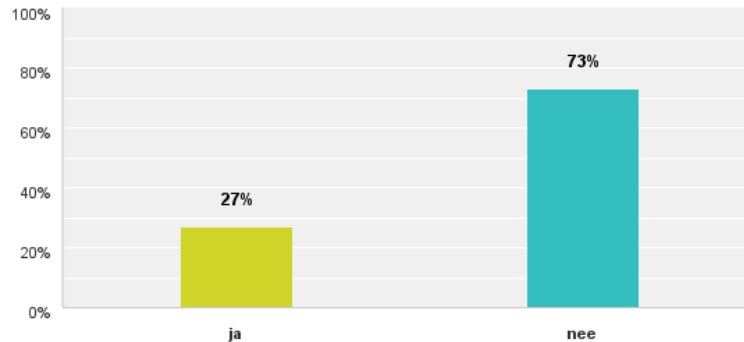


Figuur 12: bekendheid inspraakprocedures bestemmingsplan – Lisse.

Geen van de ondervraagden gaf aan precies te weten wat de mogelijkheden voor inspraak op de gemeentelijke plannen zijn. In 40% van de gevallen (22) wist de ondervraagde 'in grote lijnen' wat de mogelijkheden zijn. Exact hetzelfde aantal personen gaf aan 'niet precies' te weten wat de mogelijkheden zijn. Eén op de vijf personen weet 'helemaal niet' wat de mogelijkheden zijn tot inspraak op de gemeentelijke plannen. De burgers in Lisse hebben een iets beter beeld van hun mogelijkheden dan in Noordwijkerhout, waar slechts 34% 'in grote lijnen' weet wat de mogelijkheden zijn. In Hillegom lag dit percentage met 41%

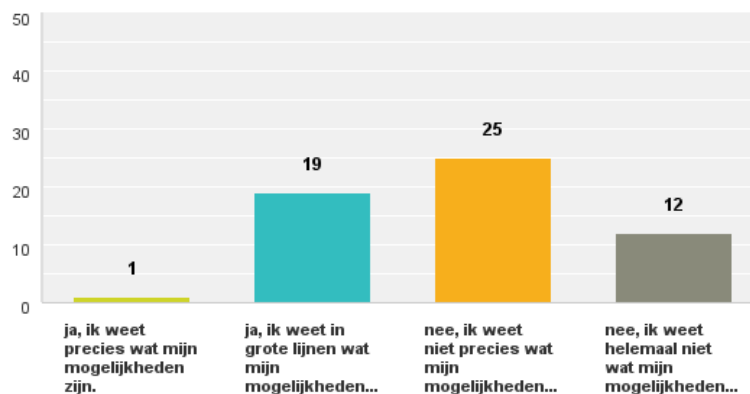
echter net iets hoger. Gedetailleerde informatie over inspraakprocedures is op de website van de gemeente Lisse niet te vinden. Met zoeken op trefwoord kan men wel informatie vinden over de inspraakprocedure in het algemeen, maar welke stappen burgers kunnen nemen in het inspraakproces is niet aangegeven.

## 4.5 Bekendheid bezwaar- en klachtenprocedures



Figuur 13: bekendheid klachtenprocedure over medewerkers – Lisse.

De bekendheid met de mogelijkheden tot het indienen van een klacht over een medewerker is erg beperkt. Circa 71% van de ondervraagden 'weet niet' waar zij bij de gemeente terecht kunnen met een klacht over het optreden van een medewerker. Dit betekent dat ongeveer drie op de tien personen wel weet waar dit kan. Ook in Noordwijkerhout wist 74% niet 'niet precies' de mogelijkheden als 'helemaal niet' de mogelijkheden bij een klacht over een medewerker. De score in Hillegom is positiever; hier wist 59% niet waar men terecht kan met een klacht. Overigens is deze informatie eenvoudig via de gemeentelijke website te vinden door te zoeken op trefwoord 'klacht'.



Figuur 14: bekendheid bezwaarprocedure bestemmingsplan – Lisse.

Ook de bekendheid met bezwaarprocedures rondom bestemmingsplannen is beperkt. Indien de gemeente een bestemmingsplan wil uitvoeren weet 45% 'niet precies' wat de mogelijkheden zijn om bezwaar te maken. Bijna een derde (32%) weet 'in grote lijnen' wat de mogelijkheden zijn. Iets meer dan één op de vijf personen (21%) geeft aan 'helemaal niet' te weten wat de mogelijkheden zijn. Eén persoon gaf aan 'precies' te weten wat de mogelijkheden zijn. Deze scores zijn iets positiever dan in Noordwijkerhout. Daar weet 36% 'niet precies' wat de



mogelijkheden zijn en nog eens 36% weet 'helemaal niet' wat de mogelijkheden zijn. De scores in Hillegom zijn echter beter, daar weet bijna 45% 'in grote lijnen' wat de mogelijkheden zijn. Overigens is deze informatie eenvoudig via de gemeentelijke website te vinden door te zoeken op trefwoord 'bezwaar'.

# 5 Conclusies en aanbevelingen

## 5.1 Conclusies

De centrale onderzoeksvraag van de rekenkamercommissie luidt:

***Hoe effectief is de communicatie van de gemeenten Hillegom, Lisse en Noordwijkerhout met hun burgers?***

In antwoord op deze hoofdconclusie concluderen we dat de communicatie van de gemeente Lisse met haar burgers over het algemeen vrij effectief te noemen is. Het communicatiebeleid is in de gemeente Lisse goed vastgelegd. De organisatorische inbedding van communicatie en de personele capaciteit kent echter beperkingen. Ook wordt het team communicatie niet altijd tijdig bij een communicatietraject betrokken en bestaan er af en toe verschillen in zienswijze tussen de inhoudelijke afdelingen en het team communicatie over de rolopvatting van het team communicatie. Over het algemeen is de gemeentelijke communicatie echter effectief, hetgeen ook blijkt uit de burgerbeleving van de gemeentelijke communicatie. Hoewel de burgertevredenheid onder de gestelde norm van een 7 ligt, is de tevredenheid over het algemeen nog altijd voldoende en zijn de inwoners op een aantal punten zelfs erg tevreden.

In het onderstaande overzicht geven we de score per norm aan de hand van kleurencodes weer. Groen betekent dat aan de norm is voldaan, rood dat niet aan de norm is voldaan, en geel dat gedeeltelijk aan de norm is voldaan.

Onderzoeksvraag	Norm	Score
<b>Communicatiebeleid</b>		
Vraag 1	Het communicatiebeleid is vastgesteld door het College van Burgemeester en Wethouders en is ter kennisname toegezonden aan de gemeenteraad.	Green
Vraag 2	Het communicatiebeleid voldoet aan de daaraan te stellen kwaliteitseisen. In het communicatiebeleidsplan zijn de volgende onderdelen opgenomen: <ul style="list-style-type: none"><li>Gemeentelijke uitgangspunten voor communicatie met burgers, waaronder servicenormen.</li><li>Krachtenveld in kaart gebracht.</li><li>Actoren (doelgroepen) in beeld.</li><li>Analyse van de situatie in het krachtenveld.</li><li>Van analyse, via strategie naar procesontwerp.</li><li>SMART geformuleerde communicatiedoelen en gespecificeerde communicatiedoelgroepen.</li><li>Middelen- en mediamix (multichannel beleid): bepaling welke communicatiemiddelen- en kanalen voor welke doelen worden ingezet.</li><li>Budget en planning communicatie.</li><li>Evaluatie: wijze/moment evaluatie gemeentelijke communicatie?</li><li>Eisen/richtlijnen t.a.v. inhoud communicatie (begrijpelijke taal en dergelijke)</li><li>Richtlijnen voor het gebruik van social media door gemeentelijke medewerkers (twitteren).</li><li>Communicatieorganisatie.</li></ul>	Yellow, Green, Red, Green, Red, Red, Red, Yellow, Yellow, Green, Green, Yellow, Yellow
<b>Communicatiepraktijk</b>		

Vraag 3	<p>Het communicatiebeleid is geïntegreerd in de bedrijfsvoering. Dit blijkt uit:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Het communicatiebeleid is vertaald in een jaarlijks uitvoeringsprogramma waarin de communicatieactiviteiten en beoogde prestaties een directe relatie hebben met de in het communicatiebeleid geformuleerde uitgangspunten en doelen.</li> <li>In de afdelingsplannen van de verschillende afdelingen is een communicatieparagraaf opgenomen.</li> <li>Er bestaat duidelijkheid over wie binnen de gemeentelijke organisatie verantwoordelijk is voor de communicatie naar burgers.</li> <li>Er is voor burgers één centraal aanspreekpunt waar ze met hun vraag terecht kunnen en van waaruit ze worden doorverwezen.</li> <li>De bij communicatie betrokken medewerkers kennen het communicatiebeleid en het uitvoeringsprogramma en weten wat van hen verwacht wordt.</li> <li>De communicatiestrategie is vertaald in schriftelijke richtlijnen ('werk instructies' en 'protocollen') voor communicatie naar burgers en zijn ook bij de verantwoordelijke medewerkers bekend.</li> </ul>	
Vraag 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>De gemeente benut de mogelijkheden van de digitale media voor communicatie met en naar haar burgers.</li> <li>De gemeente gebruikt verschillende communicatiekanalen om burgers te informeren over mogelijkheden voor inspraak op gemeentelijke plannen, klachten en bezwaar.</li> </ul>	
<b>Burgertevredenheid</b>		
Vraag 5	<p>Burgers weten waar zij moeten zijn voor informatie en producten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Uit de burgerraadpleging blijkt dat minimaal 70% (tenzij de gemeente hiervoor een specifieke doelstelling heeft geformuleerd<sup>3</sup>) weet waar men moet zijn voor inspraak, bezwaar en klachten en wat de procedure daarvoor is.</li> </ul>	
Vraag 6	<p>Burgers worden voldoende, duidelijk en tijdig geïnformeerd over voorgenomen besluitvorming en de mogelijkheden voor inspraak.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Uit de burgerraadpleging blijkt dat er gemiddeld minimaal een 7,0<sup>4</sup> als rapportcijfer wordt gegeven voor de duidelijkheid en tijdigheid van de gemeentelijke informatie over voorgenomen besluitvorming en de inspraakmogelijkheden.</li> </ul>	
Vraag 7	<p>Burgers zijn voldoende bekend gemaakt met bezwaar- en klachtenprocedures.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Uit de burgerraadpleging blijkt dat er gemiddeld minimaal een 7,0 als rapportcijfer wordt gegeven voor de gemeentelijke informatie over bezwaar- en klachtenprocedures.</li> </ul>	
Vraag 8	<p>Burgers zijn tevreden over de communicatie van en met de gemeente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Uit de burgerraadpleging blijkt dat er gemiddeld minimaal een 7,0<sup>5</sup> als rapportcijfer wordt gegeven voor de communicatie van en met de gemeente.</li> </ul>	

<sup>3</sup> Indien er een gemeentelijke doelstelling is geformuleerd worden de bevindingen ook aan deze doelstelling gerelateerd.

<sup>4</sup> De norm van 7,0 is gebaseerd op het landelijke gemiddelde wat betreft burgertevredenheid over communicatie door de gemeente. Dit betreft onderzoek van 'Waar staat je gemeente.nl'. en uit dit onderzoek komt naar voren dat het landelijk gemiddelde iets boven een 7 ligt. (Waarstaatjegemeente.nl *Burgerrollen, Staat op maat, Westervoort, p. 15*). Gerelateerd aan dit gemiddelde moet de gemeente dus minimaal een 7 scoren om vergelijkbaar met gemiddelde gemeenten in Nederland te scoren.

<sup>5</sup> Tenzij de gemeente hiervoor een eigen doelstelling heeft geformuleerd.

- 
- Burgers vinden dat de door de gemeente verstrekte informatie begrijpelijk is (juiste taal) en gericht antwoord geeft op hun vragen.
- 

Hieronder werken we de hoofdconclusie uit door per deelvraag de bevindingen te beoordelen aan de hand van het opgestelde normenkader. We maken daarbij een onderverdeling in beleid, communicatiepraktijk en burgers tevredenheid.

## **Beleid**

### *1. Is er een communicatiebeleid vastgesteld?*

Gemeente Lisse heeft het communicatiebeleid officieel vastgelegd in het communicatiebeleidsplan 2011-2014. Dit beleidsplan is door het college vastgesteld en ter kennisname aan de gemeenteraad gezonden.

### *2. Voldoet dit beleid aan de te stellen kwaliteitseisen?*

Het gemeentelijk communicatiebeleid voldoet grotendeels aan de gestelde kwaliteitseisen. Zo gaat het communicatiebeleid uitgebreid in op de beschikbare communicatiemiddelen. De gemeente maakt onderscheid tussen imago-beleid, interne communicatie, externe communicatie, representatie en crisis- en rampencommunicatie. In het beleidsplan wordt voor ieder type communicatie uiteengezet welke middelen zullen worden gehanteerd. Verder gaat het beleidsplan ook in op de financiële middelen die beschikbaar zijn voor communicatie. Tevens zijn in het beleidsplan verschillende richtlijnen opgenomen om de kwaliteit van de gemeentelijke communicatie te waarborgen. Dit betreft zowel servicenormen, als een beschrijving van de doelgroepen en periodieke evaluatie van het beleid. Het plan bevat geen concrete richtlijnen voor de wijze van communicatie, maar deze zijn wel in andere stukken vastgelegd.

Alleen wat betreft de uitwerking van de doelstellingen en de krachtenveld analyse blijft het beleidsplan in gebreke. In het beleid worden wel zes doelstellingen uiteengezet, maar deze doelstellingen zijn op hoofdlijnen geformuleerd en daardoor onvoldoende meetbaar. Ook onderscheid het beleidsplan wel doelgroepen, maar bevat het geen echte krachtenveldanalyse. Hierin ontbreekt de samenwerking tussen beleid en communicatie om gezamenlijk een lijn op te stellen aan de hand van een doelgroepenanalyse en in een krachtenveldanalyse een uitwerking te maken naar de inzet van communicatiemiddelen.

## **Communicatiepraktijk**

### *3. In hoeverre is het communicatiebeleid geïntegreerd in de bedrijfsvoering?*

De doorvertaling van het communicatiebeleid naar de communicatiepraktijk laat op een aantal punten te wensen over. Eén van deze punten heeft te maken met de beschikbare personele capaciteit. Het team communicatie is ondergebracht bij de afdeling Bestuurlijke en Juridische Zaken. Hier zijn in totaal 2,3 fte beschikbaar voor communicatie, waarvan 0,2 fte nog niet ingevuld.

Een verbeterpunt betreft de samenwerking tussen het team communicatie en de inhoudelijke (beleids)afdelingen. Het team communicatie heeft een adviserende rol waarbij de inhoudelijke afdelingen verantwoordelijk zijn voor de communicatie en het team communicatie voorwaarden schept, adviseert, en toetst (volgens de VAT methode). Deze rol sluit aan bij de methode Factor C. Hoewel deze rolverdeling bij de beleidsinhoudelijke afdelingen bekend is, zijn er soms wel problemen in de samenwerking. Ook vindt veel van de afstemming via e-mail plaats, terwijl de inhoudelijke afdelingen liever persoonlijk met de medewerkers van het team communicatie spreken om zaken af te stemmen. Ook wordt het team communicatie door de verschillende

afdelingen soms te laat in het proces betrokken. Dit wijkt af van de methode Factor C; volgens de methode zou het team communicatie juist vroeg in het proces betrokken moeten zijn om te kunnen adviseren en faciliteren. Verder is er af en toe onduidelijkheid over wie er verantwoordelijk is voor het opstellen van een communicatieplan. Tenslotte willen de inhoudelijke afdelingen dat het team communicatie een meer uitvoerende rol oppakt, hetgeen ingaat tegen de afgesproken VAT methode.

Zaken die in de integratie in de bedrijfsvoering goed zijn geregeld betreffen het Klant Contact Centrum als centraal aanspreekpunt voor burgers en de wijze waarop het communicatiebeleid is uitgewerkt in een afdelingsplan met daarin een gedetailleerde ureninschatting per medewerker. Ook heeft de gemeente meerdere richtlijnen en protocollen beschikbaar om de kwaliteit van de communicatie te borgen.

#### *4. In hoeverre wordt er ingespeeld op nieuwe technologie?*

De gemeente Lisse maakt op een praktische manier gebruik van een aantal vormen van social media voor de communicatie met burgers. Zo maakt de gemeente gebruik van een Twitteraccount en van tijdelijke Facebook pagina's voor specifieke projecten. De gemeente gebruikt deze middelen in combinatie met andere communicatiemiddelen zoals de website, telefoon en huis-aan-huisbladen, omdat nog niet alle burgers de gemeente via social media benaderen. Een aandachtspunt bij het gebruik van social media is de reactietermijn voor Twitter vragen van burgers, omdat de gemeente in verband met interne afstemming niet altijd in staat is binnen een dag te antwoorden.

### **Burgertevredenheid**

#### *5. Weet de burger waar hij moet zijn voor informatie/producten?*

De burgerbeleving van beschikbaarheid van informatie over de gemeente is positief te noemen. In totaal gaf 88% van de respondenten aan benodigde informatie met zeer weinig tot enige moeite te kunnen vinden. Slechts 11 % gaf aan de informatie pas met veel moeite te kunnen vinden.

#### *6. Wordt de burger voldoende geïnformeerd over voorgenomen besluitvorming en de mogelijkheden tot inspraak?*

Op de bekendheid van burgers met inspraakmogelijkheden scoort de gemeente onvoldoende. Geen van de ondervraagden gaf aan precies te weten wat de mogelijkheden voor inspraak op de gemeentelijke plannen zijn. In 40% van de gevallen geven respondenten aan 'in grote lijnen' te weten waar men moet zijn, en 60 % van de respondenten geeft aan niet of in het geheel niet te weten wat hun mogelijkheden tot inspraak zijn. Deze informatie is op de gemeentelijke website ook niet gemakkelijk te vinden.

#### *7. Is de burger voldoende bekend gemaakt met bezwaar- en klachtenprocedures?*

De enquête maakt duidelijk dat de burgers van Lisse niet goed bekend zijn met gemeentelijke bezwaar- en klachtenprocedures. 71% geeft aan niet te weten waar men met een klacht over een medewerker terecht moet, en 66% zeg niet, of niet goed, te weten waar men bezwaar kan maken tegen een gemeentelijk bestemmingsplan. Deze informatie is wel gemakkelijk via de gemeentelijke website te vinden door te zoeken op trefwoord.

#### *8. In hoeverre zijn de burgers tevreden over de communicatie van en met de gemeente?*

De enquêteresultaten tonen dat de burgers over het algemeen genomen gematigd positief zijn over de communicatie door de gemeente. In totaal geeft 37% van de ondervraagden aan tevreden of heel tevreden te zijn over de gemeentelijke communicatie tegenover 15% van de ondervraagden die aangeven ontevreden of heel ontevreden te zijn. De burgers zijn nog iets

positiever over de begrijpelijkheid van de verstrekte informatie, want slechts 9% geeft aan de gemeentelijke website onduidelijk of zeer onduidelijk te vinden en ruim 70% vindt de brieven van de gemeente begrijpelijk.

## 5.2 Leren van elkaar – best practices

De rekenkamercommissie heeft gelijktijdig onderzoek gedaan naar het communicatiebeleid in de drie gemeenten Hillegom, Lisse en Noordwijkerhout. Een voordeel van gelijktijdig onderzoek in drie gemeenten is dat een vergelijking tussen de gemeenten een aantal *best practices* op kan leveren; lessen die de gemeenten van elkaar kunnen leren. In dit hoofdstuk geven we een overzicht van acht best practices. Per punt geven we aan voor welke gemeente deze van waarde kan zijn.

### **1. Communicatiecheck (van toepassing op Lisse en Noordwijkerhout)**

Gemeente Hillegom heeft een praktisch format voor het beoordelen van de benodigde Communicatie voor projecten, De Communicatiecheck. Deze check wordt ingezet aan het begin van een communicatietraject en wordt in samenwerking tussen de communicatiemedewerkers en de betrokken beleidsmedewerkers van de inhoudelijke afdeling doorgelopen. Aan de hand van dit eenvoudige format kan een inschatting worden gemaakt van de doelgroepen, in te zetten middelen en benodigde communicatieacties. Dit format past ook goed binnen de werkwijze van de communicatieteams en inhoudelijke afdelingen in Lisse en Noordwijkerhout en kan ook in deze gemeenten helpen direct aan het begin van een traject structuur te bieden en keuzes te maken.

### **2. Gedetailleerde uitwerking van communicatieplan in jaarplannen en planningen (van toepassing op Hillegom en Lisse)**

Hoewel alle drie de gemeenten hun communicatiebeleidsplan in bepaalde mate hebben uitgewerkt in onderliggende uitvoeringsdocumenten, is het detailniveau van de planningen in Noordwijkerhout ook aan te bevelen voor Hillegom en Lisse. Vooral de combinatie van het jaaroverzicht in de communicatiekalender en een gedetailleerd urenoverzicht per medewerker en per taak biedt medewerkers houvast bij de uitwerking van het communicatiebeleid in een uitvoeringsprogramma. Dit geeft de afdeling overzicht en daarmee wordt het beter mogelijk bij te sturen op inzet en werklast. Ook voor de andere gemeenten zou dit een goede aanvulling zijn op de doorvertaling van hun beleidsplan naar uitvoering.

### **3. Uitwisseling van kennis over social media (van toepassing op alle drie de gemeenten)**

De gemeenten Lisse en Noordwijkerhout zijn bezig met het opstellen van een beleidsdocument over het gebruik van social media. Het is zinvol om daar samen in op te trekken en ervaringen uit te wisselen en te voorkomen dat iedere gemeente afzonderlijk het wiel moet uitvinden. Verder heeft de gemeente Hillegom eerder uitgangspunten voor online communicatie opgesteld die mogelijk ook benut kunnen worden door de gemeenten Lisse en Noordwijkerhout. Nieuwe inzichten uit Lisse en Noordwijkerhout gebruikt worden om het beleid in Hillegom up to date te houden.

### **4. Instellen van Schrijfcoaches (van toepassing op Hillegom en Noordwijkerhout)**

In Lisse wordt gewerkt met schrijfcoaches die collega's helpen teksten te schrijven. Dit is een goede aanvulling op schrijftrainingen en handleidingen voor schrijfwijzen om de richtlijnen uit trainingen en handleidingen ook daadwerkelijk in de praktijk toe te passen. Ook Hillegom en Noordwijkerhout kunnen een dergelijk systeem van coaches invoeren om de kwaliteit van hun schriftelijke communicatie te borgen.

### **5. Opstellen van Schrijfwijzer (van toepassing op Hillegom, en in mindere mate Lisse)**

Zowel de gemeenten Lisse als gemeente Noordwijkerhout hebben schrijfwijzers opgesteld om medewerkers richtlijnen mee te geven voor schriftelijke communicatie. Beide documenten vormen bruikbare handreikingen. Vooral de 'Communicatiewijzer gemeente Noordwijkerhout – richtlijnen voor schriftelijk taakgebruik' bevat zeer praktisch uitgewerkte richtlijnen voor taalgebruik en voor het schrijven van heldere teksten. Gemeenten Hillegom zou deze schrijfwijzer als basis kunnen gebruiken voor het opstellen van een soortgelijk document, en ook gemeente Lisse zou de schrijfwijzer van Noordwijkerhout kunnen bestuderen om te bezien welke aanvullingen zij in hun eigen schrijfwijzer willen opnemen om de kwaliteit van de geschreven communicatie nog beter te borgen.

### **6. Periodieke (externe) evaluatie van het communicatiebeleid (van toepassing op Noordwijkerhout)**

Hillegom en Lisse voeren periodiek een (externe) evaluatie van het communicatiebeleid uit. Deze evaluaties leveren waardevolle inzichten op voor verbetering van de communicatie. Een aantal van de best practices hierboven komt direct uit deze evaluaties voort. Vooral Hillegom beschrijft de wijze van evaluatie vrij uitvoerig in haar communicatiebeleidsplan. De gemeente Noordwijkerhout kijkt alleen informeel terug op het beleid dat de afgelopen jaren is gevoerd. De gemeente zou er daarom baat bij hebben de evaluatiewijze van Hillegom te bestuderen om te bezien op welke wijze zij zelf de evaluatie van haar beleid in de toekomst kan verbeteren.

### **7. Burgerpanel raadpleging (van toepassing op Noordwijkerhout en in mindere mate Lisse)**

Hillegom en Lisse hebben beiden een burgerpanel dat gebruikt wordt om de mening van burgers over uiteenlopende onderwerpen te peilen. Vooral het burgerpanel van Hillegom is omvangrijk, actief en wordt regelmatig geraadpleegd. In totaal hebben 586 inwoners zitting in dit burgerpanel, waarvan er in totaal 222 hebben meegewerkt aan de enquête. Vergeleken met het uitzetten van een enquête op basis van een willekeurige steekproef levert het panel veel meer bruikbare reacties op. Vanuit het oogpunt van het verkrijgen van feedback van inwoners en participatie van inwoners in het gemeentelijk beleid zou het opzetten en onderhouden van een omvangrijk en actief burgerpanel ook voor Noordwijkerhout en Lisse bruikbaar zijn.

**8. Communicatieparagraaf in beleidsplannen (van toepassing op Lisse en Noordwijkerhout).** In Hillegom wordt er in ieder beleidsplan en jaarplan een communicatieparagraaf opgenomen waarin de communicatieaspecten van het beleid worden toegelicht. Hiermee wordt communicatie nauw op het beleid betrokken en worden de inhoudelijke afdelingen zich bewust van de communicatiedimensie van het beleid. Deze integratie van de communicatiedimensie in beleidsstukken is ook voor Noordwijkerhout en Lisse van waarde.

## 5.3 Aanbevelingen

### Algemeen

1. Zet communicatie in het hart van het beleid. Maak binnen elke gemeente afspraken die ervoor zorgen dat alle afdelingen vanuit dezelfde principes communiceren. Zoals Professor Wallage stelt: Communicatie zit in het hart van het beleid. Investeer in een werkwijze waarin beleids- en communicatieadviseurs vanaf het begin van het beleidsproces nauw met elkaar samenwerken om de buitenwereld en de binnenwereld met elkaar te verbinden. Het communicatiemodel Factor C is daarmee ook een methodiek die beleidsmakers ondersteunt bij het ontwikkelen van communicatief beleid. Organiseer met de drie gemeenten trainingen om dit beleid te ontwikkelen.

### Beleid

2. Werk het beleid uit in meetbare doelstellingen waarvan na een aangegeven tijdsperiode kan worden beoordeeld in welke mate ze zijn bereikt.
3. Neem in dit beleid ook een krachtenveldanalyse op waarmee de verschillende doelgroepen, belangen en bijpassende communicatie-instrumenten in kaart worden gebracht.
4. Maak tenminste voor grotere projecten een krachtenveldanalyse. De krachtenveldanalyse geeft schematisch inzicht in de actoren, hun positie, hun belang en opstelling ten aanzien van een beleidsissue en vormt daarmee de basis voor het communicatieplan.

### Organisatie

5. Voer een format voor een communicatiecheck in om direct aan het begin van een communicatietraject te zien wat de boodschap is, wie de doelgroep is en welke stappen er genomen moeten worden. Maak hier, waar mogelijk, gebruik van het bestaande format van de gemeente Hillegom.
6. Leg in het communicatiebeleid expliciet vast in welke gevallen het team communicatie het communicatieplan opstelt, en in welke gevallen dit de verantwoordelijkheid is van de beleidsinhoudelijke afdeling.
7. Bespreek de werkwijze wat betreft communicatieacties nogmaals met de beleidsinhoudelijke afdelingen. Leg de inhoudelijke afdelingen uit in welke fase het cluster communicatie toegevoegde waarde kan bieden en ga ook expliciet in op de werkwijze van het team communicatie (de VAT-methode) en welke ondersteuning inhoudelijke afdelingen vanuit deze werkwijze van het team communicatie kunnen verwachten.
8. Leg in het jaarplan voor 2015 en navolgende jaren alle communicatietaken in dat jaar vast, dus zowel de specifieke beleidsinitiatieven en nieuwe ontwikkelingen, maar ook de routinematige taken. Bespreek de communicatietaken voor het komende jaar met de inhoudelijke afdelingen en vraag hen om hun plannen voor communicatietrajecten voor het komende jaar. Maak op basis van dit taakoverzicht een planning voor het jaar en koppel dit aan de beschikbare personele capaciteit. Stel waar nodig prioriteiten om de werklast in overeenstemming te brengen met de personele capaciteit.
9. Zorg voor een goede kennisuitwisseling met de gemeenten Hillegom en Noordwijkerhout. Bekijk hoe Lisse van best practices in de andere twee gemeenten kan leren en wissel kennis en ervaringen uit over het gebruik van social media.
10. Zorg ervoor dat de informatie over inspraakprocedures eenvoudiger via de website te vinden is. Bijvoorbeeld door de vindbaarheid op trefwoord te verbeteren, of door een aparte pagina te maken waarop de stappen in het inspraakproces uiteen worden gezet.



## 5.4 Bestuurlijke reactie college





## 5.5 Nawoord rekenkamercommissie

De rekenkamercommissie heeft met tevredenheid kennis genomen van de reactie van het college van burgemeester en wethouders.

Naar aanleiding van datgene wat op pagina 1 van de reactie onder “beantwoorden van de onderzoeksvraag” door het college wordt gesteld merkt de rekenkamercommissie op dat de rapportage voor Lisse niet minder uitgebreid is als de rapportages voor Hillegom en Noordwijkerhout. Uiteraard kent de burgerraadpleging beperkingen voor wat betreft de diepgang. Dit is inherent aan een enquête. De behandeling van de onderzoeksvragen, de structuur en de inhoud van het hoofdstuk voor Lisse is echter hetzelfde als voor Hillegom en Noordwijkerhout. De rekenkamercommissie is van mening dat de hierin geboden inzichten in de burgerbeleving bruikbaar zijn voor aanscherping van het gemeentelijke communicatiebeleid.

# Bijlage 1

## Bestudeerde documenten

- Afdelingsplan 2013 Bestuurlijke en Juridische Zaken, geen datum
- Beelden bewerken in OIS, geen datum
- Collegevoorstel werkwijze en planning van het team communicatie voor de jaren 2013 en 2014, geen datum
- Communicatiebeleidsplan 2011-2014; In het zicht van de burger', Team communicatie, april 2011
- Communicatieplan 2013-2014, geen datum
- Communicatieplan Visie Dienstverlening, 07-06-2013
- Communicatiestrategie Integraal Veiligheids- en handhavingsbeleid, geen datum
- Evaluatie communicatiebeleidsplan 2011-2013, februari 2013
- Info communicatiemiddelen 06-03-2014
- Inzet communicatie n.a.v. werkdruk nota MT, geen datum
- Kwaliteitshandvest gemeente Lisse, geen datum
- Kwaliteitshandvest gemeente Lisse, U snel helpen, dat is wat we willen!, geen datum
- Nieuwsbericht op [www.lisse.nl](http://www.lisse.nl), geen datum
- Overzicht lopen de zaken communicatie, geen datum
- Programmabegroting 2011-2014, geen datum
- Richtlijnen Social Media, geen datum
- Redactiestatuur, Website en intranet, afdelingen informatisering en Automatisering en Bestuurs- en Managementondersteuning, februari 2008
- Redactiewijzer gemeente Lisse, juli 2008
- 'Schrijven voor het web' (in PowerPoint vorm), geen datum
- Schrijfwijzer gemeente Lisse, 9 oktober 2012
- Snelhandleiding iXperion, maart 2012
- Voorbereiding Duindag communicatie, geen datum

# Bijlage 2

## Gesprekspartners

Ad van Zelst, Wethouder verantwoordelijk voor communicatie

Anne-Marie van der Bent, strategisch communicatieadviseur

Jan Broekhuizen, manager Openbare Ruimte

Lina Damo, medewerker beleidsuitvoering

Ria de Lange, medewerker beleidsuitvoering

Bert van der Meij, directeur/adjunct secretaris

Jamie de Ridder, ondersteuning buurtgericht werken

Carola Schreuder, manager Burgerzaken

Leonie Stortenbeker, manager Economie

Ella Visser, manager Maatschappelijke Ontwikkeling

# Bijlage 3

## Normenkader

In het rekenkameronderzoek naar gemeentelijke communicatie bij de gemeenten Hillegom, Lisse en Noordwijkerhout wordt de gemeentelijke communicatie getoetst aan voorliggend normenkader. Dit normenkader is gebaseerd op richtlijnen voor overheidscommunicatie (onder andere van de VNG en beroepsverenigingen), het rapport 'Digitaal verkeer tussen overheid en burger' van de Nationale Ombudsman en Waarstaatjegemeente.nl.

Onderzoeksvraag	Norm
<b>Communicatiebeleid</b>	
Vraag 1	Het communicatiebeleid is vastgesteld door het College van Burgemeester en Wethouders en is ter kennisname toegezonden aan de gemeenteraad.
Vraag 2	Het communicatiebeleid voldoet aan de daaraan te stellen kwaliteitseisen. In het Communicatiebeleidsplan zijn de volgende onderdelen opgenomen: <ul style="list-style-type: none"><li>• gemeentelijke uitgangspunten voor communicatie met burgers, waaronder servicenormen;</li><li>• krachtenveld in kaart gebracht;</li><li>• actoren (doelgroepen) in beeld;</li><li>• analyse van de situatie in het krachtenveld;</li><li>• van analyse, via strategie naar procesontwerp;</li><li>• SMART geformuleerde communicatiedoelen en gespecificeerde communicatiedoelgroepen;</li><li>• middelen- en mediamix (multi channel beleid): bepaling welke communicatiemiddelen- en kanalen voor welke doelen worden ingezet;</li><li>• budget en planning communicatie;</li><li>• evaluatie: wijze/moment evaluatie gemeentelijke communicatie?</li><li>• eisen/richtlijnen t.a.v. inhoud communicatie (begrijpelijke taal en dergelijke);</li><li>• richtlijnen voor het gebruik van social media door gemeentelijke medewerkers (twitteren);</li><li>• communicatieorganisatie.</li></ul>
<b>Communicatiepraktijk</b>	
Vraag 3	Het communicatiebeleid is geïntegreerd in de bedrijfsvoering. Dit blijkt uit: <ul style="list-style-type: none"><li>• het communicatiebeleid is vertaald in een jaarlijks uitvoeringsprogramma waarin de communicatieactiviteiten en beoogde prestaties een directe relatie hebben met de in het communicatiebeleid geformuleerde uitgangspunten en doelen;</li><li>• in de afdelingsplannen van de verschillende afdelingen is een communicatieparagraaf opgenomen;</li><li>• er bestaat duidelijkheid over wie binnen de gemeentelijke organisatie verantwoordelijk is voor de communicatie naar burgers;</li><li>• er is voor burgers één centraal aanspreekpunt waar ze met hun vraag terecht kunnen en van waaruit ze worden doorverwezen;</li><li>• de bij communicatie betrokken medewerkers kennen het communicatiebeleid en het uitvoeringsprogramma en weten wat van hen verwacht wordt;</li><li>• de communicatiestrategie is vertaald in schriftelijke richtlijnen ('werkinstructies' en 'protocollen') voor communicatie naar burgers en zijn ook bij de</li></ul>

---

	verantwoordelijke medewerkers bekend.
Vraag 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De gemeente benut de mogelijkheden van de digitale media voor communicatie met en naar haar burgers.</li> <li>• De gemeente gebruikt verschillende communicatiekanalen om burgers te informeren over mogelijkheden voor inspraak op gemeentelijke plannen, klachten en bezwaren.</li> </ul>
<b>Burgertevredenheid</b>	
Vraag 5	<p>Burgers weten waar zij moeten zijn voor informatie en producten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uit de burgerraadpleging blijkt dat minimaal 70% (tenzij de gemeente hiervoor een specifieke doelstelling heeft geformuleerd<sup>6</sup>) weet waar men moet zijn voor inspraak, bezwaar en klachten en wat de procedure daarvoor is.</li> </ul>
Vraag 6	<p>Burgers worden voldoende, duidelijk en tijdig geïnformeerd over voorgenomen besluitvorming en de mogelijkheden voor inspraak.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uit de burgerraadpleging blijkt dat er gemiddeld minimaal een 7,0<sup>7</sup> als rapportcijfer wordt gegeven voor de duidelijkheid en tijdigheid van de gemeentelijke informatie over voorgenomen besluitvorming en de inspraakmogelijkheden.</li> </ul>
Vraag 7	<p>Burgers zijn voldoende bekend gemaakt met bezwaar- en klachtenprocedures.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uit de burgerraadpleging blijkt dat er gemiddeld minimaal een 7,0 als rapportcijfer wordt gegeven voor de gemeentelijke informatie over bezwaar- en klachtenprocedures.</li> </ul>
Vraag 8	<p>Burgers zijn tevreden over de communicatie van en met de gemeente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uit de burgerraadpleging blijkt dat er gemiddeld minimaal een 7,0 als rapportcijfer wordt gegeven voor de communicatie van en met de gemeente.</li> <li>• Burgers vinden dat de door de gemeente verstrekte informatie begrijpelijk is (juiste taal) en gericht antwoord geeft op hun vragen.</li> </ul>

---

<sup>6</sup> Indien er een gemeentelijke doelstelling is geformuleerd worden de bevindingen ook aan deze doelstelling gerelateerd.

<sup>7</sup> De norm van 7,0 is gebaseerd op het landelijke gemiddelde wat betreft burgertevredenheid over communicatie door de gemeente. Dit betreft onderzoek van 'Waar staat je gemeente.nl'. en uit dit onderzoek komt naar voren dat het landelijk gemiddelde iets boven een 7 ligt. (Waarstaatjegemeente.nl *Burgerrollen, Staat op maat, Westervoort, p. 15*). Gerelateerd aan dit gemiddelde moet de gemeente dus minimaal een 7 scoren om vergelijkbaar met gemiddelde gemeenten in Nederland te scoren.