

## Discussienota communicatie en participatie



## HOOFDSTUK 1 Inleiding

In het collegeprogramma 'Soest waar iedereen meetelt' wordt grote nadruk gelegd op communicatie en participatie. Deze nota heeft tot doel een strategisch kader neer te leggen voor de komende jaren waar de raad richting aan kan geven. Daarnaast is deze nota bedoeld om de rol en verantwoordelijkheid van raad, het college en de ambtelijke organisatie te verduidelijken op het gebied van gemeentelijke communicatie en participatie.

Communicatie ondersteunt het primaire proces van ons als gemeente. Iedereen draagt daarin zijn eigen verantwoordelijkheid en geeft daar mede vorm aan, ongeacht of men raadslid, collegelid of medewerker is. Het beeld dat onze inwoners, het bedrijfsleven, organisaties, instellingen en andere overheden van ons hebben wordt daardoor beïnvloed.

Of communicatie succesvol is, is afhankelijk van een groot aantal factoren, zoals een zorgvuldige vaststelling van het beoogde doel, een goede organisatie, een juiste timing en voldoende aansluiting bij wat de deelnemer aan het proces beweegt. Daarvoor zijn heldere afspraken nodig die voor iedereen van toepassing zijn.

Het is noodzakelijk een nieuwe balans te vinden tussen overheid en samenleving. De overheid kan niet alles oplossen en moet dat anno 2010 ook niet meer willen. De samenleving heeft zelf het vermogen om voor bepaalde zaken te zorgen. Publiek beleid is dan ook geen exclusieve taak voor de overheid en hoeft dan ook niet altijd centraal te worden vastgesteld.

*uit: Soest waar iedereen meetelt, Collegeprogramma 2010-2014*

### Definities

Communicatie is de uitwisseling van informatie, ideeën, meningen, gedachten en gevoelens – direct of via een medium. Communicatie wordt deels bewust, deels onbewust gezonden, ontvangen en geïnterpreteerd.

Participatie zoals hier bedoeld gaat over participatie bij beleidsvoering en is een manier om bewoners (al dan niet georganiseerd in maatschappelijke organisaties), bedrijven en organisaties bij de ontwikkeling, uitvoering en evaluatie van het lokale beleid te betrekken.

**Leeswijzer:**

In hoofdstuk 2 staat informatie over communicatie in het hart van het beleid.

Hoofdstuk 3 gaat in op de visie op communicatie en participatie.

In hoofdstuk 4 wordt de invulling van de communicatie en participatieopgave uitgewerkt in de te bereiken doelstellingen.

In hoofdstuk 5 geven we aan hoe we dit gaan doen. Hier volgt uiteraard een nadere uitwerking van, nadat de raad een richtinggevende uitspraak heeft gedaan over het voorliggende strategische kader.

Hoofdstuk 6 geeft inzicht in de wijze waarop de raad gefaciliteerd kan worden bij zijn eigen verantwoordelijkheid rond participatie. In de bijlagen zijn voorbeelden opgenomen om de geschetste beelden te verhelderen.

## HOOFDSTUK 2 Communicatie in het hart van het beleid

In elk project en programma spelen verschillende belangen en dit vergt dan ook een eigen communicatiebenadering.

Communicatie wordt vormgegeven 'in het hart van beleid'. Communicatie zal nu en in de toekomst steeds volgend zijn op de door de gemeenteraad vastgestelde ambities. Uiteraard is er altijd ruimte om binnen de termijn van vier jaar het inhoudelijk profiel voor de communicatie bij te stellen, als daar aanleiding voor is. De inhoudelijke communicatieopgave voor de middellange termijn is vastgesteld in het collegeprogramma. De daarin aangegeven thema's en speerpunten, in strategische beleidsnota's zijn richtinggevend voor onze communicatieopgave voor de korte termijn.

Zonder inhoud wordt communicatie een lege huls. Tegelijkertijd worden wij gevoed met ideeën juist door onze communicatie met de buitenwereld. Dat kan verwarrend zijn. We willen daarom volstrekt helder zijn in de manier waarop we hiermee omgaan.

De inwoners van Soest verwachten van ons als gemeente, dat wij als eenheid naar buiten treden. Tegelijkertijd streven wij ernaar onze communicatie gevarieerdere, persoonlijker en vanuit meer betrokkenheid vorm te geven. Wij kunnen bovendien veel winst behalen, miscommunicatie voorkomen door mensen ook tussentijds goed te informeren en te betrekken bij de uitvoering van onze projecten, activiteiten en diensten. Een goede interne communicatiestructuur en zorgvuldige afstemming zijn daarvoor cruciaal. Zorgvuldig voorbereid kan communicatie vervolgens als strategisch instrument ingezet worden in de externe communicatie.

Samengevat betekent dit:

- De inhoud bepaalt de communicatieopgave.
- De raad stelt de kaders voor communicatie vast aan het begin van de collegeperiode en bepaalt hiermee de thema's die prioriteit hebben voor de gemeentelijke communicatie.
- Communicatie is een integrale verantwoordelijkheid van het hele college. De portefeuillehouder Communicatie is verantwoordelijk voor het vormgeven en uitvoeren van generiek beleid voor communicatie (het beleidskader), de inhoudelijk portefeuillehouder is verantwoordelijk voor de communicatie met betrekking tot zijn thema's en projecten.

## HOOFDSTUK 3 Visie op participatie en communicatie

### Visie college

#### Interactief besturen

Interactief besturen betekent dat het gemeentebestuur belanghebbenden en belangstellenden in een zo vroeg mogelijke fase betreft, om in open wisselwerking tot de voorbereiding, bepaling, uitvoering en evaluatie van beleid te komen. Interactief bestuur is er nadrukkelijk op gericht om goed met bewoners, ondernemers en organisaties te communiceren en hun inbreng te vergroten. Niet alleen om de participatie zelf, maar ook altijd om samen meer te realiseren. Interactief bestuur is ook aan de orde bij onze dienstverlening, denk bijvoorbeeld aan Soest heeft Antwoord © of de monitor naar de tevredenheid van onze inwoners: *'Waar staat je gemeente?'*. Door met onze 'klanten' van gedachten te wisselen en hun mening te vragen over onze dienstverlening, kunnen wij die verder verbeteren.

Van interactief bestuur is ook sprake bij gebiedsgericht werken. Hierin speelt participatie een belangrijke rol (zie hiervoor ook de nota Herijking wijkgericht werken – gebiedsgericht werken). Afhankelijk van het vraagstuk kan de schaal van het gebied verschillen. Dit kan een wijk, buurt, straat of huizenblok zijn. Het gebied kan ook wijkoverstijgend of zelfs gemeentebreed zijn. Verschillende partijen voelen zich betrokken bij 'hun wijk'. Wijkbewonerteams (WBT's) zijn een belangrijke speler, maar bijvoorbeeld ook woningcorporaties, welzijnswerk, scholen en individuele inwoners zijn betrokkenen. Zij hebben ideeën en willen zich inzetten. De gemeente wil gebiedsgericht werken om hoogwaardige dienstverlening aan inwoners te leveren en de samenwerking te vergroten. Dit doet de gemeente met de inzet van actieve, betrokken bestuurders en medewerkers. Voorwaarde is dat wij er als gemeente voor zorgen dat afspraken ook echt nagekomen worden - 'afpraak is afspraak' - en dat er gehandeld wordt vanuit het perspectief van de buitenwereld.

#### Meer vanuit het perspectief van bewoners

Al heel lang communiceren we met bewoners, organisaties en bedrijven over de totstandkoming en uitvoering van gemeentelijk beleid en participeren zij daar in meer of mindere mate in. Recente voorbeelden zijn het Masterplan Soesterberg, de herinrichting van de Van Weestraat en het Saenredamplantsoen. Het college wil hierop voortbouwen. Interactief bestuur betekent dat we meer nog dan voorheen willen starten vanuit het perspectief van de bewoners: wat vinden zij belangrijk, waar willen zij zelf aan bijdragen, hoe communiceren ze zelf en hoe willen zij dat wij met hen communiceren? We willen aansluiten bij hun beleving – oftewel *van buiten naar binnen, denken en doen*.

Vanuit dit perspectief komt het, op het volgende neer:

- Bewoners, organisaties en bedrijven vragen wat zij belangrijk vinden en waar zij zelf aan willen bijdragen.
- Bewoners, organisaties en bedrijven ruimte geven om bij meer onderwerpen betrokken te zijn.
- Waar dit wenselijk en zinvol is, hebben deze partners meer invloed: naast adviseur zijn ze ook actief als samenwerkingspartner en initiatienemer.
- We zetten in op het opbouwen van duurzame relaties zodat de samenwerking als iets vanzelfsprekends aanwezig is.
- We investeren in verbindende communicatie om goed met bewoners en partners samen te werken. Eerste voorwaarde voor samenwerking is een open houding, maar dit is niet voldoende. Afgezien van de goede bedoelingen gaat het ook om de communicatieve vaardigheden om constructief samen te werken en inlevingsvermogen in onze partners.

## **HOOFDSTUK 4 Wat willen we bereiken met interactief besturen?**

Het college wil met interactief besturen de volgende ambities realiseren:

### **1. Verbeteren van de relatie tussen bestuur en samenleving**

Het doel van interactief besturen is allereerst om de relatie tussen de gemeente de bewoners en andere partners in de samenleving te verbeteren. Een goede relatie is gebaseerd op vertrouwen, respect en (persoonlijk) contact.

### **2. Bundelen van krachten om maatschappelijke opgaven beter te vervullen**

Het gemeente(bestuur) vervult maatschappelijke opgaven. Steeds duidelijker wordt dat we daarbij afhankelijk zijn van de inzet van en samenwerking met een groot aantal andere partijen. Een veilige wijk lukt bijvoorbeeld niet zonder inbreng van bewoners, ondernemers, woningcorporaties en politie. Niet alleen het gemeentebestuur, maar ook inwoners en organisaties willen bijdragen aan de publieke zaak – ieder vanuit zijn eigen kennis en kunde en persoonlijke betrokkenheid. Voor de één is dat de straat of de wijk. Voor de ander de sportvereniging. En weer een ander voelt zich betrokken bij bijvoorbeeld ouderenzorg, milieu of economische ontwikkeling. Interactief besturen is erop gericht om op goede wijze van deze kennis en kunde van inwoners en organisaties gebruik te maken.

### **3. Verbeteren van de inhoud en kwaliteit van beleid**

Om goed beleid en de juiste keuzes te kunnen maken, is het belangrijk om alle belangen en ideeën helder in beeld te brengen.

### **4. Beleid realiseren waarvoor draagvlak is**

Door interactief te besturen gaat het gemeentebestuur samen met alle betrokkenen op zoek naar beleid waar draagvlak voor bestaat. Het doel is vervolgens om dit beleid in goed samenspel uit te voeren en de gestelde opgaven ook werkelijk te realiseren.

## 5. Vergroten van betrokkenheid en deelname vanuit de samenleving

Interactief besturen is erop gericht om door participatie en communicatie krachten te bundelen om zodoende meer opgaven te realiseren. Participatie vormt daarnaast een doel op zich. Het is belangrijk dat iedereen meedoet aan de samenleving, om samen met anderen invulling te geven aan de eigen leefomgeving. Een belangrijk doel is om ook groepen te bereiken die we tot nu toe niet of slecht bereiken en die geen of weinig gebruik maken van de participatiemogelijkheden.

## 6. Goede beeldvorming over en weer

Interactief bestuur is ten slotte gericht op het vestigen van goede beeldvorming over en weer. In het samenspel wordt duidelijk waar iedereen voor staat en gaat. Voor het gemeentebestuur is het belangrijk dat bij bewoners en partners duidelijk is welke positie en ambities het gemeentebestuur heeft, welke bestuurlijke inzet wordt geleverd en wat daarvan de resultaten zijn. Maar we moeten ook zorgen dat wij een accuraat beeld hebben van de ideeën, wensen en beleving in de samenleving.

## HOOFDSTUK 5 Verbeteren interne communicatie: transparant en verbindend

Voor een effectief optreden van de gemeente als regisseur van processen en als dienstverlener is adequate interne communicatie onontbeerlijk. Interne communicatie moet zorgen voor binding in de organisatie, een transparante communicatie in de lijn, het bevestigen van de organisatiecultuur en eenduidige uitstraling van de identiteit van de organisatie. De kwaliteit van de interne communicatie beïnvloedt ons gezicht naar buiten.

De interne communicatie wordt ondersteund door organisatiebrede communicatiemiddelen. De organisatie blijft investeren in de interne communicatiestructuur en het verder versterken van het communicatief bewustzijn en communicatief gedrag van de gemeente en haar medewerkers, geformuleerde visie en kernwaarden zijn hierbij richtinggevend.

Samengevat betekent dit vanuit het perspectief van de ambtelijke organisatie:

- We realiseren ons dat ons gezicht naar buiten mede beïnvloed wordt door de kwaliteit van onze interne communicatie.
- Ons communicatief handelen is gebaseerd op onze kernwaarden, vastgelegd in onze organisatieprincipes:
  - Het leveren van excellente publieke dienstverlening.
  - Het inspelen op vragen en verwachtingen van inwoners ten aanzien van het leven en wonen in Soest.
  - Het inspelen op nieuwe ontwikkelingen die op ons afkomen en die van invloed zijn op onze organisatieontwikkeling.
- Wij werken aan deze kerndoelen vanuit de volgende:
  - durf & drive
  - klant- en naar buitengericht
  - samen werken aan resultaat

## HOOFDSTUK 6 Hoe gaat het bestuur en de ambtelijke organisatie dat doen: wat is de hoofdroute?

In de presentatie van 13 oktober jl. hebben wij u het onderstaande overzicht voorgelegd over de te volgen route:

1. Visievorming met de raad en samenleving
2. Lopend onderzoek naar wensen van inwoners over participatie (*Waar staat je gemeente.n?*)
  - Wat gaat goed en wat kan beter?
  - Mate waarin inwoners willen participeren en zich betrokken voelen
  - Over welke thema's wil men participeren?
3. Doen, leren, doorontwikkelen

Om de gestelde ambities te behalen moeten we een strategie hanteren die zich kenmerkt door een zestal speerpunten:

1. Duurzame relaties
2. Verbindende communicatie
3. Participatie op maat
4. Belangen in beeld
5. Van goed luisteren naar responsief bestuur
6. Duidelijkheid en verwachtingenmanagement

### 1. Duurzame relaties

Het opbouwen van vertrouwen en het herstellen van de balans tussen gemeentebestuur en samenleving vergt dat we investeren in duurzame relaties.

We moeten ons ervan bewust zijn dat vertrouwen voor een groot deel wordt bepaald door persoonlijke ervaringen met (leden van) onze organisatie.

Communicatie met middelen als de website, folders en kranten is nuttig en belangrijk. Maar zeker zo belangrijk is persoonlijk contact met inwoners en organisaties en een positieve belevenis daarvan.

Nadeel van persoonlijk contact is dat de invloed op de brede publieke beeldvorming beperkt is.

Door het organiseren van meer contactmomenten en het zichtbaar maken daarvan (bijvoorbeeld via de media) krijgt persoonlijk contact toch een breder maatschappelijk effect.

### 2. Verbindende communicatie

Communicatie heeft als belangrijkste doel om verbindingen te leggen en het uitwisselen van ideeën, meningen, gedachten en gevoelens. Om met communicatie goede verbindingen te kunnen leggen, moeten we ons bewust zijn van het feit dat niet alleen wat wij zeggen en schrijven communiceert. Ook wat wij doen, niet (goed) doen, te laat of juist heel snel doen, geeft een boodschap af. Communicatie gaat om het voortdurend afstemmen tussen wat er extern en intern gebeurt, tussen bedoelde boodschappen en onbedoelde signalen en de manier waarop dit alles elkaar beïnvloedt.

Als een wethouder op een participatiebijeenkomst met bewoners bijvoorbeeld hún zorgen in zijn eigen woorden samenvat, is er sprake van verbindende communicatie. En als de gemeente zorgt



voor werkvormen waarbij ook de verbaal minder sterke deelnemers aan bod komen, is er sprake van verbindende communicatie. Verbindende communicatie betekent ook dat de interactie tussen partijen in de samenleving onderling wordt versterkt. Bijvoorbeeld door het organiseren van samenwerking en cohesie in wijken of buurten. Of door onderlinge discussie tussen groepen en personen wiens belang in het geding zijn en wiens belangen in het proces gewogen moeten worden.

Verbindingen leggen vraagt altijd om maatwerk. We moeten rekening houden met het feit dat:

1. inwoners en organisaties heel divers zijn;
2. behoeften en beleving kunnen veranderen als gevolg van ervaringen met onze organisatie maar ook door externe factoren zoals media-aandacht, opinievormers en beeldvorming over 'de overheid' in het algemeen.

Om te verbinden streven we naar aansluiting bij de behoeften en beleving van inwoners en organisaties:

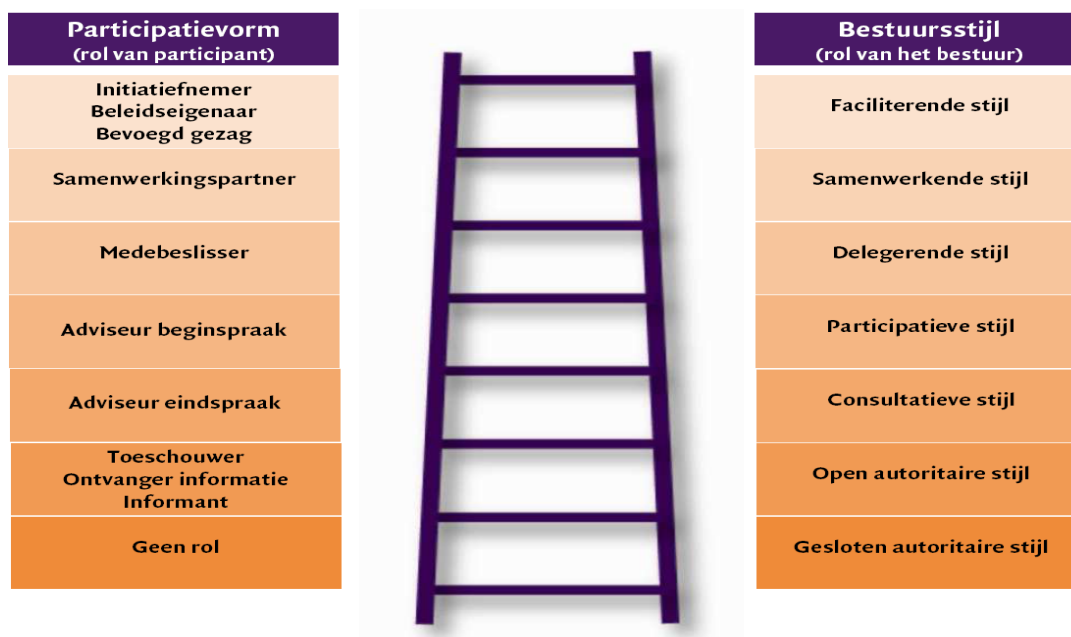
- We moeten dichtbij onze doelgroepen staan. Het moet eenvoudig en aantrekkelijk zijn om te participeren.
- We moeten rekening houden met mensen en instanties die de opinie van onze doelgroepen beïnvloeden.
- En we moeten communiceren via media die inwoners uit zichzelf al gebruiken.

### **3. Participatie op maat, toegankelijk en transparant**

Participatie vergt een gedegen voorbereiding en een bewuste afweging. Duidelijk moet zijn waar personen wel en waarover zij niet mogen meepraten, wat hun rol in het proces is en op welke manier zij invloed kunnen uitoefenen. Besluiten hierover moeten vooraf worden vastgelegd.

Interactief bestuur en participatie vraagt dus om maatwerk. Afhankelijk van het onderwerp is interactief bestuur wel of niet van toepassing. Interactief werken kan wel van toepassing zijn bij de uitvoering van een besluit als hier wel ruimte is voor de inbreng van bewoners, ondernemers en organisaties. *Per situatie* moet dus worden gezien welke vorm van participatie geschikt is en welke stijl van besturen daarbij hoort. De *participatieladder* biedt hiervoor een *keuzemenu*.

*In de bijlagen treft u nadere achtergrondinformatie rond participatie en voorbeelden van toepassing van de participatieladder aan.*



Figuur 1: de participatieladder (bron: Pröpper, *De aanpak van interactief beleid: elke situatie is anders*, 2009)

We hanteren de volgende uitgangspunten voor participatie:

- Het belang van participatie neemt toe naarmate een project of een onderwerp grote gevolgen heeft voor de lange termijn, veel impact heeft op de Soester samenleving en/of de directe leefomgeving of bestuurlijk hoog op de agenda staat.
- Participatiemomenten en –vorm worden aan het begin van beleids- en uitvoeringsprocessen en in projectplannen helder weergegeven via een startnotitie.
- Hierin wordt duidelijk wat ieders rol is, of participatie van toepassing is en zo ja welke vorm.
- Inwoners hebben het recht om zelf burgerinitiatieven te nemen volgens de daarvoor geldende regels.
- Regelmatig onderzoeken wij wat leeft in de maatschappij en evalueren we wat het effect is van onze inspanningen (*bijv. via de monitor waar staat je gemeente.nl?*)
- We versterken de uitvoering van participatie door standaarden op te stellen en uit te werken voor veel voorkomende typen van participatie, bijvoorbeeld bij ruimtelijke ontwikkeling. Hierdoor ontstaat duidelijkheid zowel in- als extern over de te volgen aanpak en kan het participatieproces voor alle participanten overzichtelijk en gestructureerd verlopen.
- Het trainen van beleidsmedewerkers in interactieve beleidsontwikkeling en het uitvoeren van krachtenveldanalyses, maakt integraal onderdeel uit van het opleidingsbeleid van de gemeente Soest.

#### 4. Belangen in beeld

Sommige inwoners pleiten voor verkeersremmende maatregelen, anderen maken er bezwaar tegen. De aanleg van een voetbalveldje of jongerenontmoetingsplaats is welkom voor voetballers en jongeren, maar kan als overlast worden ervaren door omwonenden. Het bouwen van huizen is

een uitkomst voor hen die een woning zoeken, maar kan op weerstand stuiten van huidige bewoners die problemen voorzien van drukte en parkeren. De inzet is er om samen met iedereen tot gemeenschappelijke oplossingen te komen. Maar dit is niet altijd mogelijk. Interactief bestuur is er daarom op gericht om alle belangen goed in beeld te hebben: voor wie is wat belangrijk en waarom? De inzet van het proces is dan vervolgens om tot een evenwichtige belangenafweging te komen. Zodra een belangenafweging aan de orde is, wordt een vraagstuk al snel politiek relevant en gaat de gemeenteraad een rol spelen in het proces. De raad weegt de belangen af en neemt het uiteindelijke besluit. Om dat te kunnen doen, is het belangrijk dat het 'politiek relevante vraagstuk' en de alternatieven in heldere taal duidelijk zichtbaar worden gemaakt. Niet alleen voor de gemeenteraad maar ook voor de samenleving is het belangrijk inzicht te bieden in het vraagstuk, de belangen en de alternatieven. Om begrip te creëren voor de door de raad gemaakte afweging. Dit kan onder andere via de media en andere ons ten dienste staande communicatiemiddelen. Het is daarmee niet gezegd dat iedereen het eens zal zijn met die afweging. Maar inzicht in alle belangen en het afwegingsproces bevordert de onderlinge relaties en het vertrouwen in de participatie en in de gemeente.

Wat is een politiek relevant vraagstuk? Of een onderwerp wel of niet politiek relevant is bepaalt de gemeenteraad. Onderstaande vier criteria helpen om te bepalen of een onderwerp politiek relevant is én daarmee ook of het een zaak voor de raad is. Partijen met een verschillende visie op het onderwerp kunnen er verschillend over denken en voorstellen om dit punt in de politieke arena te beslechten.

- Een onderwerp is een politiek relevant vraagstuk, bij "ja" op alle volgende vier vragen:
- 1 Er speelt een keuzevraagstuk: belangenafwegingen en/of dilemma's in de samenleving.
  - 2 Het onderwerp leeft in de samenleving (of is van belang voor toekomstige generaties).
  - 3 De gemeenteraad moet of wil er over gaan:
    - zelf over beslissen;
    - advies geven (bijv. aan provincie of rijk);
    - invloedsparing ondernemen.
  4. Er is sprake van inhoudelijke politieke profileringsmogelijkheden.

## **5. Van goed luisteren naar responsief bestuur**

Goed luisteren is belangrijk via een open houding, doorvragen en doorgronden wat mensen werkelijk beweegt. Een responsief bestuur signaleert tijdig problemen van inwoners, zet deze op de politieke agenda en handelt daarnaar. Dit kunnen eigen acties zijn, maar het kan ook door het bieden van ruimte en ondersteuning voor initiatieven.

Een responsief bestuur doet signalen van inwoners niet af als "eigen belang", maar volgt ze ook niet klakkeloos. Een responsief bestuur handelt met respect voor inbreng van anderen, vertaalt problemen, wensen en belangen in een bestuurlijk helder antwoord – in een taal die begrijpelijk en herkenbaar is. En een responsief bestuur kiest media en werkvormen die de dialoog bevorderen en ruimte scheppen om naar elkaar te luisteren en waar nodig verantwoording af te leggen.

### **Responsief bestuur**

Een responsief bestuur vraagt van politici, bestuurders en medewerkers het volgende:

- Open houding en goed luisteren naar de inbreng van anderen.
- Adequaat beeld van de vraag: wat leeft er, wat is er aan de hand en wat kunnen 'vragende partijen' zelf inbrengen?
- Zorgvuldige afweging en besluitvorming van alle relevante vragen en belangen.
- Verantwoording waarom wel of niet gevolg wordt gegeven aan een bepaalde vraag.
- Feitelijk handelen conform afweging en besluitvorming.

## **6. Duidelijkheid en verwachtingenmanagement**

Voor de buitenwereld is het makkelijker om met de gemeente samen te werken of zich een beeld te vormen over de gemeente, als bekend is wie we zijn en waar we voor staan. De gemeente moet een duidelijke identiteit hebben.

De **identiteit** van de gemeente Soest bestaat uit drie belangrijke ingrediënten.

### **Wat voor een gemeente is Soest?**

Binnen de grenzen van een gemeentelijk grondgebied is het belangrijk dat inwoners in grote lijnen weten wat het bestuur met de gemeente voor ogen heeft. De identiteit van de gemeente is ook belangrijk voor de invulling van gemeentelijke promotie ('citymarketing').

### **Het gemeentebestuur en de organisatie – waar staan we voor?**

De gemeente heeft op veel verschillende manieren contact met inwoners, ondernemers en andere partijen. Persoonlijk tijdens bijeenkomsten of bijvoorbeeld aan de balie. Maar ook via communicatiemiddelen als folders, brieven en de website.

Het is belangrijk dat we ons tijdens al die contactmomenten met de samenleving op een heldere, eenduidige manier profileren en dezelfde identiteit uitdragen. Dit kan met een kort verhaal over waar de gemeente voor staat (corporate story). Dan weten inwoners waar ze aan toe zijn, wat het vertrouwen versterkt. Consequent gebruik van de huisstijl en duidelijk en toegankelijk taalgebruik is daarbij een primaire randvoorwaarde.

### **De boegbeelden**

Mensen die veel contacten hebben in de samenleving, zoals bestuurders, projectleiders, maar bijvoorbeeld ook de receptioniste worden gezien als boegbeelden van de gemeente. Zij hebben een grotere invloed op de beeldvorming. Juist voor die boegbeelden is het belangrijk dat zij op een goede manier zichzelf en de gemeente Soest profileren.

### **Verwachtingenmanagement**

Voor een goede communicatieve relatie is profilering alleen niet genoeg. De genoemde aspecten gaan vooral in op wie wij zijn. Zeker zo belangrijk is wat wij doen, wat we niet doen en wat we samen met anderen doen. De buitenwereld moet weten men van ons mag en kan verwachten. Het managen van de verwachtingen is dan ook essentieel in strategische communicatie.

### **Verwachtingen managen in participatieprocessen**

Verwachtingenmanagement is ook essentieel binnen participatieprocessen. Daarvoor is het nodig van tevoren afspraken te maken over hoeveel ruimte er is voor inbreng uit de samenleving. Voordat we een participatieproces starten, moeten we zorgen dat de verwachtingen over de participatievorm en de spelregels overeen komen - zowel in de samenleving als binnen onze organisatie en bestuur.

#### **Waarover moeten de verwachtingen helder zijn naar onze inwoners en partners in de samenleving?**

- Waarover kan de inwoner wel en niet meepraten / meedoen?
- Is er veel of weinig beleidsruimte waarop de inwoner een inbreng kan hebben?
- Hoeveel invloed heeft de inwoner, wat is zijn/haar rol?
- Wordt er naar de inwoner geluisterd, of krijgen de grootste schreeuwers hun zin?
- Welke toezeggingen doet het gemeentebestuur? Zijn deze ook 'hard'? Worden besluiten ook uitgevoerd?
- Wanneer kan een inwoner meedoen, krijgt hij/zij reactie, valt het besluit, start uitvoering en zien inwoners resultaten?

### **Informereren: zorgvuldig en tijdig**

Het hoeft geen betoog dat het belangrijk is dat de informatievoorziening van de gemeente aan de inwoners, bedrijven en andere belanghebbenden op orde is.

Het is dan voor iedereen duidelijk waar de gemeente aan werkt en welke diensten en producten de gemeente levert.

Dit betekent vanuit het perspectief van het bestuur:

- Alle informatie die we verstrekken is begrijpelijk geformuleerd en doelgroepgericht.
- We laten zien waar we mee bezig zijn door regelmatig, waar mogelijk pro-actief, te informeren over een project of activiteit.
- Wij lichten toe welke afwegingen ten grondslag liggen aan een besluit.
- Ook als er langere tijd geen nieuws is uit een project, zorgt de gemeente voor tussentijdse informatie.
- Alle informatie is waar mogelijk digitaal beschikbaar.
- We zorgen ervoor dat inwoners en partners in de samenleving weten wat ze van ons kunnen verwachten en wanneer.
- We dragen zorg voor continuïteit in de communicatie. Dit wordt zoveel mogelijk in projectplannen (en startnotities voor de raad) vooraf beschreven en vastgelegd.
- We trainen onze medewerkers hierin.
- We schenken extra aandacht aan begrijpelijkheid en aansluiting bij de belevingswereld van de inwoner door ons in de positie van die burger te verplaatsen. De vraag van de staat in onze communicatie en dienstverlening centraal.
- We leggen uit hoe wij tot een besluit zijn gekomen.

## HOOFDSTUK 7 Regievoering en kwaliteitszorg

### Instrumenten voor regievoering door de raad

#### a Meerjarenagenda

De raad hoeft niet zelf alles te doen om een beleidsuitkomst interactief tot stand te laten komen. Beleidsonderwerpen waarbij de raad een eigen interactieve rol zou kunnen overwegen, dienen in ieder geval (voldoende) omvangrijk en structureel te zijn. Ook moeten deze beleidsonderwerpen uiteenlopende maatschappelijke belangen in zich te dragen, welke om een politieke weging en besluit vragen. De raad kan kiezen welke beleidsthema's of projecten zij de kaders rond participatie wil bepalen.

#### b Regie op proces en rol van de raad

Ook moet duidelijk zijn wie de interactie in het samenspel met de samenleving aangaat: het college? De raad? Of ambtelijke medewerkers?

En zijn raadsleden waarnemers? Of zijn ze onderzoekers? Of zijn ze discussiedeelnemers?

Helderheid hierover is voor iedereen van belang.

Daarom is het om te beginnen zinvol om een **onderscheid in type onderwerpen** te maken:

1. Onderwerpen die volledig ambtelijk kunnen worden afgewerkt (bijv. ambtelijke beheeractiviteiten zoals renovatie van een speelvoorziening, regulier onderhoud verhardingen enz.) -> '*ambtelijke*' onderwerpen

2. Onderwerpen die door het college worden afgewerkt, en geen raadsbesluit behoeven (bijv. verstrekken van subsidies enz.) -> *collegeonderwerpen*
3. Onderwerpen die weliswaar een zaak voor de raad zijn, maar een routinekwestie betreffen (bijv. vaststellen van postzegelbestemmingsplannen) -> *routine onderwerpen voor de raad*
4. Onderwerpen die een zaak voor de raad zijn, en daarbij belangrijk en politiek relevant zijn: ze vragen directe betrokkenheid en bemoeienis van/ of kaderstelling door de raad (bijv. bestemmingsplannen, structuurvisie, ISV-programma, herijking sportbeleid, subsidiebeleid, WMO-beleid enz.). -> *politiek belangrijke onderwerpen voor de raad*

De organisatie werkt reeds met startnotities. De raad neemt dan de regie op het proces door deze startnotie vast te stellen. *Zie bijlage 2 voor een voorbeeld.*

In een startnotie komt te staan:

- De kernopgave: een beschrijving en afbakening.
- Historisch perspectief: korte beschrijving van historische besluitvorming en van relevant beleid waarmee rekening moet worden gehouden.
- Uitgangspunten: inhoudelijke en procesmatig. (Welke kaderstellende nota's zijn van toepassing? Zijn er tegenstrijdigheden of knelpunten als we deze kaders aanhouden tegen het vraagstuk dat nu aan de orde is? Hoeveel beleidsruimte is er? Wat staat vast? )
- De inhoudelijke inzet van de participatie inclusief de politieke keuzevraagstukken en de af te wegen belangen die zich aandienen.
- De procesdoelen: wat willen we in procesmatige zin bereiken, wanneer zijn we tevreden? Als er een rijkdom aan ideeën is binnengekomen? Als iedereen zich in de oplossing kan vinden? Als de inbreng uit de samenleving representatief is voor hoe mensen over het vraagstuk denken? Kortom: wanneer zijn we tevreden over het proces?
- De keuze uit de participatieladder van de geschikte participatievorm en bijpassende bestuursstijl. Dat kan per doelgroep verschillend zijn. Of per onderdeel van het vraagstuk. Of per fase van het proces.
- Een uitwerking in processtappen, werkvormen en cruciale participatie- en communicatiemomenten. Ook wordt hier duidelijk hoe de regie *tijdens* het proces zal verlopen.
- De rolverdeling tussen raad, college en ambtelijke organisatie.
- Nadere spelregels.

### **Rol raad tijdens participatieproces**

De (duale) hoofdtaken van de gemeenteraad (vertegenwoordigen, kaderstellen, controleren) kunnen alle drie interactief – dat wil zeggen door middel van vroegtijdige interactie met inwoners, organisaties en dergelijke – worden ingevuld. De raad kan inwoners vragen welke problemen en prioriteiten zij ervaren en welke behoeften en wensen er bestaan (vertegenwoordigen). De raad kan inwoners vooraf consulteren bij gewenste oplossingsrichtingen en voorwaarden (kaderstellen) en de raad kan burgers achteraf vragen naar hun mening en oordeel over het gevoerde beleid en bestuur (controleren). Vooral bij type 4 onderwerpen is een actieve rol van raadsleden bij

participatie denkbaar. Raadsleden kunnen zich dan opstellen als *onderzoeker* en stellen informatieve vragen en gaan hierover het gesprek aan. Zij kunnen zich ook opstellen als (*open*) *discussiedeelnemer*: ‘voorlopig ga ik uit van het volgende standpunt....., kunt u goede redenen aangeven waarom ik het toch anders zou moeten zien of anders zou moeten besluiten’.

### De rol van het college

De formele rol van het college, respectievelijk verantwoordelijk wethouder, is dat deze opdrachtgever is en gedurende het hele proces verantwoordelijk blijft voor het interactieve beleidsvormingsproces. Het is van belang dat deze rol vanaf het begin zuiver wordt opgepakt. Concreet betekent dit dat de verantwoordelijk bestuurder:

- In de fases van beleidsvoorbereiding en beleidsontwikkeling verantwoordelijk is voor de keuze óf er gekozen wordt voor interactieve beleidsvorming en zo ja, voor welk model gekozen wordt.
- Gedurende het proces bestuurlijk verantwoordelijk is voor het conform de aan het begin van het proces gemaakte afspraken en het verwerken van de resultaten van het interactieve proces.
- Degene is die aan de gemeenteraad, de participanten en aan de inwoners van de gemeente verantwoording aflegt over het interactieve proces.

### Eindverantwoordelijkheid

Het gemeentebestuur is uiteindelijk altijd verantwoordelijk is voor de genomen besluiten en de inzet van onze publieke middelen.

Uitgangspunt is dan ook dat de gemeente het uiteindelijke besluit neemt of het plan/de oplossing bekrachtigt en dat de eindverantwoordelijkheid bij de gemeente ligt.

De gemeenteraad kan een norm voor het college vastleggen, bijvoorbeeld:

- het college zal zo veel waar nodig en wenselijk een interactief bestuur en beleid voeren;
- het college zal bij beleidsplannen en raadsvoorstellen/startnotities expliciet voor- en achteraf verantwoording afleggen aan de raad over of en hoe interactief het beleid tot stand komt/is gekomen.

### Kwaliteitszorg:

Deze nota is bedoeld als start van ons ontwikkelingstraject. De komende tijd gaan we vooraf een aantal participatieprocessen richten, waarbij de raad regie neemt en tussentijds evalueren we met de raad of er bijstelling van het proces noodzakelijk of gewenst is. Achteraf evalueren we of de vooraf aangegeven kaders door de raad gehaald zijn. Wij zouden in de P&C cyclus de paragraaf ‘Verbonden partijen’ (over samenwerking) kunnen uitbreiden met de rapportage over participatieprocessen van het lopende en afgelopen jaar.

## HOOFTSTUK 8 Vervolg en tijdspad

### Extra budget gevraagd aan de raad voor participatie en communicatie

Het voorstel is om de door de raad beschikbaar gestelde € 50.000,-- in te zetten voor de uitwerking van participatie. Hoe dat precies kan worden ingezet is afhankelijk van de kaders van de raad na de discussie op 9 december a.s.



### **Tijdspad**

1. Onderzoek *waar staat je gemeente*: peilen van wensen van bewoners over participatie (loopt op dit moment)
2. Verdiepende discussie met de raad over de methodiek en werkwijze (9 december 2010)
3. Ontwikkelen beleidsdocumenten, instrumenten en werkwijze voor participatie via lopende trajecte, door het ontwikkelen van nieuwe instrumenten samen met de samenleving en op basis van de uitkomsten van de monitor *Waar staat je gemeente.nl?* (december 2010-maart 2011)
4. Vertaling van actiepunten 3 verwerken in definitieve documenten en voorleggen aan de raad (maart 2011)
5. Doen, leren en doorontwikkelen (continue)

### **BIJLAGEN:**

Bijlage 1: Afwegingskader

Bijlage 2: Voorbeeld van een startnotitie (fictieve casus)

## BIJLAGE 1: VERKENNEN VAN DE SITUATIE AAN DE HAND VAN HET AFWEGINGKADER

Dit afwegingskader is een **hulpmiddel** om op zorgvuldige wijze zicht te krijgen op het vraagstuk dat aan de orde is. Het kan gebruikt worden door ambtenaren die beleid of maatregelen voorbereiden, door portefeuillehouders die bij onderwerpen bepaalde checkvragen willen stellen, of door raadsleden die op een onderwerp even 'de diepte in willen gaan'. Maar ook partijen in de samenleving kunnen het gebruiken voor hun oriëntatie op een vraagstuk.

### INHOUD

#### (1) WAT IS DE KERNOPGAVE ?

Hoe luidt – kernachtig geformuleerd ! – de kernopgave? Ofwel: de uitdaging waar we voor staan? Waarom ligt die opgave voor? Wat zijn de aanleiding en de oorzaken die aan het vraagstuk ten grondslag liggen? Hoe wordt die kernopgave afgebakend? Dus wat valt er (vooralsnog) wel en niet onder? Dekkt de titel de lading? Wat zijn de ambities en in welke mate liggen die al vast?

#### (2) LANGS WELKE WEG KAN DE OPGAVE GEREALISEERD WORDEN?

Wat zijn kansen waarop kan worden ingespeeld?

En wat zijn de barrières? (bijv. juridisch, financieel, ethisch, politiek-bestuurlijk, capaciteit enz.)

Zijn er al oplossingsrichtingen in beeld?

#### (3) WAAR ZIJN WE NU?

Het is maar zelden het geval dat beleidsmakers een blanco start kunnen maken.

Doorgaans heeft een beleidsdossier een geschiedenis. Zelfs 'nieuw beleid' heeft een ontstaansgeschiedenis. Het is van belang om een en ander goed in beeld te hebben.

- Wat is tot nu toe in grote lijnen gedaan om de kernopgave te realiseren en wat zijn de inhoudelijke resultaten tot nu toe?
- Wat is het procesverloop tot nu toe, waar staan we nu en wat zijn de procesresultaten tot nu toe?

### ACTOREN

#### (4) WELKE ANDERE PARTIJEN ZIJN RELEVANT?

- Kan de opgave alleen worden gerealiseerd?
- Of is samenwerking met andere partijen, zoals burgers organisaties, bedrijven en/of andere overheden wenselijk?
- Wat zijn cruciale externe en interne partijen die bij het proces moeten worden betrokken?
- Van welke partijen zijn we afhankelijk in termen van ambities, gewenste snelheid, beschikbare middelen of bevoegdheden?
- Wat leren we als we kijken vanuit het perspectief van de andere partijen?

- Welke ondersteuning of weerstand, opvattingen, belangen, ambities, voorkeuren of percepties kunnen we bij hen verwachten? Maar ook: wat weten we nog niet en is dus nog ongewis?
- Wat zijn gemeenschappelijke belangen en waar botsen die?
- Zijn partijen in geval van belangentegenstellingen bereid die te overbruggen om gezamenlijk beleid mogelijk te maken?
- Hoeveel macht of invloed hebben deze actoren: wat is hun gewicht in relatie tot het realiseren van de kernopgave?
- Wat is de mogelijke inbreng van deze actoren? Kunnen zij relevante kennis bijdragen? Of kunnen zij ook een eigen (beleids-) inspanning leveren?
- In welke mate zijn relevante actoren al 'aangesloten': moeten speciale contacten worden gelegd?

## PROCES

### **(5) ZIJN DE PROCESVOORWAARDEN GUNSTIG? OF ZIJN ER RISICO'S?**

- 1 Is er voldoende beleidsruimte? Staat de inhoud van het beleid nog niet vast? Is er voldoende bereidheid om invloed met anderen te delen? Is er ruimte voor een transparant proces? Kan men elkaar over en weer met open vizier inzicht geven in het procesverloop en in de achtergronden van afwegingen?
- 2 Kunnen partijen elkaar duidelijkheid bieden?
  - Ze hebben een duidelijk beeld van hun eigen situatie. Zij weten wat inhoudelijke uitgangspunten en randvoorwaarden zijn die voortvloeien uit eerder vastgesteld beleid – en hoeven zichzelf en anderen tijdens het proces hiermee niet te verrassen.
  - Zij kunnen met één mond praten en kunnen eenduidig naar buiten optreden.
  - Zij kunnen met mandaat spreken en worden niet gehinderd door interne tegenstellingen of interventies.
  - Zij zijn in staat gewekte verwachtingen waar te maken.
- 3 Is er een meerwaarde van de participatie te verwachten? Mag van partijen in de samenleving een concrete bijdrage worden verwacht (nieuwe kennis, ervaring, draagvlak, eigen beleidsinspanning enz.)?
- 4 Is er een voldoende constructieve relatie tussen bestuur en betrokken actoren? Zijn ze in staat en bereid opbouwend samen te werken? Of is er sprake van een volledig verstoorde relatie, en moet daar – los van het beleidsonderwerp – éérs aan gewerkt worden?
- 5 Is er voldoende tijd, moet er niet op te korte tijd gehandeld worden? Is de problematiek voldoende belangrijk en bestaat er bij de actoren voldoende belangstelling voor? Is de problematiek hanteerbaar? Is ze niet te uitgebreid, te technisch of te politiek beladen?
- 6 Is er voldoende bestuurlijke en ambtelijke tijd? Heeft het gemeentebestuur voldoende menskracht, geld en andere hulpmiddelen beschikbaar gesteld voor de communicatie met mogelijke belanghebbenden en belangstellenden? En voor de verwerking van de resultaten? Krijgen de belanghebbenden en belangstellenden voldoende tijd om te reageren en te communiceren met het gemeentebestuur?

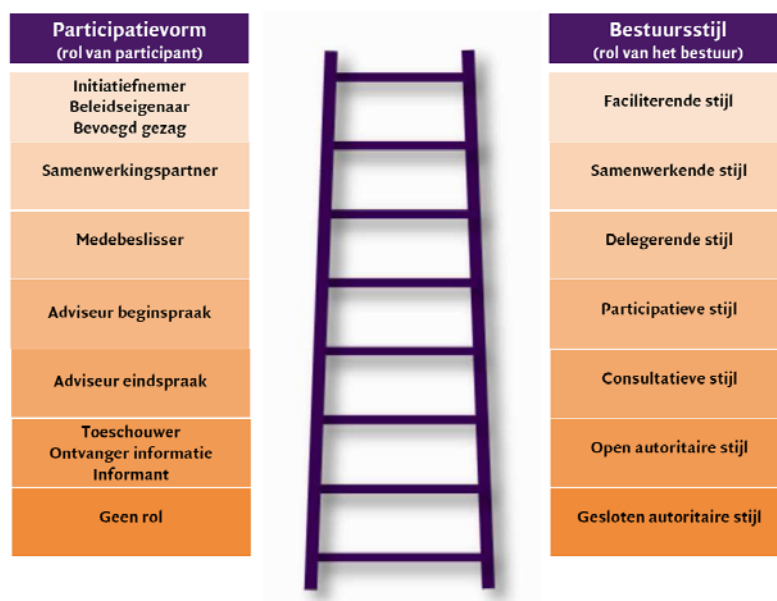
## **(6) WAT ZIJN DE PROCESDOELEN?**

Wat verwachten we van het proces? Wanneer zijn we tevreden?

- Als het proces meer informatie oplevert dan op voorhand bekend is? Of meer alternatieve probleemoplossingen oplevert?. Of meer inzicht geeft in de voor- en nadelen c.q. de argumenten pro en contra? (*Inhoudelijke verrijking*)
- Als het proces leidt tot een precies beeld van de wensen, eisen en zorgen die in de samenleving leven? En tot een scherpe verantwoording van wat er met die wensen, eisen en zorgen wordt gedaan. (*Wederzijds begrijpen*)
- Als het proces beter of sneller beleid oplevert doordat ideeën, inzet, tijd en ev. geld worden gebundeld? (*Realiseren hoger ambitieniveau*)
- Als het proces leidt tot feitelijke steun voor het beleid? Waarbij kan worden aangegeven: bij wie, en in welke mate. Er is immers zelden sprake van beleid waarbij iedereen zijn zin krijgt. (*Vergroting draagvlak*)
- Als het proces leidt tot grotere bereidheid bij burgers, maatschappelijke instellingen en/of bedrijven om met meer eigen verantwoordelijkheid en zelfredzaamheid bij te dragen aan publieke zaken? (*Vergroting probleemoplossend vermogen van de lokale samenleving*)
- Andere procesdoelen? Wanneer zijn we tevreden?

## **(7) WELKE PARTICIPATIEVORM EN BIJPASSENDE BESTUURSTIJL KIEZEN WE? WAT MOGEN MENSEN VAN ONS VERWACHTEN?**

Wat is in het licht van de situatie in het bijzonder de procesvoorwaarden en procesdoelen de juiste of gewenste participatievorm/ bestuursstijl?



Bieden we als gemeente ondersteuning (tijd, geld, deskundigheid, materiële hulpmiddelen) voor het beleid van externe partijen? Is de burger dus initiatiefnemer of zelfs 'beleidseigenaar'?

*(Faciliterende stijl)*. Bijvoorbeeld:

- Veilig Verkeer Nederland en scholen ontwikkelen een campagne voor verkeersveiligheid en de gemeente biedt ambtelijke ondersteuning.

Werken we als gemeente op basis van gelijkwaardigheid met andere partijen samen? Met andere woorden is realisatie van de opgave (mede) afhankelijk van andere partijen? Hebben we dus samenwerkingspartners in de zin dat beide partijen moeten instemmen met gezamenlijk ingezette beleid? *(Samenwerkende stijl)*. Bijvoorbeeld:

- Een gezamenlijk bouwplan met projectontwikkelaars, woningbouwcorporaties (publiek private samenwerking).
- Een gezamenlijk milieubeleid met andere gemeenten, landschapsorganisaties e.d.

Geven we als gemeente aan burgers de bevoegdheid om binnen bepaalde randvoorwaarden zélf beslissingen te nemen of uitvoering aan beleid te geven? *Beslist de burger dus mee? (Delegerende stijl)*. Bijvoorbeeld:

- Een wijkbewonerteam krijgt een budget om binnen bepaalde kaders invulling te geven aan de leefbaarheid in de wijk.

Vragen we als gemeente partijen in de samenleving om een open advies? Is er dus veel ruimte voor inbreng en discussie over de probleemdefinitie en de oplossingsrichting? Adviseert de burger ons dus 'vanaf het begin'? *(Participatieve stijl)*. Bijvoorbeeld:

- De gemeente vraagt zich af wat er met een braakliggend terrein moet gebeuren: woningbouw? Recreatie? Sportterreinen? Niets? Omwonenden, belanghebbenden en belangstellenden kunnen van het begin af aan meedenken, discussiëren en een concrete inbreng leveren.

Maken we als gemeente eerst geheel zelf een plan en raadplegen we de samenleving over een door ons voorgestane beleidsaanpak? Geven we de burger dus de gelegenheid 'aan het eind' een reactie of advies te geven? *(Consultatieve stijl)*. Bijvoorbeeld:

- De gemeente heeft een plan opgesteld voor de inrichting van een braakliggend terrein. Omwonenden, belanghebbenden en belangstellenden kunnen op het plan commentaar leveren.
- Aan het einde van een traject om een bestemmingsplan vast te stellen vindt er formele inspraak plaats.

Nemen we als gemeente onze verantwoordelijkheid, hakken we bestuurlijke knopen door en volstaan we met het informeren van de samenleving daarover? Is de burger dus vooral ontvanger van informatie? *(Open autoritaire stijl)*. Bijvoorbeeld:

- Het bestuur stelt de onroerende zaakbelasting vast en maakt bekend dat er een kwijtscheldingsregeling is.
- Het bestuur neemt een besluit over het scheiden van afval en burgers worden opgeroepen mee te werken met behulp van een gedragsbeïnvloedende voorlichtingscampagne.

Voert de gemeente geheel zelfstandig beleid waarover publiekelijk geen informatie wordt verschaft (*Gesloten autoritaire stijl*). Bijvoorbeeld:

- Het bestuur stelt een profiel op voor een gemeentesecretaris en doet hierover geen mededelingen naar buiten.
- De burgemeester beslist in beslotenheid over de gedwongen opname van een psychiatrische patiënt.

Om tot maatwerk te komen, gaan we uit van een **afwegingskader**. Dat bestaat uit een reeks slimme vragen die stevast moeten worden beantwoord bij het doordenken van een proces. De vragen helpen bij het gezamenlijk zoeken naar een aanpak die past bij de specifieke situatie.

Denk aan vragen als:

- Wat is de kernopgave?
- Welke partijen zijn in beeld als (co)producent, doelgroep of gedupeerde?
- Is er voldaan aan de voorwaarden voor samenwerking of participatie? (Is er bijvoorbeeld voldoende beleidsruimte? Spreekt het onderwerp voldoende aan? Zijn er voldoende tijd en middelen beschikbaar?)

#### **DE ANTWOORDEN LEIDEN TOT:**

#### **(8) HOE ORGANISEREN WE HET DUS?**

##### **De procedurele aanpak.**

- ‘Wie doet wanneer wat?’ is hier de vraag die moet worden beantwoord. Denk aan de planning van ambtelijke en bestuurlijke acties zoals:
- het maken van concept-beleidsteksten;
- agendering voor bespreking in b. en w.;
- eventuele agendering voor bespreking in raadscommissie en plenaire raad;
- inspraaktermijnen;
- beslismomenten.

##### **De communicatiestrategie**

Deze procedurele aanpak wordt aangevuld met acties en sleutelmomenten die ‘meekomen’ met de communicatiestrategie.

- Die begint met het formuleren van een *algemene kernboodschap*. De kernboodschap moet ‘sporen’ met de kernopgave.
- Vervolgens is het wijs om vast te leggen wat je met je communicatie in de richting van welke actoren wil bereiken: de z.g. communicatiedoelstellingen per doelgroep. Zo SMART mogelijk geformuleerd.
- Dat kan ertoe leiden dat er per doelgroep een - van de algemene kernboodschap afgeleide - *specifieke kernboodschap* moet worden geformuleerd. Die zal aansluiten bij het onderwerp waarin die doelgroep met name geïnteresseerd is, of dat met name op die doelgroep van toepassing is.
- Vervolgens moet worden stilgestaan bij vragen als:

- Wat is een gewenste planning en timing?
- Welke media, middelen en werkvormen zetten we in?
  - *In te zetten reguliere media?*
  - *In te zetten eigen media?*
  - *Flankerende middelen (expositie e.d.)?*
  - *Persoonlijke contacten?*
  - *Vormen van onderzoek?*
  - *Werkvormen voor bijeenkomsten?*

#### **(9) ROLVERDELING TUSSEN RAAD, COLLEGE EN AMBTELIJKE ORGANISATIE**

Een beredeneerde keuze voor het type onderwerp zoals beschreven in hoofdstuk 3 van het beleidskader Participatie

Maar ook:

- Wie zijn de 'intern betrokkenen' en wat is de rolverdeling?
- Wie is verantwoordelijk voor de interne coördinatie?
- Hoe worden verschillende taken en rollen op elkaar afgestemd?

#### **(10) NADERE SPELREGELS**

- Voor informatieverstrekking.
- Voor deelname.

## BIJLAGE 2 VOORBEELD VAN EEN STARTNOTITIE (FICTIEVE CASUS)

De startnotitie een beslisdocument.

We leggen de verbinding tussen de uitgangspunten in deze nota en de instrumenten en formats van projectmatig werken. Een beslisdocument is gekoppeld aan een of meer stappen in de beginfase van projectmatig werken: initiatieffase, onderzoek en het vaststellen van uitgangspunten. Ook kan het zijn dat tijdens de verschillende fasen het procesplan steeds concreter wordt ingevuld. In de onderstaande casus stelt het college een Voorlopig Ontwerp (VO) vast. Daarna wordt via een interactief proces toegewerkt naar een Definitief Ontwerp (DO) waarover de raad uiteindelijk besluit. De startnotitie geeft een gestructureerd overzicht van het proces.

Fictieve casus: Vervanging riool van de Mozartstraat	
De punten uit het format	Beschrijving / procesplan
a. De typering en afbakening van het onderwerp.	<p>De Mozartstraat is een smalle straat en onderdeel van de Componistenbuurt. De straat bevat vooral veel vooroorlogse, geschakelde woningen en een woonflat uit begin jaren tachtig op de plaats van een voormalige meubelopslag. In de straat wonen relatief veel jonge gezinnen met kinderen maar ook veel alleenstaanden (vooral in het flatgebouw) en een groep ouderen die al hun hele leven in de wijk wonen. De verhuiskbewegingen zijn gering. De straat is zeer in trek vanwege zijn rustige en groene uitstraling. De kernopgave: vervanging van het riool, maar dan zó, dat waar mogelijk ook andere beheersmaatregelen voor de openbare ruimte meteen 'meegenomen' kunnen worden, zo mogelijk met inbreng van de bewoners.</p> <p>Voor het project Rioolvervanging in de Mozartstraat is een Voorlopig Ontwerp (VO) uitgewerkt met meerdere uitwerkingen en vastgesteld door het college. In dit ontwerp zit nog ruimte voor inbreng van burgers. Het gemeentebestuur wil 'werk met werk' maken. Het bestuur wil de wensen voor meer parkeer- en speelruimte onderzoeken en de straat tevens verkeersveilig inrichten. Over deze onderwerpen horen het college en de raad tijdens hun wijkbezoeken steevast signalen en wensen van bewoners.</p> <p>Veel auto's parkeren op het smalle trottoir (meldt ook de politie) waardoor kinderen weinig ruimte hebben om te spelen. De straat kent 37 openbare parkeerplaatsen en het flatgebouw kent 20 niet-openbare parkeerplaatsen.</p> <p>Hardrijders vormen een extra gevaar voor kinderen die vanwege een gebrek aan speelruimte vaak hun toevlucht zoeken tot de weg. Dit probleem is ook door de politie bevestigd. In 2007 is een 6 jarig kind zelfs aangereden en licht gewond geraakt.</p> <p>De buurt heeft alleen drie straten verderop een speelveldje. Volgens ouders te ver om kinderen in het ouderlijke zicht te laten spelen.</p>



Fictieve casus: Vervanging riool van de Mozartstraat	
De punten uit het format	Beschrijving / procesplan
b. Korte beschrijving van relevant beleid en historische besluitvorming.	<p>Bij deze opgave zijn een aantal beleidskaders van belang:</p> <p>Het Gemeentelijk verkeer en vervoerplan uit 2006 inclusief de uitgangspunten Duurzaam Veilig voor een verkeersveilige inrichting van wegen binnen de bebouwde kom. Het gaat daarbij in het bijzonder om het aanleggen van 30 km/h zones.</p> <p>Het Gemeentelijk Rioleringsplan 2008-2013.</p> <p>De nota Bomen in Beeld 2003.</p> <p>De nota Groenvoorziening 2004.</p> <p>De beleidsnota Parkeren uit 2007.</p> <p>Speelplaatsenbeleidsplan 2005-2014</p>
c. Inhoudelijke en procesmatige uitgangspunten en randvoorwaarden.	<p>Het Voorlopig Ontwerp is in het college vastgesteld. Daarbij is onderzocht in hoeverre er voldaan wordt aan alle randvoorwaarden. De norm voor speelplekken wordt niet gehaald. Ook is onderzocht of het eventueel aanleggen van speelplekken tot extra geluidsoverlast leidt voor direct omwonenden. De overlast blijkt niet boven de vastgestelde geluidsnormen te komen. Enkele (vooral oudere) bewoners hebben zich al bij voorbaat uitgesproken tegen speelveldjes nabij hun woning.</p> <p>Het hoofdriool moet vanwege einde levensduur vervangen worden. Door het opbreken van de weg dient de nieuwe inrichting te voldoen aan de uitgangspunten en inrichtingseisen van Duurzaam Veilig. Het bestaande beeldkwaliteitsniveau 'Groen A – hoog niveau' moet voor de straat behouden blijven conform de nota Groenvoorziening. Volgens een parkeeronderzoek uit 2008 voldoet het aantal parkeerplaatsen niet aan de norm voor de parkeerbehoefte in de wijk. Er dient 1,8 parkeerplaats per woning beschikbaar te zijn (op basis van de CROW-richtlijnen), maar de wijk beschikt over slechts 1,3 parkeerplaats/woning. Er moet nu een Definitief Ontwerp worden opgesteld dat ter vaststelling aan de raad zal worden aangeboden.</p>
d. De inhoudelijke inzet van de inspraak en interactieve beleidsvorming: de opgave inclusief de politieke keuzevraagstukken / belangenafweging die onderdeel uitmaken van het proces.	<p>Er spelen verschillende politiek relevante keuzevraagstukken vanwege conflicterende ruimte-eisen. Een 'en-en' oplossing is vanwege de beperkte ruimte niet reëel. Ook zijn de bestaande beleidskaders onderling strijdig. Toepassing van het parkeerbeleid staat op gespannen voet met de nota Groenvoorziening. Extra parkeerruimte en extra speelruimte zullen ten koste gaan van het bestaande groenareaal. Relevante keuzen zijn dan ook:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Behoud groenkwaliteit of (uitbreiding) parkeerplaatsen.</li> <li>2 Behoud groenkwaliteit of (meer) speelruimte.</li> <li>3 (Meer) speelruimte of (uitbreiding) parkeerplaatsen.</li> <li>4 Aanleg van speelplekken of behoud rust rond woningen.</li> <li>5 Verkeersveiligheid via infrastructurele maatregelen (zoals drempels) of gedragsverandering (bijvoorbeeld doordat bewoners en hun bezoek als</li> </ol>

Fictieve casus: Vervanging rool van de Mozartstraat	
De punten uit het format	Beschrijving / procesplan
	veelgebruikers van de weg zélf hun gedrag aanpassen).
e. De procesdoelen.	De interactie met burgers dient bij te dragen aan drie procesdoelen: Inhoudelijke verrijking, inspelen op wensen uit de straat en op grond daarvan draagvlak voor het te nemen besluit.
f. De keuze uit de participatieladder van de geschikte participatievorm en bijpassende bestuursstijl (eventueel gedifferentieerd per doelgroep, het aspect van het onderwerp en de processtap).  Uitvoeren krachtenveldanalyse	<p>Starten met de participatieve bestuursstijl: bewoners hebben daarbij de rol van 'adviseur beginspraak'. Zij worden daartoe op een vroeg moment tijdens het beleidsproces betrokken. Bewoners worden uitgenodigd om te reageren op het Voorlopig Ontwerp tijdens een bijeenkomst in de buurt. Die heeft de vorm van een informatiemarkt met een z.g. 'open space- formule'. Aan thematafels worden verschillende aspecten van het Ontwerp besproken. Die worden voorgezeten en genotuleerd door ambtenaren. Raadsleden lopen rond en nemen waar.</p> <p>Bewoners hebben veel ruimte voor inbreng en discussie. Zij kunnen bijvoorbeeld een eigen probleemdefinitie en oplossingsrichtingen aangeven. De bijeenkomst wordt afgesloten met het plenair inventariseren van de belangrijkste inbreng en aandachtspunten. Aansluitend aan deze bijeenkomst wordt een overleggroep georganiseerd, die samen met de ambtenaren adviseert richting Definitief Ontwerp.</p> <p>Aan het einde van het traject (concept Definitief Ontwerp) wordt de gehele buurt geconsulteerd, waarbij het Definitief Ontwerp, inclusief het advies van de overleggroep in bredere kring wordt getoetst (deelnemers hebben dan de rol van 'adviseur eindspraak'). Ook dit gebeurt tijdens een bijeenkomst met de bewoners.</p>
g. Uitwerking in processtappen, werkvormen en cruciale participatie- en communicatie-momenten, inclusief de keuze van een (onafhankelijk) voorzitterschap – voor zover dit laatste van toepassing is.	<p>Interactie vindt voor een belangrijk deel plaats via een overleggroep, bestaande uit bewoners en andere geïnteresseerde partijen. De gemeente ondersteunt de bewoners in de overleggroep met een professionele (externe) voorzitter. Daarbij is even geworsteld met de vraag of de overleggroep een representatieve afspiegeling van de straat moet hebben. Hiervan is afgezien aangezien de kracht van de ideeën belangrijker is dan de vraag of een representatieve meerderheid van bewoners een idee steunt. Het procesdoel is immers 'inhoudelijke verrijking' Uiteindelijk zal de raad een goed geïnformeerde uitspraak doen op de diverse politiek relevante keuzevraagstukken.</p> <p>Belangrijke momenten waarbij de overleggroep wordt betrokken om van het Voorlopig Ontwerp tot het Definitief Ontwerp te komen zijn:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Inventarisatie wensen, problemen en opgaven.</li> <li>2) Scherp stellen van de keuzevraagstukken die zich voordoen.</li> </ol>

Fictieve casus: Vervanging riool van de Mozartstraat	
De punten uit het format	Beschrijving / procesplan
	<p>3) Zoeken naar oplossingen, in het bijzonder oplossingen waarbij bewoners een eigen inbreng kunnen hebben.</p> <p>4) Benoemen meest kansrijke oplossingen/ scenario's</p> <p>5) Inventarisatie voor- en nadelen dan wel argumenten voor en tegen de diverse oplossingen/ scenario's.</p>
h. De rolverdeling tussen raad, college en ambtelijke organisatie (inclusief verantwoording van het type onderwerp).	<p>Gezien het grote aantal politiek relevante keuzevraagstukken, de strijdige beleidskaders én de te verwachten 'gepassioneerde' betrokkenheid van de bewoners in de wijk bij dit type opgaven, is er sprake van een politiek belangrijk onderwerp (type 4)</p> <p>Afspraak tussen raad en college: in de voorbereiding van het raadsbesluit, inclusief het interactieve proces tot het concept Definitief Ontwerp hebben college en de ambtelijke organisatie het voortouw. Raadsleden zijn welkom als waarnemer bij een of meer bijeenkomsten voor de gehele buurt. Zij zullen zich in dat geval beperken tot 'goed luisteren' en het 'stellen van informatieve vragen'. Zij zullen daarbij geen stelling innemen.</p> <p>Het college draagt indien mogelijk alternatieven aan in het concept Definitief Ontwerp met de voor- en nadelen waarbij het college wel een eigen voorkeursalternatief kan markeren.</p> <p>Tijdens de inspraak rondom het concept Definitief Ontwerp (van het college) hebben raadsleden een actievere rol. Zij zijn open discussiedeelnemer. Zij kunnen met bewoners in gesprek over de voor- en nadelen van verschillende keuzes. Zij kunnen ook hun voorlopige oordeel toetsen: "vooralsnog spreekt mij scenario A goed aan, zie ik het goed, of zijn er argumenten om voor een ander scenario te kiezen?"</p>
i. Spelregels.	<p>Gedurende het gehele proces wordt alle relevante informatie voor alle deelnemers ontsloten.</p> <p>Bewoners die meedoen, geven daarmee aan dat zij naar de gemeente en naar elkaar willen luisteren en zich tijdens het proces ook proberen te verplaatsen in het belang van anderen.</p> <p>Bewoners geven advies, de raad beslist.</p> <p>Tijdens het raadsdebat zullen de fracties expliciet publieke verantwoording afleggen waarom wel en niet gevolg wordt gegeven aan een bepaalde vraag en belang in de straat. Daarmee kunnen bewoners de besluitvorming goed volgen en begrijpen.</p>