



Zwolle

Zwolle

Zwolle



toekomst

Zwolle

Extern communicatiebeleid

Advies over de externe communicatie-strategie van de Zwolse gemeenteraad

Gemeenteraad van Zwolle
Raadscommunicatie

Hanzeallee 2
Postbus 10007
8000 GA Zwolle
Telefoon (038) 498 21 81
Raadsgriffie@zwolle.nl

www.zwolle.nl

Extern communicatiebeleid

**Advies over de externe communicatiestrategie van de
Zwolse gemeenteraad**

Opdrachtgever	Dhr B.A. Schutte
Opdrachtnemer	Bram Pauwels & Rutger Heij
Versie	Definitief
Datum	21 maart 2005

Datum

21 maart 2005

Titel

Extern communicatiebeleid

Samenvatting

De kracht van een goed communicatiebeleid is het feit dat de strategieën en instrumenten op elkaar zijn afgestemd en elkaar daardoor versterken. In de strategie wordt aangegeven op welke manier communicatie ingezet wordt en welke rol communicatie speelt voor de gemeenteraad in de komende jaren. De strategie van het externe communicatiebeleidsadvies is verdeeld in drie speerpunten, namelijk:

1. Kennis vergroten. De basale communicatie ordenen en actief voorlichten en informeren. (de raad is open en inzichtelijk)
2. Houding bijstellen. Gemeenteraad profileren en positioneren, door overredende communicatie. (de raad is herkenbaar)
3. Gedrag veranderen. Wederzijdse betrokkenheid van de raad en de burgers vergroten, door dialogiseren en formeren. (participatie)

De structuur van de strategie in dit rapport kenmerkt zich door de bekende communicatiebegrippen: kennis, houding en gedrag. De kennis over de gemeenteraad moet eerst vergroot worden, voordat Zwollenaren een houding kunnen aannemen ten opzichte van de raad. Het gewenste gedrag (burgerparticipatie) kan niet bereikt worden, als de houding van de burger ten opzichte van de gemeenteraad nog niet de juiste is.

Allereerst moet de basis voor raadscommunicatie worden gelegd. Deze basis vormt de basale communicatie van de gemeenteraad. Dit betekent dat er gewerkt moet worden aan het relatiebeheer én aan de geconstateerde kloof tussen de informatievoorziening en de informatiebehoefte. Door de doelgroepen actief te voorzien van informatie wordt de kennis over de raad vergroot. Er kan namelijk niet gewerkt worden aan de positionering en profilering van de raad in de Zwolse samenleving, voordat de basale communicatie op orde is. Voordat de raad zich positioneert in de samenleving is het belangrijk om als eenheid een gewenste identiteit te bepalen en dit te communiceren naar de verschillende doelgroepen. De rol van communicatie bij de positionering is het overbrengen van de gewenste identiteit om het beeld dat burgers hebben te beïnvloeden (houding).

In de laatste fase van de strategie ligt de nadruk op het versterken van de relatie tussen de burgers en de gemeenteraad. Het betrekken van de burger bij de gemeentepolitiek is een belangrijk uitgangspunt in de strategie. Dit met het doel om ook de zogenoemde berustende burger¹, ook wel de 'zwijgende massa' deel te laten nemen aan de gemeentepolitiek. Dit houdt ook in dat de gemeenteraad zelf op zoek gaat naar contacten met burgers.

Uiteindelijk draagt de uitwerking van deze communicatiestrategie bij aan het herstel van de volksvertegenwoordigende rol en de functie van de gemeenteraad als hét belangrijkste lokale politieke forum.

¹ Typologie volgens NIZW socioloog G. van den Brink. Zie bijlage 2: 'Doelgroepen' voor een omschrijving en een toelichting op deze typologie.

Voorwoord

In september 2004 begonnen wij vol goede moed aan de afstudeeropdracht en konden wij net zoals de meeste Zwollenaren moeilijk een beeld vormen over de Zwolse gemeenteraad. Wij hebben dan ook een aantal raadsvergaderingen bijgewoond, mensen aangesproken, rapporten ingelezen en intensief de krant gevolgd, zodat wij de procedures, de cultuur en vele vaktermen onder de knie kregen.

Dit alles was niet gelukt zonder de hulp en enorme inzet van een aantal betrokkenen. Allereerst bedanken wij Bart Schutte voor het vertrouwen in ons en in de aanpak van de afstudeeropdracht. Ten tweede bedanken wij Anton Cramer voor zijn praktische oog op ons theoretische verhaal én zijn motiverende bijdrage aan het afstudeerproject. Harry Kogelman bedanken wij voor zijn bijdrage aan het onderzoek: 'informatiebehoefte burgers 2004'. Daarnaast gaat onze dank uit naar de raadsleden en alle collega's op de communicatieafdeling en de 7^e verdieping, die ons vijf maanden lang te verduren hadden; de rust is weer teruggekeerd. Dan blijven er nog drie lieve dames over die wij ook niet mogen vergeten te bedanken: 'Henriëtte, Annelie en Henna.' De muziek mag eindelijk weer wat zachter.

Wij wensen de gemeenteraad veel succes toe met de implementatie van het externe communicatiebeleid.

Bram Pauwels en Rutger Heij,
Stagiaires communicatie

Inhoud

Samenvatting

Inhoud

1	Inleiding op het beleid	7
1.1	Doel van het rapport	7
1.2	Visie - Zwolse gemeenteraad in 2010	8
1.3	Huidige situatie gemeenteraad	9
1.4	Het doel van externe communicatie voor de gemeenteraad	10
1.4.1	Hoofddoelstellingen	10
1.5	Doelgroepen	11
	Strategie: extern communicatiebeleid van de Zwolse gemeenteraad	12
2	Speerpunt 1: Basale communicatie - kennis vergroten	13
2.1	De noodzaak van basale communicatie	13
2.2	Hoofddoelstelling en communicatiedoelen	14
2.2.1	Randvoorwaarden	14
2.3	Strategie van het speerpunt	14
2.3.1	Informatievoorziening	15
2.3.2	Relaties beheren: servicegericht omgaan met contact met de doelgroepen	16
2.4	Communicatiemiddelen	17
2.5	Kritische succesfactoren	17
2.6	Evaluatie	18
3	Speerpunt 2: Positioneren en profileren - houding vormen	19
3.1	Noodzaak van positioneren en profileren	19
3.2	Hoofddoelstelling en communicatiedoel	20
3.2.1	Randvoorwaarden	20
3.3	Strategie van het speerpunt	20
3.3.1	Identiteit bepalen: positioneren	20
3.3.2	Profilering	22
3.3.3	Imago-onderzoek	23
3.3.4	Gap-analyse	23
3.3.5	Imagovorming: strategie Van Woerkum	23
3.3.6	Imagobeïnvloeding: impressiemanagement Van Raaij	24
3.4	Communicatiemiddelen	24
3.5	Kritische succesfactoren	25
3.6	Evaluatie	25

4	Speerpunt 3: Participatie en wederzijdse betrokkenheid – gedrag stimuleren	26
4.1	De noodzaak van participatie en wederzijdse betrokkenheid	26
4.2	Hoofddoelstelling en communicatiedoelen	27
4.2.1	Randvoorwaarden	27
4.3	Participatie: Hoe? (participatieladder)	28
4.4	Participatie: van wie?	29
4.5	Wanneer vindt participatie plaats?	29
4.6	Huidige participatie-instrumenten	30
4.7	Strategie voor participatie in de toekomst	31
4.7.1	Toekomst participatie: van informeren naar coproduceren	31
4.7.2	De rol van communicatie bij participatie	32
4.8	Participatie-instrumenten	33
4.9	Kritische succesfactoren	34
4.10	Evaluatie	34
5	Conclusie externe communicatiestrategie gemeenteraad	35
	Bijlagen	36
	Bijlage 1: Operationalisering middelen	37
	1. Basale communicatie	37
	2. Profileren en positioneren (identiteit / imago)	43
	3. Participatie / betrokkenheid	45
	4. Algemene aanbevelingen	48
	Bijlage 2: Doelgroepen	51
	1. Zwolse burgers	51
	2. Organisaties, bedrijven en instellingen	56
	3. Pers / media	56
	4. Interne doelgroepen	57
	5. Intermediairs	57
	Bijlage 3: Organisatie van de externe communicatie	58
	Taken van het secretariaat raadsgriffie	58
	Taken van de raadscommunicatieadviseur	59
	Schema: wijze van organisatie	60
	Training en cursussen	60
	Bijlage 4: Budget	61
	Bijlage 5: Kettingkastmodel Birkigt & Stadler	62
	Bijlage 6: Literatuurlijst	63

1 Inleiding op het beleid

Voor u ligt het advies over het externe communicatiebeleid van de gemeenteraad. Aan dit beleid is vijf maanden gewerkt door twee studenten Communicatie van de Hogeschool Windesheim te Zwolle. Het advies op het externe communicatiebeleid maakt deel uit van de afstudeeropdracht van de studenten. Aan dit beleidsadvies ligt het onderzoeksrapport 'Informatiebehoefte burgers 2004' ten grondslag. Dit onderzoek is verkrijgbaar op de website van de Zwolse raad: www.gemeenteraadzwolle.nl en ligt ter inzage bij Het Informatiecentrum in het stadhuis óf is verkrijgbaar via het secretariaat Raadsgriffie, telefoonnummer: 038-498 21 81. De communicatiestrategie in dit beleid wordt onderbouwd en aangevuld door bijschriften in de kantlijn. Deze bijschriften zijn tevens afkomstig uit dit onderzoek. De resultaten uit het onderzoek 'Zwolse gemeenteraad en vergelijkbare gemeenten' zijn tevens toegepast in dit onderzoek. Het laatste rapport ligt ter inzage bij het secretariaat raadsgriffie.

Aan de toekomstig aan te stellen raadscommunicatieadviseur adviseren wij om de tabellenbundel toe te passen bij de operationalisering van het communicatiebeleid. Dit is een bundeling van de onderzoeksresultaten per leeftijdscategorie en wijk, tevens afkomstig uit het onderzoek 'Informatiebehoefte burgers 2004'. Deze bundel is tevens beschikbaar op het secretariaat raadsgriffie.

1.1 Doel van het rapport

In dit rapport wordt een strategisch advies gegeven over het externe communicatiebeleid van de gemeenteraad van Zwolle. Er worden geen adviezen over organisatorische procedures gegeven. De strategie bestaat uit een aantal verschillende speerpunten. Deze speerpunten moeten in de toekomst nog verder uitgewerkt worden in operationele communicatieplannen. Op uitvoerend niveau liggen de taken voor communicatie bij de raadscommunicatieadviseur en bij het secretariaat raadsgriffie. Het beleidsadvies richt zich op de gemeenteraad als collectief. Partijpolitieke communicatie blijft de verantwoordelijkheid van de fracties zelf. De griffie, c.q. raadscommunicatieadviseur kan de fracties wel advies geven en begeleiden met de opzet van communicatieactiviteiten. Het is dus niet de bedoeling dat raadscommunicatie ingezet wordt als PR-instrument voor raadsleden en/ of fracties.

Voor een volledig communicatiebeleid adviseren wij om zo spoedig mogelijk het interne communicatiebeleid inzichtelijk te maken. Ook bevelen wij aan om in de toekomst het interne en externe communicatiebeleid aan te laten sluiten op het nog te formuleren raadsprogramma.

1.2 Visie - Zwolse gemeenteraad in 2010

Zwolle, 10 maart 2010

'Afgelopen maandagavond nam de trotse raadsgriffier van de Gemeente Zwolle de onderscheiding 'duale stad 2010' in ontvangst. De voltallige commissie Leemhuis was aanwezig bij de overhandiging. Uit een landelijk onderzoek onder de 30 grootste gemeenten in Nederland kwam naar voren dat Zwolle op een creatieve manier optimaal vorm heeft gegeven aan de Wet Dualisering Gemeentebestuur.

Het is inmiddels acht jaar geleden dat het dualisme zijn landelijke entree maakte bij de Nederlandse gemeenten. Met haar ambitieuze doel heeft het dualisme voor de nodige commotie en veranderingen gezorgd. De voorzitter van de commissie was vol lof over de waardevolle relatie die het Zwolse bestuur met zijn inwoners heeft opgebouwd.

Dat Zwolle een echte relatie heeft met zijn inwoners blijkt ook wel uit de mate waarin de Zwollenaar deel neemt in de beleidsvorming. Interactieve beleidsvorming speelt een grote rol bij de gemeenteraad van Zwolle. Het doel om de gemeenteraad als het belangrijkste politieke forum op te zetten is gerealiseerd. Dagelijks vinden er kwalitatief hoogstaande discussies plaats op de website van de gemeenteraad en worden er bruikbare initiatieven aangedragen door burgers. Hierdoor is er een breed draagvlak voor de beleidsvorming en is het vertrouwen in de gemeenteraad verbeterd.

Ook in de raadsvergadering is dit te merken. Burgers nemen geen blad voor de mond. Doordat er de laatste jaren hard is gewerkt aan het aantrekkelijk en laagdrempelig maken van inspraakmogelijkheden tijdens vergaderingen, zitten de publieke tribunes tijdens vergaderingen stampvol. Er worden momenteel zelfs plannen gemaakt om de raadszaal te renoveren, zodat het mee kan groeien met de enorme belangstelling van de burgers.

In oktober 2004, twee jaar na de invoering van het dualisme, hebben twee studenten communicatie een onderzoek uitgevoerd naar de wensen en behoeften van de inwoners van Zwolle. Inmiddels is net het derde vervolgonderzoek 'Informatiebehoefte burgers 2009' uitgevoerd. 'Er zijn verbazingwekkende resultaten behaald', aldus Ad Viseur, raadscommunicatieadviseur van de Gemeente Zwolle. De heer Viseur vertelt met veel enthousiasme dat er in vergelijking met de afgelopen jaren de mate van kennis over de raad met veertig procent is toegenomen. De informatievoorziening van de gemeenteraad heeft zich ongelofelijk ontwikkeld in de afgelopen jaren, waardoor er nu ruim voldoende in de informatiebehoefte van de Zwollenaren wordt voorzien. Dit was in 2004 nog wel anders, merkte Viseur wijselijk op.

De gemeenteraad heeft een positie in de samenleving aangenomen als een betrouwbare en betrokken volksvertegenwoordiger. Deze identiteit wordt ook zo ervaren door de doelgroepen. Dit komt doordat de raad daden aan zijn woorden koppelt en de burger regelmatig uitnodigt om deel te nemen aan de beleidsvorming. Ook hier is het resultaat verbluffend.

Het merendeel van de Zwollenaren heeft begrip voor de besluiten en voelt zich gehoord en betrokken bij de gemeentepolitiek. Dit valt ook af te leiden uit de hoge opkomst bij de gemeenteraadsverkiezingen, Zwolle staat in de top vijf qua opkomst! Samen met het college, andere gemeenten en overheden, griffiers en raadscommunicatieadviseurs blijft Zwolle zich ontwikkelen en op zoek naar het maximale effect van een duaal gemeentebestuur.¹

1.3 Huidige situatie gemeenteraad

Raadscommunicatie heeft een nieuwe betekenis gekregen sinds de invoering van het duale stelsel in maart 2002. De gemeenteraad moet zich duidelijker onderscheiden van het college en communicatie moet bijdragen aan een duidelijke positie van de raad in de Zwolse samenleving. Vanuit het voorbereidende werk van de werkgroep communicatie is een opzet gemaakt voor het toekomstige externe communicatiebeleid van de gemeenteraad. Een onderzoek naar de informatiebehoefte van Zwollenaren is een direct gevolg van dit voorbereidende werk.

In het onderzoek: 'Informatiebehoefte burgers 2004' is geconstateerd dat er een kloof is tussen de informatievoorziening en -behoefte. De burgers worden tot op heden nog onvoldoende geïnformeerd over en door de gemeenteraad. Uit het onderzoek is gebleken dat de mate van kennis over de raad nihil is. Met name bij de jongeren is de mate van kennis over de raad erg laag. Er is tevens geconstateerd dat er nog weinig kennis is over de participatiemogelijkheden van de gemeenteraad. Daarnaast is er sprake van vertekende kennis onder de inwoners van Zwolle. Zwollenaren verwarren de taken en bevoegdheden van de gemeenteraad met die van het college en hebben verkeerde ideeën en opvattingen over de gemeenteraad. Incorrecte kennis is met name schadelijk vanwege de kans op verkeerde percepties, die weer kunnen leiden tot meer foutieve kennis. Hierdoor kunnen problemen zich opstapelen, aldus C. van Woerkum.²

'Meer dan de helft van de Zwollenaren denkt dat het college van B&W het hoogste orgaan is binnen de gemeente Zwolle'

Momenteel is de raad afhankelijk van de aanwezige pers bij de raads(commis)sie-vergaderingen. Vanuit de gemeenteraad wordt er na afloop van een vergadering nog niet gecommuniceerd. Hierdoor kunnen bepaalde belangen of procedures van de gemeenteraad nog niet benadrukt worden. Er vindt tevens nog geen afgestemde communicatie op de doelgroepen plaats, hetgeen onder andere de oorzaak is van de de lage mate van kennis onder de inwoners van Zwolle.

Uit het onderzoek is tevens gebleken, dat de gemeenteraad nog geen duidelijke positie heeft in de Zwolse samenleving. Er bestaat veel verwarring onder Zwollenaren over de rol van de gemeenteraad en zijn taken en bevoegdheden. Hierdoor kunnen inwoners van Zwolle nog geen goed beeld vormen over de gemeenteraad. Zwollenaren geven tevens aan interesse te hebben in verschillende beleidsonderwerpen waar de raad over kan communiceren. Ook geven zij aan hier in mindere mate te zijn voorzien. Door communicatie in te zetten moet de huidige afstand tussen de burger en de gemeenteraad dichterbij elkaar worden gebracht. Voordat er gewerkt kan worden aan

² C. van Woerkum: Communicatie en interactieve beleidsvorming, 2000; blz. 67

het beeld dat burgers hebben van de gemeenteraad moet allereerst de basale communicatie op orde zijn, zoals het relatiebeheer en de informatievoorziening van de Zwolse gemeenteraad.

1.4 Het doel van externe communicatie voor de gemeenteraad

Het hoofddoel van de strategie voor het externe communicatiebeleid op lange termijn is: *'het verkleinen van de afstand en het versterken van de relatie tussen de burger en de gemeenteraad'*. Dit communicatiedoel is afgeleid van het organisatiedoel en richt zich op een periode van vijf á zes jaar. Het organisatiedoel waar raadscommunicatie een bijdrage aan levert is *'het herstellen van de gemeenteraad als het lokale politieke forum'*. Dit lange termijn doel is overgenomen uit het rapport van de Commissie Leemhuis Dualisering Gemeentebestuur. Het organisatiedoel wordt uiteraard niet alleen door de inzet van communicatie bereikt. Het vergt de nodige inzet vanuit meerdere lagen van de organisatie.

1.4.1 Hoofddoelstellingen

1. *'Vóór de gemeenteraadsverkiezingen en met de komst van de nieuwe Raad in 2006 heeft de gemeenteraad de basale communicatie op orde. Dit betekent dat de informatievoorziening georganiseerd is en het relatiebeheer is ontwikkeld.'*
2. *'Twee jaar na de gemeenteraadsverkiezingen van 2006 heeft de gemeenteraad zich met de gewenste identiteit in de Zwolse samenleving gepositioneerd.'*
3. *'Drie jaar na de gemeenteraadsverkiezingen in 2009 wordt er in vergelijking met 2007 10% meer gebruik gemaakt van participatie-instrumenten die gericht zijn op wederzijdse betrokkenheid.'*

1.5 Doelgroepen

De burger wordt vaak en snel aangewezen als dé doelgroep van de gemeenteraad. Maar wie is dé burger en hoe laat hij/zij zich omschrijven? Dikwijls wordt er vergeten dat 'de burger' bestaat uit individuen die verschillende rollen en taken vervullen en verschillende belangen hebben. Voor afgestemde en effectieve communicatie moet de doelgroep gesegmenteerd en onderverdeeld worden in concrete subdoelgroepen. Ook wordt er onderscheid gemaakt in primaire en secundaire doelgroepen. Onder de secundaire doelgroepen vallen bijvoorbeeld organisaties, bedrijven, instellingen, pers, en interne doelgroepen. De doelgroepen zijn uitvoerig geanalyseerd en vervolgens gesegmenteerd, het resultaat hiervan staat in bijlage 2: 'Doelgroepen'. Volgens Gabriël van den Brink³, socioloog en filosoof van het Nederlands Instituut voor Zorg en Welzijn, zijn er drie typen burgers te onderscheiden. Elk type burger heeft een andere mate van betrokkenheid en vertrouwen in de gemeentepolitiek.

Van den Brink onderscheidt de volgende drie type burgers:

1. *Bedrijvige burgers (20%)*
2. *Berustende burgers (45%)*
3. *Bedreigde burgers (35%)*

Bedrijvige burgers hebben grote belangstelling voor de publieke zaak en hebben vertrouwen in de mogelijkheden van burgers om zelf politieke invloed uit te oefenen. Berustende burgers hebben geen uitgesproken mening over de democratie en de politiek. Zij volgen het politieke nieuws, maar nemen niet deel aan het debat. Hun houding is vrij afwachtend; zij nemen pas initiatief als de politiek concreet hun belangen raakt. De groep bedreigde burgers heeft weinig belangstelling voor de publieke zaak. Zij hebben weinig vertrouwen in de politiek en vinden dat ze zelf (te) weinig invloed hebben op de beleidsvorming.

In het derde speerpunt: 'Participatie en wederzijdse betrokkenheid, komen deze drie typen burgers uitvoeriger aan bod.

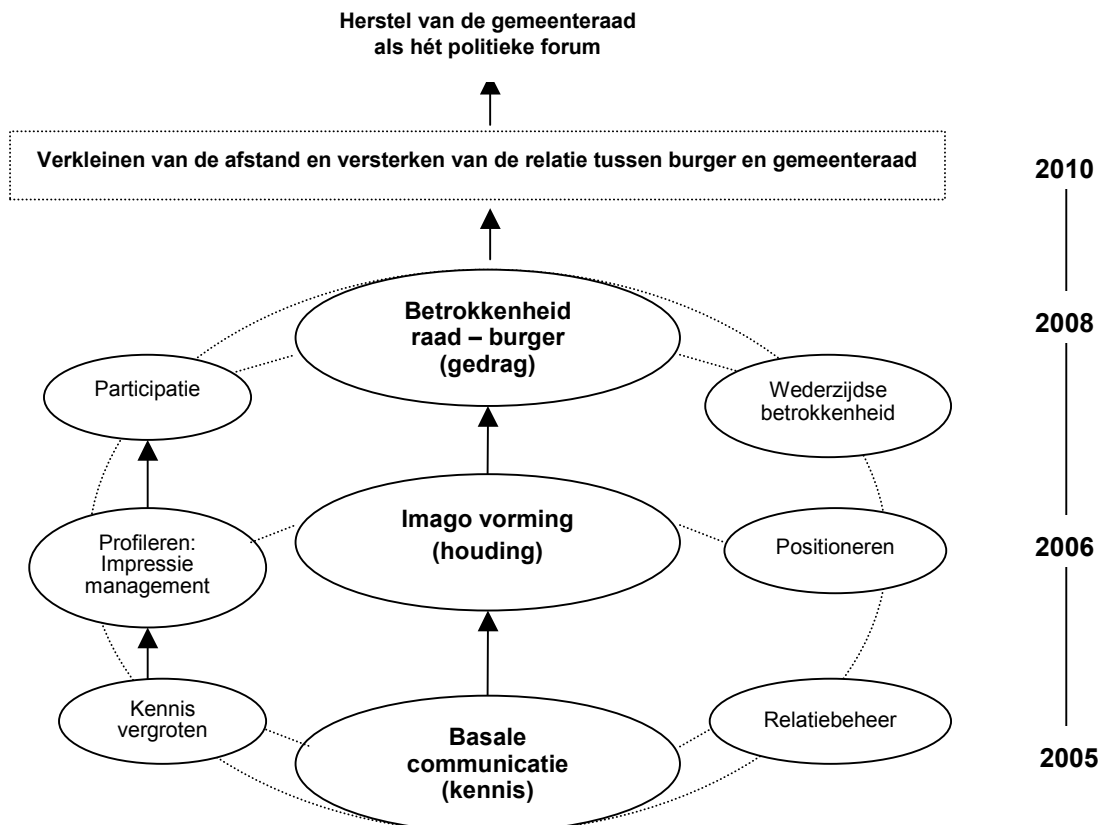
³ Artikel Zorg+Welzijn 03, 'Oplossingen komen niet meer uit Den Haag', Zuithof, M., 12 februari 2003.

Strategie: extern communicatiebeleid van de Zwolse gemeenteraad

De strategie is opgebouwd vanuit de gedachte om door communicatie de kennis te vergroten, zodat doelgroepen een bepaalde houding kunnen innemen ten opzichte van de gemeenteraad. Als doelgroepen namelijk nog geen beeld (houding) kunnen vormen over de gemeenteraad zal het gewenste gedrag (participatie) uitblijven. De drie speerpunten van dit beleidsadvies zijn daarom:

1. Basale communicatie: kennis vergroten
2. Positioneren en profileren: houding vormen
3. Participatie en wederzijdse betrokkenheid: gedrag stimuleren

De drie speerpunten vormen samen de hoofdstrategie. De hoofdstrategie richt zich op lange termijn (> 5 jaar). De drie speerpunten zijn ingericht op middenlang termijn (1-3 jaar).



HP-model: Externe communicatiestrategie voor een gemeenteraad in het duale stelsel
(Pauwels, B. en Heij, R., 2005)

2 Speerpunt 1: Basale communicatie - kennis vergroten

Het eerste strategische speerpunt van de externe communicatiestrategie is basale communicatie. Veel inspanningen die uit basale communicatie voortkomen zijn gebaseerd op fatsoensnormen. Voor de Zwolse gemeenteraad betekent dit dat het contact met de doelgroepen gestructureerd en servicegericht verloopt. Daarnaast heeft de gemeenteraad de taak en verantwoordelijkheid om zijn doelgroepen te voorzien van informatie. Basale communicatie bestaat voor de Zwolse gemeenteraad uit twee aspecten, te verstaan:

1. Informatievoorziening: de doelgroepen voorzien in hun informatiebehoefte⁴.
2. Relaties beheren: klant- en servicegericht omgaan met de doelgroepen.

Dit vormt de basis voor alle communicatieactiviteiten. Dit betekent dat de basale communicatie op orde moet zijn voordat andere communicatieactiviteiten uit de volgende twee speerpunten effect kunnen hebben. Let op, dit betekent niet dat wanneer andere communicatieactiviteiten starten, er geen aandacht meer besteed hoeft te worden aan de basale communicatie. De plicht om burgers actief van informatie te voorzien blijft bestaan en vindt zijn doorgang in alle speerpunten.

2.1 De noodzaak van basale communicatie

'65% van de Zwollenaren vindt dat de raad meer moet informeren.'

Onder de Zwollenaren leeft er een behoefte om meer voorzien te worden van informatie. De gemeenteraad vervult deze behoefte nog niet. Door publieksgroepen onvoldoende van informatie te voorzien blijft de raad onherkenbaar voor zijn doelgroepen én blijft een daadwerkelijke positie in de samenleving uit. Een op de doelgroep afgestemde informatievoorziening draagt bij aan de noodzakelijke kennisvergroting. Onbekend maakt onbemind en met het oog op de toekomst van participatie is een goede informatievoorziening onmisbaar. Voor de gemeenteraad is het tevens noodzakelijk om de waargenomen incorrecte kennis te bestrijden. Er bestaan bijvoorbeeld verkeerde opvattingen over de positie en de rol van de gemeenteraad.

Daarnaast moet het brief, telefoon en e-mail verkeer met de verschillende doelgroepen op orde is. Vaak is dit het eerste contact met de raad en de manier waarop de doelgroepen dit ervaren kan de houding en beeldvorming sterk beïnvloeden. Een eerste indruk wordt immers maar één keer gemaakt. Deze eis is gebaseerd op een algemeen geaccepteerde fatsoensnorm. Iedereen vindt het immers prettig als een reactie netjes behandeld en tijdig beantwoord wordt. Een ontvangstbevestiging en communicatie over de status van de vraag en/of klacht is dus een vereiste.

⁴ Zie bijlage 2: 'Doelgroepen', voor uitleg en inzicht in de informatiebehoefte én de kennis per doelgroep.

2.2 Hoofddoelstelling en communicatiedoelen

Hieronder wordt de hoofddoelstelling van dit speerpunt nogmaals weergegeven. Op basis deze hoofddoelstelling zijn een aantal afgeleide communicatiedoelen geformuleerd. De onderverdeling in hoofddoelstelling en afgeleide communicatiedoelen vindt u tevens terug de andere speerpunten van deze strategie.

Hoofddoelstelling:

'Vóór de gemeenteraadsverkiezingen en met de komst van de nieuwe Raad in 2006 heeft de gemeenteraad de basale communicatie op orde. Dit betekent dat de informatievoorziening georganiseerd is en het relatiebeheer is ontwikkeld.'

Communicatiedoelen:

- *'In 2007 is de mate van kennis over de raad onder de Zwollenaren (op alle onderzoeksvragen m.b.t. kennis) met 15% toegenomen vergeleken met de nulmeting in 2004.'*
- *'In 2007 beoordeelt 50% van de Zwollenaren de informatievoorziening van de gemeenteraad voldoende. Dit betekent dat de kloof tussen informatiebehoefte en -voorziening gemiddeld met 16% dichterbij elkaar is gebracht.'*
- *'In 2007 neemt 50% van de Zwollenaren die vragen en/of opmerkingen hebben over beleidsproblemen daadwerkelijk contact op met de gemeenteraad (griffie) of een raadslid.'*

2.2.1 Randvoorwaarden

Naast de bovengenoemde communicatiedoelen zijn de volgende randvoorwaarden opgesteld:

- de informatie die aangeboden wordt is objectief en enkel gebaseerd op feiten;
- de informatie mag niet bijdragen aan profilering van fracties en/of raadsleden;
- er wordt voor de actieve informatievoorziening gebruik gemaakt van communicatiemiddelen die de doelgroepen wenselijk achten. Een aantal middelen die Zwollenaren wenselijk achten zijn: huis-aan-huisbladen, regionale kranten, radio&televisie en de kabelkrant.

2.3 Strategie van het speerpunt

De noodzaak van basale communicatie is uitgelegd en de doelen van basale communicatie zijn kenbaar gemaakt. Hieronder wordt weergegeven via welke wegen deze doelen bereikt worden.

2.3.1 Informatievoorziening

De Zwolse gemeenteraad moet de doelgroepen *actief* en *passief* in de informatiebehoefte voorzien.

Actief communiceren betekent dat de raad gericht en op eigen initiatief informatie aanlevert aan de betrokken doelgroepen. Het wordt ingezet om specifieke doelgroepen en belanghebbenden gericht en onderwerpgebonden te informeren. Zo worden bijvoorbeeld bewoners geïnformeerd over plannen die betrekking hebben op hun wijk en/of leefgebied. Daarnaast moeten andere activiteiten, zoals werkbezoeken en consultaties, maar ook de bereikbaarheid van de raad c.q. contactgegevens actief gecommuniceerd worden.

'Bijna 44% van de Zwollenaren volgt dagelijks of wekelijks het lokale politieke nieuws.'

Actief communiceren wordt tevens ingezet om onafhankelijk van de pers feitelijke en genuanceerde informatie uit raad(commis)sie)vergaderingen te publiceren. Dit betekent dat de raad niet langer afhankelijk is van de aanwezige pers op raadsvergaderingen. Zo kunnen meer- en minderheids standpunten en achtergrondinformatie worden belicht. Dit geeft inzicht in de beleids- en besluitvorming, waardoor de doelgroep mogelijk meer begrip kan opbrengen voor een besluit. Hiervoor moet een persbeleid opgesteld worden. Uit het persbeleid moet duidelijk worden wie en wanneer, welke onderwerpen aan de pers communiceert. Een goede afstemming en samenwerking met het college is hierbij een vereiste.

Actief communiceren richt zich ook op het vergroten van de 'raadskennis' (kennis over de raad) onder de doelgroepen. Belangrijk hierbij is om de kennis te vergroten onder jongeren en jongvolwassenen die volgens het onderzoek 'Informatiebehoefte burgers 2004' over erg weinig kennis beschikken. Hiervoor kan samenwerking gezocht worden met het onderwijs in Zwolle.

In dit speerpunt komt de nadruk ook te liggen op het verkleinen van de kloof tussen de informatiebehoefte en de informatievoorziening. Actief communiceren richt zich tevens op het bestrijden van verkeerde ideeën, kennis en opvattingen over de gemeenteraad onder bepaalde relevante doelgroepen.

De middelen die hiervoor ingezet kunnen worden zijn: persoonlijke brieven, wijkkranten, persoonlijk contact (wijkbijeenkomsten), raadszending naar ondernemingsverenigingen (informatiepakket), et cetera. Zie 'bijlage 1: Operationalisering middelen', hier wordt dieper ingegaan op de mogelijke in te zetten communicatiemiddelen.

Passief communiceren betekent dat de raad (algemene) informatie opstelt en deze op verschillende plaatsen beschikbaar stelt. De informatie kan afgestemd zijn op een specifieke doelgroep of een algemene doelgroep. Dit is afhankelijk van de plek waar het wordt gedistribueerd of de achterliggende strategie. Het gaat voornamelijk over feitelijke informatie zoals: agenda's, notulen, contactgegevens, organisatiestructuur, de rollen en taken van de raad, ontwikkelingen op het gebied van dualisme, et cetera.

De informatie wordt op verschillende plaatsen aangeboden. Hierbij kan gedacht worden aan de website, de Wijzer, het Informatiecentrum, de raadszaal, het Stadskantoor, Wijkservicepunten en de raadsgriffie. Hiervoor geschikte middelen zijn: folders, brochures, e-mail, flyers, kranten en andere vormen van massamedia.

2.3.2 **Relaties beheren: servicegericht omgaan met contact met de doelgroepen**

De raad moet bereikbaar zijn voor zijn doelgroepen. De weg naar de raad wordt met *actieve* en *passieve* informatievoorziening duidelijk gemaakt. Als de raad zijn bereikbaarheid actief communiceert, dan is het belangrijk dat het contact met de burgers 'fatsoenlijk' verloopt. Dit betekent dat er op elke vraag, klacht, of verzoek een reactie gegeven wordt. Hiervoor kunnen standaard formats of responsformulieren ontwikkeld worden, waarin een eenvoudige schriftelijke reactie staat weergegeven. Hierbij wordt nog tevens een interne aanbeveling gedaan gegeven. Het heeft te maken met het delen van informatie. Het correct afhandelen van input van burgers in welke vorm dan ook, is onder andere een verantwoordelijkheid van de fracties. Fracties kunnen de afweging maken of de input voor de gemeenteraad is bestemd of voor de fractie alleen. Als het voor de gemeenteraad bedoeld is, dan kan de input doorgestuurd worden naar het secretariaat. Door de griffie wordt het dan verder behandeld.

'21% van de Zwollenaren vindt dat raadsleden niet goed bereikbaar zijn. Bijna 70% kan hier geen mening over vormen.'

Een relatiesysteem is een goed instrument om het contact met relaties zo goed mogelijk te laten verlopen. Als het contact goed is geweest, dan heeft dat direct invloed op het beeld van de burger ten aanzien van de gemeenteraad. Door in te kunnen spelen op de relatiegeschiedenis kan het contact met de burgers op een hoger niveau gezet worden. Belangrijk is bijvoorbeeld om de wensen en behoeften per 'klant' van de gemeenteraad inzichtelijk te maken. Er bestaat een wisselende interesse naar informatie over de gemeenteraad bij verschillende doelgroepen. Een zogenaamd relatiebeheersysteem (Customer Relationship Management) kan de meest voorkomende onderwerpen uitlichten en daarmee uitkomst bieden om de informatiebehoefte te analyseren. Op deze wijze ontstaat er een gestructureerd overzicht van al de betrokkenen bij de gemeenteraad en hun verschillende aanleidingen om contact te zoeken. Hierbij kunnen ook de relatiegegevens van verschillende doelgroepen opgenomen worden. Op lange termijn kunnen burgers gericht en direct worden voorzien van aangepaste informatie.

Door het directe inzicht in de klantgeschiedenis en zijn interesses kan tijdens een gesprek ook de relatie verbeterd worden door het gemak van terugkoppeling over de status van het contact/ vraag. Op lange termijn wordt hiermee het klantcontact vergemakkelijkt en beheersbaar. Met het oog op interactieve beleidsvorming in de nabije toekomst, waarin de raad met verschillende groepen burgers te maken krijgt, is een relatiebeheersysteem ideaal om de informatie- en communicatieprocessen te beheersen.

2.4 Communicatiemiddelen

De volgende middelen⁵ kunnen ingezet worden om de doelstelling van het speerpunt 'basale communicatie' te realiseren:

- raadswijzer;
- persberichten;
- folders en brochures;
- website van de raad;
- e-mail reminders;
- brieven;
- radio, televisie, kabelkrant;
- centrale klachtenbank;
- relatiebeheer systeem;
- naambadges;
- notulen en verantwoording van resultaten.

2.5 Kritische succesfactoren

De informatie is afgestemd op de doelgroep, het taalgebruik is hierdoor begrijpelijk. Het gebruik van jargon wordt zoveel mogelijk vermeden en waar nodig uitgelegd. De informatie moet bereikbaar zijn en laagdrempelig aangeboden worden. Er wordt zoveel mogelijk ingespeeld op de actualiteit én er moet goed duidelijk worden gemaakt waar de informatie verkrijgbaar is. De communicatiestromen worden gecentraliseerd en beheerd door het secretariaat van de raad. Dit zorgt er ook voor dat alle informatie up-to-date gehouden wordt.

Voor het relatiebeheer is het noodzakelijk dat er draagvlak en motivatie is om de contacten met de relaties te beheren. Het nut van relaties beheren moet dus duidelijk en geaccepteerd zijn. De raadsleden hebben tevens een verantwoordelijkheid, zij staan relaties goed te woord én verwijzen de relaties eventueel door naar de juiste persoon of instantie (bijvoorbeeld het college of de griffie).

⁵ Voor uitgebreid verslag en de operationalisering van de communicatiemiddelen, zie bijlage 1: 'Operationalisering middelen'.

2.6 Evaluatie

Het effect van het speerpunt: 'Basale communicatie: kennis vergroten' en het effect van de middelen moet geëvalueerd worden. De evaluatie van dit speerpunt wordt een jaar na de invoering van de nieuwe raad in begin 2007 uitgevoerd. Het onderzoek 'Informatiebehoefte burgers' is een goed middel om de speerpunten te evalueren. Het onderzoek 'Informatiebehoefte 2004' dient daarbij als nulmeting. De evaluatie in de vorm van onderzoek richt zich op het meten van:

- de mate van kennis onder de doelgroepen, deze moet per onderzoeksvraag met 15% toegenomen zijn;
- de geconstateerde kloof tussen informatievoorziening en –behoefte moet met 16% verkleind zijn;
- van alle Zwollenaren die vragen en/ of opmerkingen hebben over beleidsproblemen neemt 50% contact op met een raadslid of de griffie;
- het effect van de communicatiemiddelen die ingezet zijn ten behoeve van het speerpunt kunnen incidenteel getoetst worden. Naast het onderzoek kan er bijvoorbeeld ook gebruikt gemaakt worden van korte enquêtes op de website.

De hoeveelheid kennis die Zwollenaren hebben over de gemeenteraad heeft grote uitwerking op het beeld dat zij vormen: het imago van de gemeenteraad.

De noodzaak om de burgers actief te informeren komt wederom naar voren in het speerpunt: 'Positioneren en profileren: houding vormen'. Hierover leest u meer in het volgende hoofdstuk. Kortom: basale communicatie, zoals het informatiebeleid, is een cruciale en onmisbare factor in alle drie de speerpunten. Het is daarmee de rode draad van de gehele externe communicatiestrategie van de gemeenteraad.

3 Speerpunt 2: Positioneren en profileren - houding vormen

De gemeenteraad gaat zich met zijn (gewenste) identiteit positioneren in de Zwolse samenleving. Aan de hand van de positionering kan communicatie gericht ingezet worden om bepaalde kenmerken van de raad te benadrukken. Hiermee wordt de houding (imago) van de externe doelgroepen positief beïnvloed en kan er 'sociale macht' (goodwill) over de doelgroepen worden verkregen. Met 'sociale macht' kan het gedrag van de doelgroepen beïnvloed worden en worden 'transacties' -c.q. relatie en participatie- met de doelgroep vergemakkelijkt. Hiervoor wordt impressiemanagement gebruikt; deze pro-actieve strategie heeft het doel om een goed imago bij de doelgroepen te creëren. Dit dient als uitgangspunt voor de relatie met, en participatie van burgers en andere betrokkenen. Allereerst wordt er inzicht gegeven in de doelstellingen van dit speerpunt van de strategie.

3.1 Noodzaak van positioneren en profileren

De Zwolse gemeenteraad positioneert en profileert zich om daarmee zijn rol aan de Zwollenaar te verduidelijken. Uit onderzoek is namelijk gebleken dat de Zwolse gemeenteraad een grijs imago heeft. Dit betekent dat het voor veel Zwollenaren onduidelijk is wat de taak en de functie van de raad is. De onduidelijkheid over de taken van de raad is met het oog op de toekomst een probleem. Deze communicatiestrategie heeft immers als doel de betrokkenheid tussen burger en raad te vergroten en daarmee de relatie tussen beide partijen te versterken. Maar hoe kan de raad de burger meer betrekken bij het uitoefenen van zijn taak als de burger niet weet wat deze taak precies inhoudt? Als de raad de burger meer wil betrekken zal hij dus eerst een duidelijke positie in de samenleving moeten innemen en daarmee zijn taak verhelder. De raad moet een eigen gezicht krijgen; een gezicht dat los staat van de gemeente Zwolle, waarbij de gezichtsuitdrukkingen gericht zijn op de vertegenwoordiging van het volk.

Bij de positionering van de raad is er sprake van tegenstrijdigheid. Enerzijds is de raad een eenheid die als collectief de besluiten voor de Zwolse gemeenschap neemt. Anderzijds wordt deze taak uitgevoerd door 39 gekozen raadsleden die hun eigen achterban vertegenwoordigen vanuit hun idealen en specifieke opvattingen. Zowel de fracties als de raadsleden hebben ook belang bij een eigen profilering in de Zwolse samenleving. Zoals eerder vermeld richt deze strategie zich enkel op de gemeenteraad als collectief, waarbij partijpolitieke profilering de verantwoordelijkheid blijft van de fracties. Daarnaast is het in dit geval niet noodzakelijk om de verschillende politieke achtergronden en idealen te benadrukken. In dit speerpunt ligt de nadruk op de gemeenschappelijke taak die de gemeenteraad als eenheid uitvoert en die zij in samenspraak met de inwoners van Zwolle wil uitvoeren.

3.2 Hoofddoelstelling en communicatiedoel

Hoofddoelstelling:

'Twee jaar na de gemeenteraadsverkiezingen van 2006 heeft de gemeenteraad zich met de gewenste identiteit in de Zwolse samenleving gepositioneerd.'

Communicatiedoel:

- *'In 2008 weet 40% van de Zwollenaren waar de gemeenteraad voor staat en vanuit welke uitgangspunten hij handelt.'*

3.2.1 Randvoorwaarden

Naast de bovengenoemde communicatiedoelen zijn de volgende randvoorwaarden opgesteld:

- De raad bepaalt gemeenschappelijk zijn identiteit en deze identiteit uit zich in het karakter en het gedrag van de organisatie, c.q. van de raadsleden. Er moet dus breed draagvlak zijn onder de raadsleden om de identiteit uit te dragen.
- De informatievoorziening uit het eerste speerpunt 'Basaal' moet voldoende zijn, zodat de doelgroepen van de raad over voldoende kennis beschikken om een beeld te vormen van de raad.

3.3 Strategie van het speerpunt

Bij het vormen van de identiteit en het beïnvloeden van het imago van de gemeenteraad wordt het analysemodel van Van Woerkum (2000) als uitgangspunt genomen (zie figuur 1). Dit model is gebaseerd op het kettingkastmodel van Birkigt en Stadler (1986).⁶ In de strategie van dit speerpunt worden een aantal stappen doorlopen:

1. Identiteit bepalen: positioneren
2. Profilering
3. Imago onderzoek
4. Gap-analyse
5. Imagovorming en impressiemanagement

3.3.1 Identiteit bepalen: positioneren

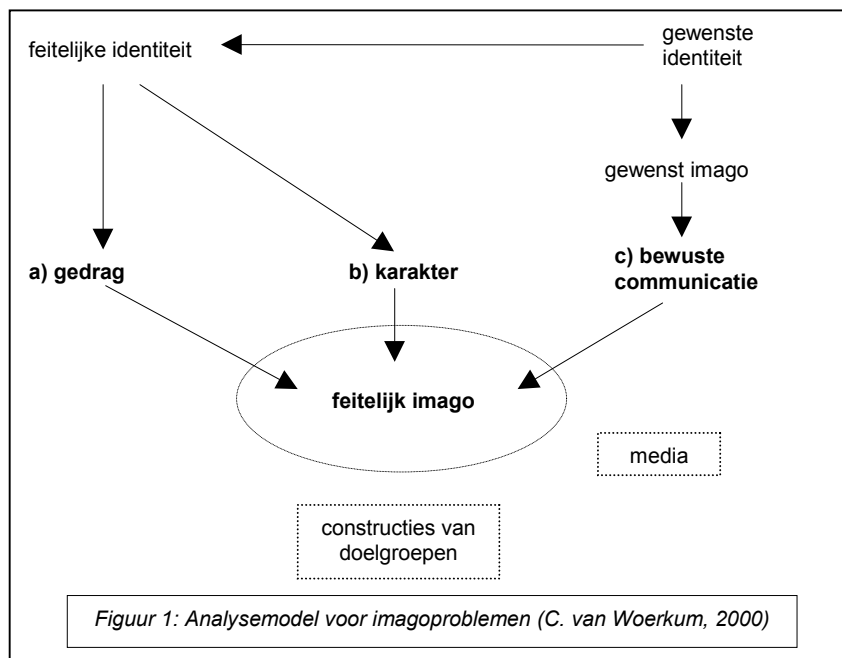
Voordat bewuste communicatie-inspanningen ingezet worden om het beeld van de inwoners van Zwolle te beïnvloeden, moet allereerst de identiteit zorgvuldig worden vastgesteld. Hiervoor moeten een aantal fasen doorlopen worden die van belang zijn om de gemeenteraad een positie in de Zwolse samenleving te geven, namelijk:

1. bepaal de identiteit en leg deze vast;
2. toets de gewenste identiteit aan de werkelijkheid en breng de verschillen bij elkaar.

⁶ Zie bijlage 5: 'Theorie: Impressiemanagement', kettingkastmodel Birkigt & Stadler.

1. Bepaal de identiteit en leg deze vast

In samenspraak met interne doelgroepen (raadsleden en griffie) wordt de identiteit vastgelegd. De identiteit kan bepaald worden op basis van een aantal stabiele, evenwichtig gespreide en unieke kenmerken. Deze kenmerken kunnen onderverdeeld worden in organisatorische kenmerken (volksvertegenwoordiger, controleur) en karakteristieke kenmerken (betrouwbaar, bereikbaar). Hierbij dient rekening gehouden te worden met de drie elementen (identiteitsmix) uit het analysemodel van Van Woerkum die van invloed zijn op de identiteit en het imago. De drie elementen zijn: gedrag, communicatie en symboliek/karakter van de raad.



Uit interviews met fractievoorzitters is een beeld over de huidige identiteit verkregen. Het is de vraag of alle raadsleden zich hierin kunnen vinden. Het is aan te raden om een gewenste identiteit met de komst van de nieuwe raad gezamenlijk te bepalen. De raadsleden moeten immers door hun handelen de identiteit uitstralen en naleven. Op het moment van schrijven heeft de gemeenteraad de identiteit nog niet bepaald.

2. Toets de gewenste identiteit aan de werkelijkheid en breng verschillen bij elkaar

Als de identiteit bepaald is moet er gekeken worden of alle interne doelgroepen daadwerkelijk de identiteit naleven. Het kan natuurlijk niet zo zijn, dat de raad zich positioneert in de Zwolse samenleving als de interne doelgroepen de identiteit niet waar kunnen maken. Mocht er een verschil zitten tussen de feitelijke identiteit en de gewenste identiteit, dan moet deze kloof eerst gedicht worden. Het bijstellen van de identiteit is een uiterst moeilijke en diepgrijpende actie.

De verandering heeft betrekking op de interne organisatie en de cultuur van de gemeenteraad. Er vanuit gaande dat een organisatie niet voor niets is wat zij is en dat organisaties per definitie inert en moeilijk plooibaar zijn, moet het bijstellen van de identiteit zeker niet onderschat worden.

De verwachting is dat de Zwolse gemeenteraad geen identiteitsveranderingen hoeft door te gaan. De verwachte gewenste identiteit sluit namelijk aan op de werkelijkheid, c.q. de feitelijke identiteit. De uit onderzoeken waargenomen identiteit kan, tot de nieuwe identiteit bepaald is, gebruikt worden in de basale communicatie-uitingen van de gemeenteraad.

*'60% van de
Zwollenaren ziet de
gemeenteraad als
volks-
vertegenwoordiger.'*

De huidige identiteit van de Zwolse gemeenteraad is:

'De Zwolse gemeenteraad is een volksvertegenwoordigende eenheid in verscheidenheid. De gemeenteraad stelt kaders, waarbij in de afweging het algemene belang voorop staat, controleert het college op uitvoering én legt verantwoording af aan de inwoners van Zwolle.'

Het externe communicatiebeleid heeft als hoofddoel om de relatie met burgers te versterken én de positie van de gemeenteraad als het lokale politieke forum te herstellen. Het is daarom aan te raden om deze doelen te verwerken en te benadrukken in de toekomstige identiteit van de gemeenteraad.

3.3.2

Profilering

Bij de profilering komt het analysemodel van Van Woerkum uitgebreider aan bod. Door middel van profilering wordt het duidelijk welke elementen van de identiteitsmix (positionering) in welke communicatievorm naar buiten komen.

De gewenste identiteit is bepaald en vormt de positionering van de gemeenteraad. Door profilering kan bijvoorbeeld het onderscheid tussen de raad en het college benadrukt worden. Ook kunnen bepaalde kenmerken uit de positionering extra óf juist minder benadrukt worden.

Uit het model wordt duidelijk dat het imago primair gevormd wordt door de factoren (a)gedrag, (b)karakter en (c)bewuste communicatie. Secundair zijn de media en de persoonlijke constructies van de doelgroepen van invloed op het imago van de raad. Denk bijvoorbeeld aan het handelen van de landelijke politiek, dit heeft ook zijn uitwerking op de beeldvorming over de lokale politiek. Wij beperken ons tot de meest primaire factoren, aangezien de secundaire factoren oncontroleerbaar en zeer moeilijk te beïnvloeden zijn. Het is echter wel aan te raden om de ontwikkelingen van deze factoren bij te houden, zodat er eventueel ingesprongen kan worden op deze ontwikkelingen en de actualiteit (media).

De identiteit van de gemeenteraad komt dus tot uiting in het gedrag en het karakter van de organisatie én de bewuste communicatie omtrent de identiteit. Zoals al eerder is aangehaald, is het belangrijk om te beseffen dat het imago niet alleen gevormd wordt door actief en bewust te communiceren over de identiteit van de organisatie. Het gedrag en het karakter van de gemeenteraad en zijn raadsleden zijn net zo bepalend en van invloed op het imago. Gezamenlijk vormen de drie factoren de profilering van de raad.

3.3.3 Imago-onderzoek

Nu de gemeenteraad zich geprofileerd heeft is het de vraag of het publiek hetzelfde beeld (imago) voor ogen heeft als het beeld dat de gemeenteraad wil uitstralen. Dit kan onderzocht worden door middel van imago-onderzoek. Aan de hand van onderzoeksresultaten⁷ is er een eerste blik op het huidige imago van de raad gegeven. Uit de resultaten wordt duidelijk dat de meeste Zwollenaren geen beeld kunnen vormen van de gemeenteraad. De verklaring hiervoor is het gebrek aan kennis over de raad. De Zwolse gemeenteraad heeft in andere woorden een grijs imago. De regel is, dat imagovorming uit twee delen bestaat: een kenniscomponent en een attitudecomponent. De kenniscomponent slaat voornamelijk op de naamsbekendheid en de mate van kennis over de raad. De attitudecomponent geeft de reputatie van de raad aan, oftewel het beeld dat de doelgroepen hebben van de raad. In het geval van de gemeenteraad kunnen burgers geen beeld vormen vanwege het gebrek aan kennis.

3.3.4 Gap-analyse

Uit imago-onderzoek worden de gap's (verschillen) tussen de identiteit en het imago duidelijk. De gemeenteraad heeft niet te kampen met grote verschillen tussen de identiteit en het imago. Voornamelijk omdat er geen kennis is over de organisatie en haar identiteit. De strategie richt zich daarom sterk op een actief informatiebeleid, met als doel kennis vergroten. De strategie richt zich in mindere mate op het bijstellen van het imago, simpelweg omdat er door gebrek aan kennis onder de doelgroepen nog geen beeld (imago) gevormd kan worden.

3.3.5 Imagovorming: strategie Van Woerkum

De gemeenteraad heeft te maken met doelgroepen die incorrecte of vertekende kennis bezitten. 'Incorrecte kennis is met name schadelijk vanwege de kans op verkeerde percepties bij werkelijk, direct contact, wat tot nieuwe foutieve kennis aanleiding kan geven⁸.' Het gevaar doet zich hier voor dat misverstanden zich opstapelen en dat men hierdoor in een vicieuze cirkel terechtkomt. Het grijze imago van de gemeenteraad wordt verholpen door de doelgroepen actief te voorzien van basisinformatie over de gemeenteraad. Het onderzoek 'Informatiebehoefte burgers 2004' geeft inzicht in de interesses en behoeften naar informatie van de Zwollenaar. Deze resultaten vormen ideale uitgangspunten voor het nog uit te voeren informatiebeleid. Een actief informatiebeleid zorgt er ook voor dat de mate van incorrecte en vertekende kennis bij relevante doelgroepen afneemt. Verkeerde en vertekende ideeën over de gemeenteraad worden hiermee voorkomen. Hoe de doelgroepen van de gemeenteraad de komende jaren van informatie voorzien worden kunt u lezen in hoofdstuk 2: 'Basale communicatie: kennis vergroten'.

In principe is met deze strategie het imago van de Zwolse gemeenteraad gevormd. Met een positief imago kan de volksvertegenwoordigende rol van de raad makkelijker uitgevoerd worden. Een goed imago vergemakkelijkt immers de relatie met de burger en stimuleert participatie in de lokale politiek.

⁷ Zie onderzoek 'Informatiebehoefte burgers 2004', Pauwels, B. en Heij, R., Gemeente Zwolle – raadsgriffie, januari 2005.

⁸ Aldus Van Woerkum in: *Communicatie en interactieve beleidsvoering*, p. 66, 2^e herziene druk, Samson, Alphen ad. Rijn 2000.

3.3.6 **Imagobeïnvloeding: impressiemanagement Van Raaij**

Nu de gemeenteraad imago gevormd heeft kan deze waar nodig in een bepaalde richting gestuurd worden. Hiervoor kan het instrument impressiemanagement gebruikt worden. Van Raaij definieert impressiemanagement als: *'het beleid van de presentatie van de onderneming naar doelgroepen toe om een gunstig beeld (imago) bij de doelgroepen op te roepen of om een ongunstig beeld te vermijden.'* De gemeenteraad kan gebruik maken van assertief impressiemanagement om de houding van de doelgroepen te beïnvloeden. Assertief impressiemanagement kan zowel op tactisch als strategisch niveau ingezet worden. Tactisch impressiemanagement betreft de korte termijn en specifieke situaties, terwijl de strategische variant de lange termijn betreft over de tijd en situaties heen. Assertief impressiemanagement is pro-actief beleid met het doel om een goed imago bij de doelgroepen te creëren. Het tracht positieve gebeurtenissen toe te schrijven aan de organisatie, aldus Van Raaij.

De gemeenteraad kan sympathie van de doelgroep krijgen door positieve informatie over bepaalde beleidsprocessen, burgerparticipatie en/of besluiten te verspreiden. Van Raaij noemt dit ook wel 'ingratiatie'.

De raad kan ook in communicatie-uitingen de verantwoordelijkheid opeisen voor een bepaalde positieve gebeurtenis, dit wordt 'entitlement' genoemd. Op lange termijn leidt assertief impressiemanagement tot een gunstig imago, hetgeen de sociale macht (het vermogen om andere te beïnvloeden) vergroot.

Van Raaij is er ook van overtuigd dat organisaties die de bovengenoemde vorm van impressiemanagement op de juiste wijze toepassen, de achting voor hun organisatie evenals de geloofwaardigheid, status en het prestige van de organisatie zien toenemen. Een belangrijke randvoorwaarde bij impressiemanagement is dat de communicatie ook intern gericht is. Het moet het personeel motiveren om zich te gedragen naar het beeld dat de organisatie van zichzelf naar buiten wenst te brengen (Van Raaij, 1986).

Voor een theoretische onderbouwing van deze strategie zie bijlage 5: 'Kettingkastmodel Birkigt & Stadler'.

3.4 **Communicatiemiddelen**

De volgende instrumenten kunnen ingezet worden om de doelstelling van het speerpunt 'profileren, positioneren' te realiseren⁹:

- basale communicatie – informatievoorziening;
- huisstijl;
- corporate advertising;
- fotocollage stadhuis/ raadzaal;
- informatiestellage Informatiecentrum;
- bulletin bord;
- naambadge;
- menukaart.

⁹ Voor een omschrijving van de middelen wordt er verwezen naar bijlage 1: 'Operationalisering middelen'.

3.5 Kritische succesfactoren

De raadscommunicatieadviseur dient continu de omgeving en het imago van de raad in de gaten te houden. Hiervoor kan periodiek imago-onderzoek gehouden worden. Het is echter aan te raden om wekelijks de publiciteit en de ontwikkelingen omtrent de raad te monitoren. Op deze wijze kan het imago van de raad waarnodig onmiddellijk bijgesteld worden.

3.6 Evaluatie

Het strategische speerpunt: 'Positioneren, profileren: houding vormen' kent drie evaluatiemomenten:

1. De gewenste identiteit moet bepaald en vast gelegd worden, zodat er gestart kan worden met de positionering van de gemeenteraad. Eventuele verschillen tussen de gewenste identiteit en de werkelijke feitelijke identiteit moeten zo snel te dichten.
2. Nadat de basale communicatie en daarmee het informatiebeleid vorm heeft gekregen en de kennis onder de doelgroepen vergroot is, moet opnieuw het imago gemeten worden. Hiervoor kan het informatiebehoefte onderzoek als uitgangspunt gebruikt worden. Eventuele gap's kunnen gedicht worden door middel van de eerdergenoemde strategie van Van Raaij.
3. Na verloop van tijd moet het effect van de communicatiestrategie in dit speerpun én de ingezette communicatiemiddelen onderzocht worden. Mogelijk hebben bepaalde communicatie-inspanningen meer effect dan andere. Het is logisch om de communicatie-inspanningen met veel effect, vaker in te zetten.

4 Speerpunt 3: Participatie en wederzijdse betrokkenheid – gedrag stimuleren

In de nieuwjaarspeech van de Zwolse gemeenteraad op 10 januari 2005 liet burgemeester Henk Jan Meijer weten, dat er in Zwolle nadrukkelijk voor wordt gekozen om met elkaar de dialoog aan te gaan. De externe communicatiestrategie van de Zwolse gemeenteraad sluit zich hierop aan. Het hoofddoel van dit beleid: 'het verkleinen van de afstand en het versterken van de relatie tussen de burger en de gemeenteraad' is hiervan afgeleid. In dit speerpunt wordt het duidelijk hoe dit hoofddoel uiteindelijk bereikt wordt. De twee voorgaande speerpunten vormen een goede fundering om de betrokkenheid van de Zwollenaren te vergroten. Doordat de kennis over de gemeenteraad vergroot wordt én de raad zich positioneert in de Zwolse samenleving, kan er ingespeeld worden op het gewenste gedrag: burgerparticipatie. De kern van de relatie tussen de raad en zijn doelgroepen ligt in een volwaardige deelname van burgers aan de lokale politiek.

Momenteel kenmerkt participatie zich voornamelijk door burgers die raadsleden benaderen, maar in de toekomst vindt er een omslag plaats waarin de raad zelf de burgers benadert. Op deze wijze zorgt participatie voor wederzijdse betrokkenheid tussen burger en raad. Kortom: participatie vormt hét sleutelwoord bij het behalen van de hoofddoelstelling in de externe communicatiestrategie. Welke rol communicatie speelt én via welke route het hoofddoel van de externe communicatiestrategie bereikt wordt leest u in dit speerpunt.

4.1 De noodzaak van participatie en wederzijdse betrokkenheid

'41% van de Zwollenaren vindt dat de gemeenteraad de burger niet voldoende betrekt bij de ontwikkeling van beleid'.

Om het hoofddoel '*het verkleinen van de afstand en het versterken van de relatie tussen de burger en de gemeenteraad*' te realiseren is er onder andere deelname van inwoners van Zwolle gewenst. Deelname van burgers aan de lokale politiek van de gemeenteraad, in welke vorm dan ook, zorgt ervoor dat de kwaliteit van het beleid verbetert. Dit vindt ook zijn positieve uitwerking in de relatie tussen de raad en zijn doelgroepen. Het draait hier met name om het activeren van de berustende burger (zie bijlage 2). Zonder participatie en wederzijdse betrokkenheid zal er geen breed draagvlak voor het gevormde beleid zijn en zal het vertrouwen in de lokale politiek niet verbeteren. Door vroegtijdige participatie worden mogelijke frustraties aan het einde van het besluitvormingsproces voorkomen, wat er voor zorgt dat de duur van het beleidsproces niet onnodig verlengd wordt. Daarbij wordt er door middel van burgerparticipatie inzicht verkregen in de meningen, problemen en ideeën van Zwollenaren. Dit alles is onmisbaar voor een gemeenteraad die de dialoog aan wil gaan met zijn relaties én een duidelijke positie in wil nemen in de Zwolse samenleving.

4.2 Hoofddoelstelling en communicatiedoelen

Hoofddoelstelling:

'Drie jaar na de gemeenteraadsverkiezingen in 2009 wordt er in vergelijking met 2007 10% meer gebruik gemaakt van participatie-instrumenten die gericht zijn op wederzijdse betrokkenheid'.

Communicatiedoelen:

- *'In 2010 moet de kennis over de participatie-instrumenten met 40% zijn vergroot in vergelijking met de meting van het onderzoek informatiebehoefte burgers 2004.'*
- *'In 2010 vindt 60% van de Zwollenaren, dat er voldoende mogelijkheden zijn om deel te nemen aan de politiek van de gemeenteraad en ziet 25% van de Zwollenaren de gemeenteraad als hét belangrijkste lokale politieke forum van de gemeente Zwolle.'*

4.2.1 Randvoorwaarden

Naast de bovengenoemde communicatiedoelen zijn de volgende randvoorwaarden opgesteld:

- Er moet overeenstemming zijn binnen de raad over het gemeenschappelijke doel en de gemeenschappelijke visie omtrent burgerparticipatie en interactieve beleidsvorming.
- Initiatiefnemers van interactie en participatie moeten wel overtuigd zijn van het nut en geloven in deze vorm van aanpak. Openheid en respect staat hierbij centraal.
- Voor een gestructureerd verloop van het gehele proces moet er beleidskader voor interactieve beleidsvorming opgesteld worden. Vervolgens kan het communicatieproces hierop afgestemd worden zodat de communicatie de procedure van interactieve beleidsvorming ondersteunt en begeleidt.

4.3 Participatie: Hoe? (participatieladder)

Zoals eerder is opgemerkt komt het gewenste gedrag van burgers tot uitdrukking in werkelijke deelname aan de lokale politiek. De mate waarin doelgroepen kunnen participeren varieert. De gradatie van de verschillende participatievormen en de mate van invloed is overzichtelijk weergegeven in de participatieladder.¹⁰

De participatieladder onderscheidt de volgende vijf vormen van participatie:

1. *Informereren*. De gemeenteraad bepaalt zelf (in belangrijke mate) de agenda voor besluitvorming en informeert daarover de betrokkenen. Zij maakt geen gebruik van de mogelijkheden om betrokken daadwerkelijk input te laten leveren bij de beleidsontwikkeling. Het is (voornamelijk) een eenzijdige vorm van interactie.
2. *Raadplegen*. De gemeenteraad bepaalt zelf in hoge mate de agenda, maar zien betrokkenen als gesprekspartners bij de ontwikkeling van beleid. Het proces richt zich op het inventariseren van ervaringen, meningen en nieuwe ideeën. Hiermee wordt inzicht verkregen in de wereld van de betrokkenen. De gemeenteraad bindt zich niet aan de resultaten die uit de gesprekken voortkomen.
3. *Adviseren*. De gemeenteraad stelt in beginsel de agenda samen, maar geeft betrokkenen de gelegenheid om problemen aan te dragen en oplossingen te formuleren. De gemeenteraad verbindt zich in principe aan de resultaten, maar kan bij de uiteindelijke besluitvorming hiervan beargumenteerd afwijken.
4. *Coproduceren*. De gemeenteraad en betrokkenen komen gezamenlijk tot een probleemagenda, waarna gezamenlijk naar oplossingen wordt gezocht. De gemeenteraad verbindt zich aan deze gezamenlijke oplossing mits het past binnen de oorspronkelijk geformuleerde randvoorwaarden.
5. *Meebeslissen*. De gemeenteraad laat de ontwikkeling van en de besluitvorming over het beleid, over aan betrokkenen, waarbij het ambtelijke apparaat een adviserende rol vervult. De raad neemt indien formeel noodzakelijk de besluitvorming zonder wijzigingen geheel over.

De eerste vorm 'informereren' is een basale vorm van participatie: het op de hoogte houden van direct en indirect betrokkenen bij het te vormen beleid. Bij de tweede vorm, raadplegen, is de doelgroep vooral passief bij het beleid betrokken en is er nauwelijks sprake van daadwerkelijke participatie. Dit zijn de meer bekende, traditionele vormen van inspraak. Bij 'adviseren' is de invloed en input al groter. De raad behoudt echter de vrijheid om bij de besluitvorming (beargumenteerd) van het advies af te wijken. Samen met adviseren zijn coproduceren en meebeslissen de meest volwaardige vormen van participatie. Daarom zijn het dé aangewezen instrumenten om op een interactieve wijze tot beleidsvorming te komen, beter bekend als interactieve beleidsvorming.

Het is voor de Zwolse gemeenteraad aan te raden om alleen gebruik te maken van adviseren en coproduceren. Bij deze vormen komen raad en betrokkenen gezamenlijk tot de probleemagenda en gaan gezamenlijk op zoek naar oplossingen. Bij de meest volwaardige vorm van participatie (meebeslissen) wordt de beleidsontwikkeling en de besluitvorming volledig overgelaten aan de betrokkenen. Aangezien de onderwerpen waar de raad over vergadert en besluit zeer complex zijn is het niet verstandig om de verantwoordelijkheid volledig bij de betrokkenen te leggen. Daarnaast bestaat het gevaar dat er teveel verantwoordelijkheid bij de participanten gelegd wordt. Hierdoor kan de autoriteit van de raad in het geding komen.

¹⁰ De participatieladder is oorspronkelijk afkomstig uit 'Interactie & participatie, de praktijk van communicatief handelen', door Rob Veenman. De participatieladder is aangepast om het aan te laten sluiten op de situatie en de positie van de Zwolse gemeenteraad, de handleiding 'Interactief werken' van de gemeente Hengelo heeft hierbij in belangrijke mate als inspiratie gediend.

4.4 Participatie: van wie?

De verschillende gradaties van participatie zijn hierboven inzichtelijk gemaakt. Er rest dan nog de vraag 'wie' er betrokken moeten worden bij de lokale politiek. De gemeenteraad van Zwolle draagt de verantwoordelijkheid voor een enorme pluriforme doelgroep, namelijk de inwoners van Zwolle. Onder de inwoners van Zwolle wordt verstaan:

- burgers van Zwolle (bedrijvig, berustend, bedreigend);
- deskundigen / professionals;
- organisaties, bedrijven en (maatschappelijke) instellingen en verenigingen

De doelgroep 'burgers' is een dynamische doelgroep die uit vele karakteristieke kenmerken bestaat.¹¹ Met betrekking tot participatie heeft de gemeenteraad veelal te maken met direct betrokken burgers, doordat een bepaald besluit betrekking heeft tot de directe leefomgeving van de burger. Daarnaast richt de communicatie zich op de 'berustende' burger die het politieke nieuws wél volgt, maar een passieve en afwachtende houding heeft in relatie tot werkelijke deelname. Deze doelgroep staat centraal in het betrekken van burgers bij de beleidsvorming van de gemeenteraad.

Externe communicatie richt zich ook op het aantrekken van deskundigen die hun professionele opinie kunnen geven over het te bespreken onderwerp. De gemeenteraad kan zich hier laten *adviseren* door professionele derden.

Bedrijven, organisaties en instellingen (ondernemers) moeten betrokken worden als een beleidsonderwerp hun branche (zorg, sport) of hun directe werkomgeving (bedrijventerrein, winkelcentrum) aangaat. Deze doelgroep moet (basaal) geïnformeerd worden over sectorale/ branchegerichte informatie. Volgens relatiebeheerders van de gemeente Zwolle zijn ondernemers het beste te bereiken via de ondernemersverenigingen. Voor een uitvoerige beschrijving van deze doelgroep wordt er verwezen naar bijlage 2: Doelgroepen.

4.5 Wanneer vindt participatie plaats?

De doelgroepen van de gemeenteraad worden vroegtijdig in het beleidsvormingsproces betrokken. Aan het begin van het beleidsvormingsproces is er nog voldoende ruimte voor betrokkenheid en invloed van belanghebbenden (doelgroepen). Het probleem is echter dat het onderwerp nog te abstract is voor de belanghebbenden om er een mening over te vormen. Het heeft immers nog geen directe invloed of betrekking op de belanghebbende of zijn leefomgeving. Daarnaast weet de doelgroep vaak niet eens dat het onderwerp behandeld wordt, omdat zij hier niet duidelijk en helder over geïnformeerd worden. Veelal vindt er burgerparticipatie plaats aan het einde van het beleidsvormingsproces: bij de besluitvorming. Door de media wordt het dan onder de aandacht van het publiek gebracht en de belanghebbenden zien en voelen dan de concrete gevolgen van het beleid.

¹¹ Zie bijlage 2: 'Doelgroepen', voor een uitvoerige omschrijving van de doelgroepen.

Los van het feit of men het met het besluit eens of oneens is wordt er te laat in het beleidsvormingsproces gebruik gemaakt van burgerparticipatie. De fase waarin het beleid zich bevindt laat (waardevolle) participatie echter niet toe¹². Er is in dit geval niet echt sprake van 'echte' participatie.

Kortom, participatie in de beleidsvorming is er niet om achteraf commentaar te geven op de gestelde kaders. Het is bedoeld om in samenspraak met de burger de kaders voor het beleid te stellen. Hierdoor worden de frustraties en complicaties die het achteraf 'kritiek geven' met zich mee brengen voorkomen.

Voor de gemeenteraad bestaat ook de mogelijkheid om, bij het stellen van kaders, het college de opdracht te geven om interactief beleid te voeren over de te bespreken problematiek. De rol van de raad hierin is om het interactieve proces te controleren. Op deze manier verplicht je het college bij de invulling van de kaders gebruik te maken van interactieve beleidsvorming.

4.6 Huidige participatie-instrumenten

Vanuit de participatieladder gezien betreft de gemeenteraad de Zwollenaren op een *informerende* en *raadplegende* manier bij de lokale politiek. Denk bijvoorbeeld aan de informatie in de Wijzer en in kranten, tentoonstellingen in het Informatiecentrum, hoorzittingen, bezoeken aan bedrijven en instellingen en wijkanalyses. Daarnaast laat de raad zich raadplegen door burgers via de bekende wettelijk verplichte middelen zoals het inspraakrecht bij raads(commis)sievergaderingen. Het huidige gebruik van dit inspraakrecht kenmerkt zich voornamelijk door het feit dat de burger naar de raad toe komt, ook wel enkelzijdige betrokkenheid. De mate van invloed die de burger hierbij uit kan oefenen is gering; zie ook de Wet van Bestuurlijke Drukke.

Vanwege de lage mate van invloed die burgers hebben op het beleid is er nog niet 'echt' sprake van 'waardevolle' participatie van de burger. Naarmate de burger meer invloed uit kan oefenen op het beleidsvormingsproces, des te meer kan communicatie ingezet worden om deelname van burgers te stimuleren.

De raad gaat op eigen initiatief de burger benaderen. De toekomstige participatie-instrumenten richten zich meer op het creëren van wederzijdse betrokkenheid en dus meer invloed en daarmee daadwerkelijke participatie in de beleidsvorming van betrokkenen.

¹² De onderbouwing voor wanneer participatie moet plaatsvinden is afgeleid van de 'Wet van Bestuurlijke Drukke'.

4.7 Strategie voor participatie in de toekomst

Hieronder worden een aantal mogelijkheden beschreven voor de ontwikkeling en uitbreiding van de huidige participatie-instrumenten. Allereerst wordt beschreven hoe de raad zijn huidige participatiemogelijkheden kan uitbreiden. Vervolgens wordt de rol van communicatie bij deze toekomstige participatie-instrumenten uitgebreid omschreven.

4.7.1 Toekomst participatie: van informeren naar coproduceren

'34% van de Zwollenaren vindt dat gemeenteraadsleden alleen geïnteresseerd zijn in hun stem en niet in hun mening. 59% kan geen hierover geen mening vormen.'

De betrokkenheid van burgers, deskundigen, ondernemers en instellingen bij de gemeenteraad houdt meer in dan alleen het bijwonen van raad- en/of commissievergaderingen, wijkplatforms, of het actief informeren van doelgroepen. Om de gemeenteraad als hét politieke forum te herstellen moeten burgers daadwerkelijk invloed kunnen uitoefenen en ook daadwerkelijk de resultaten daarvan zien. Dus alleen meepraten (informeren en raadplegen) is in dit geval niet de meest geschikte vorm van participatie. Burgers willen meedenken en meedoen, volgens de participatieladder ook wel *coproduceren* en *meebeslissen*. Burgers, c.q. betrokkenen, kunnen hierdoor niet alleen problemen aankaarten, maar in samenspraak met de raad/commissie daadwerkelijk tot oplossingen komen. In principe neemt de raad de oplossingen die in samenspraak met burgers zijn gemaakt over, mits deze passen binnen de vooropgestelde randvoorwaarden.

Terugkoppeling van de resultaten naar de betrokkenen is zeer belangrijk. De inzet van communicatie speelt hierbij een belangrijke rol. Communicatie begeleidt en informeert de betrokkenen én koppelt de resultaten terug. Op deze manier komen de raad en de betrokkenen bij de beleidsvorming op een interactieve wijze tot beleid: interactieve beleidsvorming.

Interactieve beleidsvorming valt te definiëren als: *'het vroegtijdig betrekken van burgers en andere belanghebbenden bij de vorming van beleid, waarin in openheid en op basis van gelijkwaardigheid en onderling debat problemen in kaart worden gebracht en oplossingen worden verkend, die van invloed zijn op het uiteindelijke politieke besluit, binnen vooraf door de politiek gestelde kaders.'* (J. Edelenbos, 2000).

Het is aan te raden om voorzichtig te beginnen met vergaande vormen van burgerparticipatie, zoals interactieve beleidsvorming. Aangezien het college ook op vrij hoog niveau in samenspraak met burgers tot invulling van het beleid komt is er gevaar op contraproductiviteit. Het is dus zaak om goed te bepalen bij welke onderwerpen participatie van burgers gewenst is.

De autoriteit van de raad kan ook in het geding komen. Burgers willen dat er naar hun geluisterd wordt en dat hun mening gewaardeerd en gebruikt wordt, maar het is niet de bedoeling dat de verantwoordelijkheid en de taken van de raad bij de burgers komen te liggen. De uitdaging ligt er voor de griffie en de raad om een goed evenwicht te vinden in de participatiemate van burgers en de meerwaarde dat het oplevert voor de raad. Participatie-instrumenten worden voor een korte periode ingezet, door middel van pilots, en achteraf getoetst op effect.

De toetsing moet plaatsvinden onder zowel de betrokkenen als de raadsleden zodat er een goed beeld verkregen kan worden van de ervaringen van beide partijen. Er wordt allereerst structuur gebracht in de beleidsonderwerpen waarin vormen van participatie gewenst zijn. In het eerdergenoemde raadsprogramma kunnen collectief uitgewerkte speerpunten opgenomen worden. Deze speerpunten moeten inzicht geven in de onderwerpen waar participatie gewenst is, in welke mate participatie gewenst is én welke doelgroepen er mogen participeren. De communicatie omtrent participatie kan vervolgens afgestemd worden op het raadsprogramma.

4.7.2 De rol van communicatie bij participatie

Hieronder wordt de rol van communicatie bij participatieprocessen verduidelijkt. Los van de gradatie van participatie en het gekozen middel kunnen onderstaande rollen voor communicatie duidelijk benoemd worden.

- *Informereren en kennis vergroten over de participatiemogelijkheden*
Hiervoor moeten de participatie-instrumenten overzichtelijk worden gecommuniceerd, bijvoorbeeld in een brochure en/of op de website.
- *Profileren als 'De raad is hét belangrijkste politieke forum binnen de Gemeente Zwolle'*
Zoals in hoofdstuk 3: Positioneren en profileren is vermeld richt de externe communicatiestrategie zich op strategisch assertief impressiemanagement¹³. Dit betekent dat met bewuste communicatie-inspanningen het beeld beïnvloed wordt onder de publieksgroepen van de gemeenteraad. De raad positioneert zich als een volksvertegenwoordiger, die nadrukkelijk de dialoog opzoekt met relaties. Bij de basale communicatie komt ook de nadruk te liggen op informatie over participatie.
- *Agendasetting*
Externe communicatie richt zich op het communiceren van specifieke thema's met het doel om burgers over het thema te laten discussiëren. De media spelen hier een grote rol bij. De media beïnvloeden namelijk de zogenaamde publieke agenda, dat ook wel agendasetting wordt genoemd. Dit richt zich op de stimulering van het informele onderlinge debat tussen burgers. Vervolgens kan er op de publieke opinie ingespeeld worden om vroegtijdige participatie te stimuleren.
- *Pro-actief zoeken naar én betrekken van mogelijke betrokkenen*
Er moet onderzoek verricht worden naar relevante mogelijk participerende doelgroepen. Naast de bedrijvige burgers richt communicatie zich ook op de berustende en bedreigde burgers. Hiervoor moeten communicatiemiddelen ontwikkeld worden die gericht zijn op een persoonlijk en gerichte benadering, waarbij in begrijpelijke taal geschreven wordt en de toonzetting prikkelend is. Communicatie richt zich op het pro-actief zoeken naar geïnteresseerden die deel willen nemen aan de beleidsvorming of die in direct contact komen te staan met de problematiek. Het doel hierbij is om directe betrokkenen goed te informeren, zodat participatie zo vroeg mogelijk in het proces plaatsvindt.

¹³ Zie hoofdstuk 3.3.6 'Imagobeïnvloeding: Impressiemanagement Van Raaij'.

Hierbij gaat het om het inventariseren van ideeën en opinies en vroegtijdige deelname aan de lokale politiek, in welke vorm dan ook. Het communicatief informeren en betrekken gesprekspartners, professionals en deskundigen heeft als doel om de kwaliteit van het beleid te verbeteren. Het aantrekken van deskundigen en het communiceren hierover zorgt voor een professionele opinie en waardering voor de raad, doordat de raad zich laat *raadplegen*. Zoals eerder vermeld moeten de ondernemende Zwollenaren (bedrijven, organisaties, instellingen en verenigingen) niet vergeten worden bij deelname in de beleidsvorming.

- *Communicatie omtrent de procedures van participatie*
Belangrijk is om de gehele procedure op een heldere en begrijpelijk wijze communicatief te ondersteunen. Denk hierbij aan de communicatieve begeleiding van participanten en de toelichting bij beleidsfasen.
- *Participanten van informatie voorzien*
Communicatie moet op adequate wijze de betrokkenen van informatie voorzien over de inhoud van de te vormen beleidskaders. Voorwaar hierbij is dat de informatie toegankelijk, relevant en volledig is én tijdig wordt verstrekt. Een belangrijke succesfactor hierbij is het aangeven wie in welke mate over welke informatie dient te beschikken. Cruciaal is dat alle partijen over dezelfde kennis beschikken en dat de kennis in gemeenschappelijke taal is geformuleerd.
- *Terugkoppeling resultaten en verantwoording gekozen beleid*
Externe communicatie richt zich ook op de terugkoppeling en verantwoording van de resultaten aan de betrokkenen. Dit kan op een directe manier, maar er moet ook gezorgd worden voor informatievoorziening naar de pers. Het interactieve proces moet namelijk, naast dat het geïmplementeerd wordt, ook voldoende publiciteit vergaren om toekomstige deelname aan interactieve processen van de raad onder de aandacht te brengen en te stimuleren.

4.8 Participatie-instrumenten

De volgende instrumenten/ middelen kunnen naast de huidige instrumenten ingezet worden om de betrokkenheid van burgers te vergroten:

- hoorzitting: 'De raad in gesprek met..';
- burgerinitiatief (in ontwikkeling);
- workshops en werkateliers;
- politiek café;
- digitale participatie: polls en debatten;
- interactieve wijzer.

In bijlage 1 vindt u een totaaloverzicht van de huidige participatie-instrumenten en aanbevelingen voor instrumenten en middelen in de toekomst. Hier vindt u ook een gedetailleerde omschrijving per instrument. Deze instrumenten dienen als inspiratie voor de nog uit te werken operationele communicatieplannen.

4.9 Kritische succesfactoren

- Voordat interactieve beleidsvorming wordt toegepast is vooral binnen de eigen organisatie -ambtelijk en bestuurlijk- een breed draagvlak noodzakelijk.
- De informatievoorziening moet zich tijdens dit speerpunt met bewuste communicatie-inspanningen richten op de participatie instrumenten.
- Het is aan te bevelen om bij de afweging of interactieve beleidsvorming gewenst is een checklist te gebruiken.¹⁴ Afhankelijk van de fase in het proces en de randvoorwaarden kan de ruimte voor invloed verschillend zijn. Op deze wijze kan er een keuze gemaakt worden in welke mate participatie gestimuleerd moet worden. Er moet voor alle fasen van het beleidsproces worden gekeken *wanneer* participatie, *in welke mate* participatie en *op wie* participatie wordt gericht.
- Er moeten minimaal vijf participatie-pilots worden ingezet om de deelname van participatie te stimuleren.
- De gemeenteraad/ raadsleden moeten betrokkenheid tonen naar de inwoners van Zwolle. Hiervoor kunnen middelen of instrumenten ontwikkeld worden.

4.10 Evaluatie

Er zijn een aantal evaluatiemomenten in dit speerpunt van de strategie. Allereerst moet elke participatieprocedure geanalyseerd worden op effectiviteit en het gewenste resultaat. Daarnaast moet ook het communicatieproces geëvalueerd worden, want dit proces hoort de procedure te ondersteunen. Natuurlijk moet er aan het einde van het raadstermijn in 2010 geëvalueerd worden of de doelstellingen zijn behaald en of de strategie waarnodig bijgesteld worden. Zoals al eerder genoemd is het aan te bevelen om stapsgewijs de participatiemogelijkheden uit te breiden. Na een participatiemogelijkheid moeten in ieder geval het ingezette instrument, de procedure, de beleving van de betrokkenen en de rol van communicatie geëvalueerd worden.

¹⁴ Checklist van: J. Edelenbos: 'Proces in vorm; procesbegeleiding van interactieve beleidsvorming over lokale ruimtelijke projecten.'

5 Conclusie externe communicatiestrategie gemeenteraad

Om het hoofddoel van deze strategie te bereiken moeten de doelgroepen van de gemeenteraad actiever deelnemen aan de beleidsvorming. De Zwolse gemeenteraad streeft naar volwaardige participatie, waarbij de burger in meerdere fasen van de beleidsvorming deelneemt aan de lokale politiek. Hiervoor kan de raad zelfs door middel van agendasetting bepaalde problematiek op de publieke agenda zetten. Voordat de raad zijn doelgroepen gericht en pro-actief uitnodigt voor deelname aan de lokale politiek moet eerst de bekendheid van de raad vergroot worden. De raad werkt naar een duidelijke positie in de Zwolse samenleving. Een duidelijke positie heeft de raad nog niet binnen handbereik. Uit onderzoek is gebleken dat de Zwolse gemeenteraad een grijs imago heeft. Zwollenaren hebben moeite om een beeld te vormen over de gemeenteraad. Dit probleem kent twee oorzaken. Ten eerste heeft de raad geen gezamenlijke identiteit bepaald die de raad na kan leven en kan daardoor geen duidelijke positie in de samenleving innemen. Ten tweede is de mate van kennis over de gemeenteraad onder de Zwolse burgers te laag. Door de doelgroepen gestructureerd te informeren wordt de kennis over de gemeenteraad vergroot. In het eerste speerpunt van deze communicatiestrategie wordt beschreven dat de raad zijn doelgroepen gaat informeren door actief en passief te communiceren. De informatievoorziening naar de doelgroepen vergroot de nodige kennis over de raad en heeft daardoor direct invloed op het imago van de raad. Ook het relatiebeheer moet nog ontwikkeld worden, zodat alle vormen van contact met externe doelgroepen gedegen verlopen. In het tweede speerpunt wordt beschreven dat met een (pro) actief informatiebeleid het grijze imago van de raad bestreden kan worden. Daarnaast wordt er beschreven dat met impressiemanagement (een strategie voor imagobeïnvloeding) het imago onder de doelgroepen gevormd kan worden. Door de gemeenteraad te positioneren als volksvertegenwoordiger kan de raad aan zijn doelgroepen kenbaar maken dat hij openstaat voor participatie. Op deze manier worden de doelgroepen gestimuleerd om deel te nemen aan de lokale politiek. Uiteindelijk dragen alle drie de speerpunten bij aan het versterken van de relatie tussen de burger en de raad en vergroot het de wederzijdse betrokkenheid van beide partijen.

Kortom: De externe communicatiestrategie van de Zwolse gemeenteraad is een cumulatief proces. De drie verschillende speerpunten: 'kennis vergroten', 'houding vormen' en 'participatie stimuleren', zijn nauw met elkaar verbonden en in grote mate afhankelijk van elkaar. Het is dus noodzakelijk om de speerpunten in de aangegeven volgorde uit te voeren. Hierdoor ondersteunen en versterken de strategieën elkaar onderling.

Bijlagen

Bijlage 1: Operationalisering middelen

Bijlage 2: Doelgroepen

Bijlage 3: Organisatie van de externe communicatie

Bijlage 4: Budget

Bijlage 5: Kettingkastmodel Birkigt & Stadler

Bijlage 6: Literatuurlijst

Bijlage 1: Operationalisering middelen

In deze bijlage vindt u per strategisch speerpunt de uitwerkingen van een aantal operationele communicatiemiddelen. Deze middelen en instrumenten dienen als inspiratie voor de nog te ontwikkelen communicatiemiddelen. Hier moet wel bij vermeld worden dat er kritisch gekeken is naar het effect en de haalbaarheid van verschillende middelen. Op basis van een gedegen analyse is er tot de volgende middelen gekomen.

1. Basale communicatie

Raadswijzer – deel van de Wijzer

Om onafhankelijk van de pers te kunnen communiceren moet de raad een eigen communicatiemiddel hebben. De website is hiervoor een stap in de goede richting. Alhoewel digitale middelen, zoals een website, vele voordelen bieden moet er ook in de huidige en bekende middelen gecommuniceerd worden. Het gemeentekatern 'de Wijzer' wordt goed gelezen door de Zwollenaren, meerdere onderzoeken bewijzen dit. Het is raadzaam om meer gebruik te maken van dit middel. Tot op heden staan er echter alleen agendapunten en besluiten in. De raad moet een eigen plek in 'de Wijzer' krijgen, zodat het herkenbaar wordt en meerwaarde levert voor de doelgroepen van de raad. Kortom de raad moet meer ruimte claimen in 'de Wijzer' en herkenbaar op een vaste plek in het katern publiceren. Voor de duidelijkheid en herkenbaarheid kan er bijvoorbeeld onder de naam 'Raadswijzer' gepubliceerd worden, als onderdeel van 'de Wijzer'.

Persberichten

In een persbericht moet er inhoudelijk over het beleidsonderwerp geïnformeerd worden. Daarnaast moet er in persberichten ook nagedacht worden over de rol van de raad. Wat voor een rol neemt de Raad in bij de beleidsvorming en hoe verloopt het proces? Er kan meer op kennis ingespeeld worden, waarbij vooropgestelde kernspeerpunten geaccentueerd kunnen worden. De Raad moet, nadat door het College van B&W een notitie is ingediend, in het persbericht communiceren hoe het beleidsproces verloopt. Daarbij is het belangrijk om de persberichten aan te laten sluiten bij de mediavorkeur van de Zwollenaren. Huis-aan-huisbladen zijn het meeste geschikt om een persbericht in te laten verschijnen.

Noodzaak

De gemeenteraad kan niet langer afhankelijk zijn van de aanwezige pers voor het naar buiten brengen van informatie. Door zelf persberichten te schrijven kan er zelf invulling worden gegeven aan de inhoud. Eventueel de nota persbeleid aanpassen voor gemeenteraad en college

Effecten

- Genuanceerde informatievoorziening;
- Kennisvergroting over beleidsvorming, en rol van de raad;
- Raadsleden krijgen objectieve berichtgeving in de kranten.

Folders en brochures

Er moeten folders en brochures worden ontworpen die van toepassing zijn op verschillende doelgroepen. Zo kan er een smoeienboek met contactgegevens van de gemeenteraad, raadsleden of fracties aan ondernemersverenigingen worden gestuurd. Dit draagt bij aan de herkenbaarheid van de gemeenteraad onder bedrijven, organisaties en instellingen.

Voor de burgers moet er meer informatie beschikbaar komen over de totstandkoming van een besluit, de rol van de raad, en taken en bevoegdheden, et cetera. Dit moet op de meest begrijpelijke manier worden vormgegeven.

Noodzaak:

Om de basale communicatie te ordenen moet er informatie beschikbaar worden gesteld voor verschillende doelgroepen van de gemeenteraad. Met behulp van illustraties kan de kennis worden vergroot door de manier waarop de folder is vormgegeven. Met name de folder voor bedrijven, organisaties en instellingen draagt bij aan de bereikbaarheid van de gemeenteraad.

Effecten:

- kennisvergroting;
- aangepast aan de doelgroepen;
- vergroot de bereikbaarheid;
- versterkt de herkenbaarheid.

De website van de gemeenteraad (www.gemeenteraadzwolle.nl)

Het is van belang om de website van de gemeenteraad in de lucht te krijgen. Dit houdt ook in, dat de website dagelijks tot wekelijks up-to-date gehouden moet worden met informatie van de gemeenteraad. Basale informatie zoals de werkwijze van de gemeenteraad en de totstandkoming van een besluit moet gemakkelijk te verkrijgen zijn. De toonzetting moet hierbij aangepast zijn aan de doelgroepen van de gemeenteraad. De interactiviteit van de website is ondergeschikt aan de bezetting van de griffie en de deelname van raadsleden hieraan. Voor een goed voorbeeld van digitale interactieve beleidsvorming, bekijk dan de website van de gemeente Dordrecht: www.vertelhetderaad.nl

Noodzaak

Een organisatie kan tegenwoordig niet meer zonder een eigen website. De behoefte om digitaal te worden voorzien van informatie groeit in steeds snellere mate. De website draagt bij aan de inzichtelijkheid en de herkenbaarheid (basaal en imago) van de gemeenteraad. In communicatieactiviteiten kan er gemakkelijk verwezen worden naar de website. Dit stimuleert bezoekersaantallen, hetgeen kennisvergroting tot gevolg heeft.

Effecten

- in de toekomst kan de rol van belangrijkste politieke forum verwezenlijkt worden;
- maakt het indienen van voorstellen, ideeën klachten en vragen laagdrempelig;
- kunnen inwoners van Zwolle gemakkelijk de gemeenteraad digitaal opzoeken;
- draagt bij aan de inzichtelijkheid van de gemeenteraad;

- is de gemeenteraad beter bereikbaar;
- komen de websites van de verschillende fracties meer in de schijnwerpers;
- komen burgers via twee muisklikken bij het gewenste raadslid;
- kan snel actuele informatie op geplaatst worden.

E-mail reminders

Inwoners van Zwolle kunnen op de hoogte gehouden worden door middel van e-mail reminders. Er bestaat een groeiende behoefte om digitaal voorzien te worden van informatie. Een eenvoudige e-mail reminder draagt al enorm bij aan het op de hoogte houden van relaties. Op deze wijze kunnen bijvoorbeeld agenda's en notulen verstuurd worden.

Brieven

- Wijkplatforms brieven sturen bij de aanwezigheid van een raadslid.
- Bedrijven, organisaties en instellingen brieven sturen via ondernemersverenigingen. Informeren over beleidsonderwerpen die hun werkomgeving direct aangaat.
- Groepen burgers direct uitnodigen voor deelname aan beleidsproces
- Ontvangstbevestigingen n.a.v. vraag, klacht, opmerking, voorstel

De weg naar de gemeenteraadsleden moet voor alle doelgroepen duidelijk zijn. Uit het onderzoek 'informatiebehoefte burgers 2004' is gebleken, dat slechts 17% van de Zwollenaren met beleidsgerichte problematiek naar de gemeenteraad of een raadslid zou stappen. Daarnaast vindt 8% van de Zwollenaren dat gemeenteraadsleden goed bereikbaar zijn.

Radio, televisie en kabelkrant

Zwollenaren willen graag op de hoogte gehouden worden van lokaal politiek nieuws via audio(visuele) middelen, concludeert het onderzoek 'informatiebehoefte burgers 2004'. In de toekomst kan er natuurlijk op deze wens worden ingespeeld. Dankzij Radio Omroep Zwolle kunnen de Zwollenaren thuis het verloop in de raadsvergadering volgen. Radio Omroep Zwolle zendt de raadsvergaderingen uit, die tevens op de kabelkrant worden uitgezonden. Met het oog op kennisvergroting kan er gedacht worden aan een groter aandeel van visuele communicatie op de kabelkrant, tijdens de raadsvergaderingen.

TV Omroep Zwolle is tevens een groeiende omroep in Overijssel. Het zal zich in de toekomst waarschijnlijk verder ontwikkelen en het is belangrijk om dit proces goed in de gaten te houden. Tevens is het zaak om de kijkdichtheid en het bereik van deze middelen te onderzoeken, voordat er communicatie inspanningen hierop ingezet worden. In Utrecht worden de raadsvergaderingen uitgezonden op een TV omroep en dit de dekking en het bereik van dit middel schijnt erg mee te vallen. Met zekere regelmaat wordt het nieuws gevolgd.

Centrale vragen en klachtenbank onder griffie

De drempel moet verlaagd worden voor het indienen van klachten, vragen en voorstellen aan de gemeenteraad en/of raadsleden. Wij adviseren om dit centraal via de website en de griffie van de gemeenteraad te verzamelen. Op deze wijze wordt alles wat binnenkomt en naar buiten gaat overzichtelijk gemaakt en gecentraliseerd. Veelal krijgen fracties en/of raadsleden input van burgers in de vorm van een idee, een opmerking, een vraag of een klacht. De fracties moeten zelf kijken of het een gerichte vraag is aan de fractie, of dat het van belang is voor de gemeenteraad. Als dit laatste het geval is, moet de input verstuurd worden naar de griffie.

Noodzaak

Vanuit onderzoek informatiebehoefte burgers 2004 is gebleken, dat Zwollenaren met vragen over beleidsgerichte onderwerpen veelal naar het algemene loket of een wijkwethouder/beheerder toe stappen. Deze interne doelgroepen moeten allereerst op de hoogte gesteld worden van de klachtenbank van de gemeenteraad. Basale communicatie kan niet geheel op orde zijn, als er klachten via het algemene loket, of door de wijkwethouder niet worden doorgegeven.

Effecten:

- activering van burgers, doordat zij zelf in de gaten moeten houden wanneer hun input behandeld wordt;
- meer bekendheid van de website van de gemeenteraad;
- inhoudelijke bijdrage bij de raadsinformatie in de Wijzer;
- meer betrokkenheid omtrent aangeboden raadsinformatie in de Wijzer;
- de raad benadrukt zijn positie in het duale stelsel;
- burgers krijgen het gevoel dat er meer met input wordt gedaan.

Uitwerking:

1. Bij elke vraag, opmerking, of klacht van een burger moet er binnen twee dagen een respons worden verstuurd naar de oorspronkelijke zender.
2. Ontwerp hiervoor standaard antwoordbrieven (formats).
3. In deze format moet verwezen worden naar de website van de gemeenteraad en naar De Wijzer om in de gaten te houden wanneer het wordt behandeld, of wanneer het behandeld is. Op deze wijze hoeven de resultaten niet persoonlijk teruggekoppeld worden, De input van burgers wordt gecentraliseerd en gebundeld om vervolgens verspreid te worden naar de fracties van de gemeenteraad.
4. De klachten die middels een raads(commis)sie)vergadering behandeld zijn, moet teruggekoppeld worden naar alle burgers van Zwolle via de website en De Wijzer.

Relatie(beheer)stelsel

Het gaat om een instrument ten aanzien van klantmanagement. De externe relaties van de gemeenteraad kunnen bijgehouden worden in een zogenoemd relatiesysteem. Door gegevens van externen te structureren wordt er een begin gemaakt aan de relatie met derden.

Wij adviseren om te kijken of Lotus hierin kan voorzien. Desnoods moet er op zoek gegaan worden naar nieuwe software hiervoor.

Effecten:

- een structurering van externe relaties;
- de beheersing van projecten in relatie tot specifieke doelgroepen;
- overzicht van betrokkenen en interesses van externe relaties;
- meer inzicht in de wensen en behoeften van externe relaties.

Aangepaste informatie uit raadszending naar ondernemingsverenigingen

Bij de wekelijkse raadszending wordt onder andere de pers voorzien van een bepaalde selectie aan informatie. Zoals in de strategie is aangegeven moet de relatie tussen bedrijven, organisaties en instellingen en de gemeenteraad worden aangegaan. Een toepasbare mogelijkheid om deze doelgroep te voorzien van informatie, is door een selectie te maken van de raadstukken die voor ondernemers mogelijk interessant kunnen zijn. Deze pakketten kunnen verstuurd worden naar ondernemingsverenigingen of winkeliersverenigingen. Hierdoor wordt ook deze doelgroep actief voorzien van informatie, hetgeen de basis legt voor interactieve beleidsvorming met bedrijven, organisaties en instellingen in Zwolle.

Naambadges

Het basale aspect ligt hier in het informeren over de aanwezigheid van de raadsleden bij wijkplatforms. Voordat een raadslid een wijkplatform bezoekt, moet de griffie een brief versturen waarin de aanwezigheid van het raadslid wordt gecommuniceerd. Raadsleden zelf zouden een badge kunnen dragen om zijn/haar aanwezigheid te onderstrepen en herkenbaar te maken voor burgers.

Noodzaak:

Vanuit het onderzoek informatiebehoefte burgers 2004 is naar voren gekomen, dat burgers eerder geneigd zijn wijkplatforms bij te wonen, dan raadsvergaderingen. Fractievoorzitters gaven in de interviews aan, dat de meeste Zwollenaren bij wijkplatforms vaak niet weten welk raadslid aanwezig is, van welke fractie hij of zij is en welke rol het raadslid speelt bij een wijkplatform.

Mogelijke uitwerking:

Raadslid informeert griffie over het bezoek aan platform. Griffie verstuurt brief waarin aanwezigheid raadslid staat vermeld. Wijkplatforms communiceren dit aan deelnemers van wijkplatform en raadsleden dragen een badge ter herkenning. Hierop staat zijn/haar naam op vermeld en de fractie.

Notulen

Er moeten twee soorten notulen komen. De verwerking van de notulen bij raadsvergaderingen duurt te lang. In eerste instantie kunnen de notulen blijven bestaan, zoals deze nu bestaan. Er moet daarnaast een tastbare, begrijpelijke samenvatting of notulering komen, die maximaal een week of twee weken na een raadsvergadering openbaar wordt gemaakt. Desnoods als introductie op wat nog komen gaat. Dit is eventueel te publiceren op de website. Hierbij moet de toonzetting naar doelgroepen als leidraad gehouden worden, in gedachten houdend, dat dit ook op de website van de gemeenteraad gezet moet kunnen worden.

Datum
Titel

21 maart 2005
Extern communicatiebeleid

Verantwoording resultaten

De gemeenteraad draagt de verantwoordelijkheid om besluiten te nemen voor de Zwolse samenleving. Dit betekent ook dat de terugkoppeling van behaalde resultaten gecommuniceerd moet worden. Dit zorgt ervoor dat de Zwolse gemeenteraad inzichtelijk en open is voor het publiek. Dit kan bijvoorbeeld op de website, maar er kan ook gekozen worden voor een folder of brochure.

2. Profileren en positioneren (identiteit / imago)

In het rapport is duidelijk geworden dat de realisering van het tweede strategische speerpunt sterk afhankelijk is van het eerste speerpunt: 'basale communicatie'. Als er namelijk wordt gewerkt aan het vergroten van de kennis, dan wordt er indirect gewerkt aan de vorming van het imago. De hieronder weergegeven instrumenten dragen voornamelijk bij aan de imagovorming van de gemeenteraad.

Basale communicatie – informatievoorziening

Zoals uit onderzoeksresultaten en de communicatiestrategie blijkt heeft de Zwolse gemeenteraad een grijs imago. Dit komt onder andere doordat de doelgroepen geen kennis hebben over de raad. Het informatiebeleid in het speerpunt 'Basale communicatie: kennis vergroten', is een belangrijk instrument om het imago te vormen.

Huisstijl

De huisstijl heeft als doel de aard (identiteit) van de gemeenteraad, door middel van visuele presentaties, kenbaar te maken aan het publiek. Naast deze ideële functie draagt de huisstijl bij aan de herkenbaarheid, ook wel de praktische functie genoemd. Er moet evenwicht gevonden worden tussen het onderscheidend vermogen van een eigen huisstijl en de vele voordelen die de overkoepelende Gemeente Zwolle-huisstijl te bieden heeft. Het onderscheid kan bijvoorbeeld aangeduid worden door een vervanging te zoeken voor het bekende 'handje' van de Gemeente Zwolle, of door consistent een onderscheidend kleurenpalet te gebruiken. Het nieuwe logo en de kleuren worden doorgevoerd in alle communicatie-uitingen van de raad, denk aan de website, brochures, advertenties in de Wijzer en posters.

Corporate advertising

Bij discrepantie tussen de identiteit en imago is *corporate advertising* een belangrijk instrument om het imago te sturen. Corporate advertising is te omschrijven als een vorm van massacommunicatie die primair de verhoging van goodwill van de organisatie tot doel heeft. Het is gericht op een grote verscheidenheid van doelgroepen. Dat maakt het vinden van een goede inhoud van de boodschap, de creatieve uitwerking en de mediakeuze ingewikkeld. Corporate advertising richt zich op de interne en externe doelgroepen met het doel om goodwill te kweken, het bevorderen van herkenbaarheid en naamsbekendheid en een goed zakelijk klimaat. Corporate image advertising richt zich op het verbeteren of handhaven van het imago van een onderneming. aldus Drs Olsthoorn en Drs van der Velden.¹⁵

Dienstverlenende bedrijven als banken, luchtvaartmaatschappijen en verzekeringsmaatschappijen passen dit vaak toe, omdat zij ook te maken hebben met een grote verscheidenheid aan doelgroepen, net zoals de gemeenteraad van Zwolle.

¹⁵ Zie Elementaire communicatie, Drs. A.C.J.M. Olsthoorn & Drs. J.H. v/d Velden hfdstk 4.15

Fotocollage /portretten raadsleden in ontvangstruimte stadhuis /raadzaal

Bij de totstandkoming van een nieuwe gemeenteraad in 2006 kan er in de ontvangstruimte van het stadhuis of de raadszaal een fotocollage opgehangen worden. Om de herkenbaarheid en verpersoonlijking van de gemeenteraad te stimuleren willen wij een grote collage opstellen met foto's van alle raadsleden. Bezoekers van een raadsvergadering kunnen precies zien bij welke fractie een raadslid zit en wat de naam is van het raadslid. In het informatiecentrum kan hetzelfde gedaan worden. Hierbij is het ook mogelijk om een digitale versie van de fotogalerie te maken die op presentatieschermen te zien is of op de website vermeld wordt. Zo kunnen bezoekers de 'gezichten achter de namen van raadsleden ontdekken'. Een zelfde idee is ook toegepast in Almere, hier is men erg te spreken over het effect dat deze kleine inspanning met zich mee brengt.

Informatiestellage Raad – Informatiecentrum

Het onderscheid van de raad en het college moet ook in het Informatiecentrum tot zijn recht komen. Tot op heden wordt informatie van de raad niet onderscheidend aangeboden van de informatie van het college. Er kan een eigen stellage opgezet worden in het informatiecentrum, waar alleen informatie over de raad wordt aangeboden. Pas de stellage aan op de eigen huisstijl en zorg ervoor dat de stellage zich onderscheid van andere 'informatiezuilen'.

Bulletin bord

Op de maandagavond in het stadhuis gebeurt er ontzettend veel. Aan de buitenkant van het stadhuis is hier echter niets van te merken. Met het oog op het aantrekken van meer burgers naar de raadszaal, kan er een bulletinbord voor het stadhuis geplaatst worden. Hierop kunnen de aankomende vergaderingen gecommuniceerd worden, maar ook de te bespreken agendapunten in de raadsvergadering.

Naambadge

Zie basale communicatiemiddelen.

Menu kaart - agendapunten

'Wat staat er op het vergadermenu van de raad?' Deze vraag staat centraal bij het middel 'menu kaart'. Het is de bedoeling dat bezoekers -net zoals de bezoekers in een restaurant- op een standaard het menu voorgeschoteld krijgen waarin verschillende gangen, de a- en b-onderwerpen, besproken worden.

3. Participatie / betrokkenheid

Huidige participatie-instrumenten (*Informeren en raadplegen*)

- *Openbare vergaderingen raad en commissies*
- *Publicaties in de Wijzer (voorgenomen besluiten)*
- *Informatiebijeenkomsten*
- *Plannen ter inzage*
- *Tentoonstellingen in het Informatiecentrum*

Inspraak (formeel en informeel)

De gemeenteraad kent de formele vormen van inspraak zoals bepaald in de inspraakverordening. Dit is het inspreekrecht bij vergaderingen van raadscommissies en het zogenaamde 'inspraakhalfuur voor burgers' bij raadsvergaderingen. Voorafgaand aan de formele inspraak maakt de raad gebruik van informele inspraak. Dit gaat vaak in de vorm van hoorzittingen en klankbordgroepen.

Hoorzittingen 'De raad in gesprek met..'

2 februari 2005 zijn een aantal raadsleden voor het eerst via dit middel in gesprek gegaan met de bewoners van de wijk Diezerpoort. Tijdens deze gesprekken bepaalt de raad in overleg met de bewoners wat de belangrijkste thema's zijn in de wijk. Op basis van de uitkomsten bepaalt de raad de maatregelen die nodig zijn. Deze maatregelen, ook wel problemen, worden aangedragen aan het college. Het college stelt een wijkanalyse op. In deze analyse worden de onderwerpen verder uitgewerkt en worden voorstellen gedaan welke maatregelen de komende vier jaar nodig zijn om tot het gewenste resultaat te komen. Het is mogelijk om de resultaten uit de wijkanalyse wederom te spiegelen aan de bewoners. Het politieke café is hiervoor een geschikt middel. Het politieke café wordt verderop in de tekst beschreven.

Rol van raadsleden bij wijkplatforms (uitgebreid)

De rol van raadsleden bij wijkplatforms is nihil en daarmee vrij zinloos. Door een aantal kleine aanpassingen kan de rol van raadsleden een meerwaarde krijgen en wordt het voor raadsleden ook interessant om de platforms te bezoeken. De herkenbaarheid van raadsleden is in eerste instantie erg belangrijk, dus communiceer van te voren én op de avond zelf wie, waar aanwezig is. Daarnaast moet het raadslid herkenbaar zijn voor de bezoekers, de eerdergenoemde naambadge kan hier uitkomst bieden.

De rol van raadsleden kan uitgebreid worden door bijvoorbeeld raadsleden met een aantal standaard thema's (raadsprogramma) de wijkplatforms af te gaan om te peilen wat de mening van de bewoner is. De bewoners kunnen vervolgens gericht uitgenodigd worden om de problematiek en de mogelijke oplossingen verder te bespreken in het politieke café.

Poll, stelling in de Wijzer

Om de 'berustende' burger laagdrempelig deel te laten nemen aan de beleidsvorming kan er gebruik gemaakt worden van zogenoemde 'polls'. Elke twee weken verschijnt er een 'poll' in de (raads)Wijzer. Hierin staat een stelling over een bepaald beleidsthema die van te voren is opgesteld. Er kan zelfs gedacht worden om bij bepaalde problematiek de directe betrokkenen schriftelijk te informeren met daarin een verwijzing naar de discussie op de website van de raad. Zwillenaren worden gevraagd hun mening met beargumentering te geven. De resultaten van de polls worden teruggekoppeld aan de burgers via de website van de raad en de (raads)Wijzer. De terugkoppeling naar raadsleden kan zowel via de raadszending als een simpele verwijzing naar de website.

Door raadsleden consequent te verwijzen naar de website wordt het routine voor raadsleden om de site te bezoeken voor het laatste nieuws en de ontwikkelingen, hierdoor krijgt het middel meerwaarde en een vaste positie in de interne informatievoorziening.

Toekomst participatie-instrumenten (Adviseren en coproduceren)

Burgerinitiatief (in ontwikkeling)

Het instrument burgerinitiatief is momenteel in ontwikkeling. De griffie is bezig met beleidskaders op te stellen. Het burgerinitiatief is een goed en relatief eenvoudig middel om betrokkenen problemen te laten aandragen. Vervolgens kan er door de betrokkenen een mogelijke oplossing aangereikt worden. De raad toetst deze oplossing op de vooropgestelde kaders, zoals budget, effect en haalbaarheid. De oplossing kan met eventuele aanpassing overgenomen worden en door het college uitgevoerd gaan worden. Tevens is de communicatieve terugkoppeling hierbij erg belangrijk.

Politiek café

Het politiek café is niet een geheel nieuw begrip voor de raad. De meningen over dit middel zijn verdeeld: het kent een aantal enthousiaste voorstanders, maar ook genoeg kritische tegenstanders. Het middel kan met een aantal aanpassingen weer ingezet worden. In het politiek café kan bijvoorbeeld met bewoners nagepraat worden over een wijkanalyse die geformuleerd is naar aanleiding van 'De raad in gesprek met...'. Op deze manier wordt het de bewoners duidelijk wat er met hun mening gedaan is: terugkoppeling. Daarnaast kan er getoetst worden of de aangedragen oplossingen draagvlak hebben onder de bewoners. Het politiek café is dus een goed instrument om met betrokkenen op een ontspannen manier te praten over problemen en oplossingen.

Digitale participatie: polls en debatten

De website van de gemeenteraad als digitaal discussieplatform. Dit kan in de meest simpele vorm aan de hand van een stelling, waarop vervolgens gereageerd kan worden. Op deze manier krijgt de raad inzicht in de meningen en belevingswereld van de doelgroepen. Een uitgebreide manier is ook mogelijk: digitale debatten. De raad (griffie) bepaalt een thema en laat burgers en raadsleden door middel van een forum digitaal discussiëren. Het grote voordeel is dat alle betrokken partijen deel kunnen nemen vanachter hun eigen computer en op het tijdstip dat voor hun het beste uitkomt.

Workshops

Tijdens workshops kunnen raadsleden en betrokkenen discussiëren over bepaalde thema's of beleidskaders. Betrokkenen kunnen bijvoorbeeld zijn: vertegenwoordigers van bepaalde burgergroepen, vertegenwoordigers van instellingen en verenigingen en specifieke professionals/deskundigen. Tijdens de workshops worden problemen geanalyseerd en wordt er gediscussieerd over mogelijke oplossingen.

Werkateliers

Het werkatelier (ook wel overleggroep, forum, panel of werkgroep) kent een soortgelijke toepassing als de workshops. Het verschil zit hem echter in het woord atelier. Het gaat hier in een bepaalde mate zeker om kunst. Betrokkenen verdiepen zich namelijk in een probleem, of deelprobleem en trachten de verschillende oplossingsrichtingen in beelden weer te geven. Dit idee is afgeleid van de Gemeente Spijkernisse waar werkateliers een belangrijk aandeel leveren bij de besluitvorming. Voor meer informatie over het instrument werkateliers kunnen de beleidskaders 'Interactieve beleidsvorming, de burger dichterbij...' van de Gemeente Spijkernisse geraadpleegd worden.

Audiovisueel: 'burger aan het woord'

Wekelijks terugkerende reacties op beleidsproblematiek van burgers. Een korte reactie van burgers op een onderwerp(en) die op de raadsagenda staan door middel van digitale video opnamen. Hierbij is het zelfs mogelijk dat een raadslid de burger een vraag stelt. Het gaat hierbij om een korte spontane reactie van burgers op de problematiek, dat als inleiding op de raadsvergadering kan fungeren. De korte reacties kunnen uitgezonden worden op de regionale televisie, met als doel het stimuleren van reacties. De reacties kan men doorgeven via de website. Op deze manier stimuleer je de input bij polls en het gebruik van de website. De videopresentatie kan ook als uitnodiging dienen voor een thema dat besproken wordt in het politiek café.

4. Algemene aanbevelingen

Beleidsplan / organisatieplan

Om het dualisme verder uit te werken adviseren wij om voor het nieuwe raadstermijn op schriftelijke wijze de richting van de gemeenteraad te bepalen voor de aankomende vier jaar. Wat moet er bereikt worden door de gemeenteraad van Zwolle in het kader van het dualisme en andere externe factoren. Dit is van belang, doordat de gemeenteraad zich duidelijk wil profileren. Door een visie te geven op wat er bereikt moet worden in dit raadstermijn kunnen de communicatieactiviteiten hierop aangepast worden.

Het raadsprogramma

Het raadsprogramma moet bestaan uit een aantal gemeenschappelijke speerpunten / uitgangspunten die voortkomen uit de verschillende beleidsvelden. Het moet duidelijk worden waar de raad zich de komende jaren op wil concentreren en waar de raad naar toe wil werken. Door doelen te koppelen aan de speerpunten kan aan het einde van het raadstermijn(jaar) gemeten en gereflecteerd worden op de afgelopen periode. Een vooropgesteld raadsprogramma draagt bij aan de eenduidigheid en de inzichtelijkheid van de gemeenteraad.

Wij bevelen aan om in dit raadsprogramma collectief vastgelegde speerpunten op te nemen die aangeven bij welk onderwerp een vorm van burgerparticipatie gewenst is.

Aanbeveling interne communicatie

Interne communicatie wordt nogal eens onderschat. Belangrijk in de toekomst is om intern de communicatie te ordenen, voordat echt goed aan het imago gesleuteld wordt. Dit maakt namelijk onderdeel uit van de identiteit van de organisatie. Ga hiervoor na op welke wijze de interne communicatie georganiseerd is.

- Wat zijn de precieze communicatiepatronen?
- Hoe lopen de communicatiestromen binnen het bedrijf ?
- Hoe wordt communicatie ingezet bij veranderingen en bij leren en ontwikkelen in de organisatie?

Uit het onderzoek informatiebehoefte burgers is gebleken dat de meeste Zwollenaren met beleidsproblematiek in hun wijk, veelal naar het algemene loket van de gemeente toestappen of naar hun wijkwethouder. Voor burgers moet het in de komende jaren duidelijker worden waar zij terecht kunnen met vragen voor de gemeenteraad. Anderzijds betekent dit ook, dat de interne doelgroepen op de hoogte moeten worden gesteld van de nieuwe ontwikkelingen binnen de gemeenteraad.

Communicatiealinea bij moties / beleidsvoorstellen

Bij ingediende voorstellen, moties en besluiten moet er nagedacht worden over de in te zetten communicatie. Hierbij kan gedacht worden aan:

Welke doelgroepen bij welke voorstellen betrokken zouden kunnen worden. Hierbij is het belangrijk om goed te terug te koppelen naar het onderzoeksrapport informatiebehoefte burgers en de vraag te stellen: Welke groepen burgers hebben interesse in een bepaald beleidsmatig onderwerp en op welke manier willen wij hen erbij betrekken?

Pilots

Wees optimistisch voor veranderingen en/of mogelijkheden. Test de wat ambitieuzere instrumenten in commissievergaderingen en test de effectiviteit ervan. Zet pilots op en evalueer wat werkt en wat niet.

Aantrekkelijker maken en verbeteren van raadsvergadering

Dit richt zich voornamelijk op de interne efficiency en effectiviteit, maar draagt ook bij aan de zichtbaarheid en herkenbaarheid van de gemeenteraad.

Intern

- Korter en bondiger spreken
- Minder jargon
- Onderwerpen tijdsgebonden bespreken
- Meer maatschappelijke issues bediscussiëren

Extern

- Notulen eerder gereed maken, zie de middelen van basale communicatie.
- Ambitie: audiovisuele samenvatting van raadsvergadering en uitzending hiervan op omroep Zwolle. Dit promoten: *'wilt u op de hoogte gehouden worden van besluiten van de gemeenteraad? Kijk dinsdags om half negen naar Omroep Zwolle.'* Via de radio promoten, in audiovisuele samenvatting afsluiten met discussie en voortgang discussie op website, et cetera.

Praat met de Raad thema's

De gemeenteraad moet jaarlijks een aantal speerpunten bedenken, waarover de Raad als geheel mee instemt. Deze thema's, waarnaar of

- een grote interesse is in de Zwolse samenleving, of
- een publieke issue is, dat leeft door de actualiteit.

Hierbij moet er nagedacht worden over de verschillende doelgroepen die benaderd worden om hierover een mening te geven. Dit kan zowel via de website, als door een persoonlijke uitnodiging, of oproep in de Peperbus, Swollenaer of Stentor.

Hoe meer de burger betrokken raakt bij de politiek, des te verder de instrumenten en middelen uitgewerkt moeten worden om de burgers via wenselijk geachte communicatiemiddelen te voorzien.

De volksvertegenwoordigende rol van de raadsleden

De griffie moet mogelijkheden creëren en ondersteuning bieden voor raadsleden om hun volksvertegenwoordigende rol te beoefenen. Daarnaast ligt de verantwoordelijkheid om iets met de volksvertegenwoordigende rol iets te doen bij de raadsleden zelf.

Bijstelling d.m.v. begeleidingscommissie

Raadsleden vervullen hun rol in deeltijd, vaak naast een full-time baan elders in de samenleving. Deze verbinding moet volgens het rapport Evaluatie Dualisering Gemeentebestuur in stand gehouden worden. Raadsleden blijven een eigen verantwoordelijkheid hebben tot de invulling van hun rol en taken en bevoegdheden binnen de fractie. Volgens het rapport behoort het raadslidmaatschap niet meer dan 15 uur per week in te houden. Zeven uur in het stadhuis en de rest wordt besteed in de samenleving.

Blijkt dit niet mogelijk te zien of komt de volksvertegenwoordigende rol niet tot uiting, dan wordt het tijd voor bezinning en analyse. Hiervoor kan assistentie worden ingeroepen van de Begeleidingscommissie Vernieuwingsimpuls.

Communicatie moet gaan leven onder raadsleden

Het toenemende besef van het belang van communicatie in organisaties vraagt niet alleen van de gemeenteraad als eenheid veel verantwoordelijkheid. Communicatie is een dynamisch begrip dat ook meer tot leven moet komen bij de fracties binnen de gemeenteraad.

Bijlage 2: Doelgroepen

1. Zwolse burgers

Doelgroepen kunnen gesegmenteerd worden op leeftijd, groepsgebondenheid, betrokkenheid, positie in de samenleving, et cetera. Wij hebben er voor gekozen om allereerst de primaire doelgroep, de Zwolse burgers, van de gemeenteraad te segmenteren naar leeftijd. De leeftijd van een persoon heeft immers grote invloed op de hierboven genoemde factoren, zoals betrokkenheid en positie in de samenleving. Segmentatie naar leeftijd levert de volgende drie communicatiedoelgroepen op:

1. Jongeren en jongvolwassenen (18-24 jaar);
2. Volwassenen (25-54 jaar);
3. Senioren en ouderen (55-74+ jaar).

Volgens Gabriël van den Brink¹⁶, socioloog en filosoof van het Nederlands Instituut voor Zorg en Welzijn, zijn er drie typen burgers te onderscheiden. Elk type burger heeft een andere mate van betrokkenheid en vertrouwen in de gemeentepolitiek. Van den Brink onderscheidt de volgende drie type burgers:

4. *Bedrijvige burgers (20%)*

Bedrijvige burgers hebben grote belangstelling voor de publieke zaak en hebben vertrouwen in de mogelijkheden van burgers om zelf politieke invloed uit te oefenen.

5. *Berustende burgers (45%)*

Berustende burgers hebben geen uitgesproken mening over de democratie en de politiek. Zij volgen het politieke nieuws, maar nemen niet deel aan het debat. Hun houding is vrij afwachtend; zij nemen pas initiatief als de politiek concreet hun belangen raakt.

6. *Bedreigde burgers (35%)*

De groep bedreigde burgers heeft weinig belangstelling voor de publieke zaak. Zij hebben weinig vertrouwen in de politiek en vinden dat ze zelf (te) weinig invloed hebben op de beleidsvorming.

Vervolgens is het zaak om inzicht te krijgen in de subdoelgroepen. Er is per subdoelgroep een analyse gemaakt aan de hand van de volgende onderwerpen: positie in de samenleving, kennis over de gemeenteraad, houding ten opzichte van de gemeenteraad, gedrag ten opzichte van de gemeenteraad, communicatie en het gebruik van media.

¹⁶ Artikel Zorg+Welzijn 03, 'Oplossingen komen niet meer uit Den Haag', Zuithof, M., 12 februari 2003.

1. Jongeren en jongvolwassenen

In Zwolle is 3,8% van de totale bevolking tussen de 18 en 24 jaar¹⁷, ook wel jongeren en jongvolwassenen genoemd. Dit is een relatief kleine groep, omdat het een vrij nauwe leeftijdscategorie gaat. Dit wil niet zeggen dat daarom deze groep, in welke zin ook, minder belangrijk is als communicatiedoelgroep van de gemeenteraad. Het gaat hier om jongeren die bezig zijn hun weg te zoeken in de Zwolse samenleving. Het jongste gedeelte van deze groep gaat meestal naar school, hebben baantjes en gaan uit. De oudere jongeren uit deze groep zijn deels studenten, deels werkenden en aan het begin van hun carrière. Huisvesting en arbeidsmarkt zijn voor deze groep van groot belang. Enkele kenmerkende steekwoorden voor deze groep zijn: ontmoeting, sport, huisvesting, onderwijs, uitgaan en werkgelegenheid.

Kennis over de gemeenteraad

Het kennisniveau, met betrekking op kennis over de gemeenteraad en de lokale politiek, is bij deze doelgroep laag. De meeste jongeren zijn nog niet bekend met de commissies en het is hun nog onduidelijk hoe besluiten tot stand komen. Daartegenover staat dat bijna de helft van de jongeren wel weet wat de taken en bevoegdheden zijn van de gemeenteraad, helaas verwacht nog een derde van de jongeren de taken van het college met die van de gemeenteraad. Communicatie met jongeren moet sterk gericht zijn op het vergroten van de kennis, zodat men beter en makkelijker een beeld kan vormen over de gemeenteraad en de gemeentepolitiek.

Houding t.o.v. de gemeenteraad

De houding van de Zwolse jongeren en jongvolwassenen ten opzichte van de gemeenteraad is over het algemeen neutraal. Dit valt te verklaren door het gebrek aan kennis en het feit dat jongeren nog niet veel te doen hebben met gemeentepolitiek en de gemeenteraad. De helft van de jongeren vindt dat de gemeenteraad meer moet informeren over wat zij doet. Naarmate deze doelgroep meer informatie krijgt kunnen zij beter een beeld vormen en een houding aannemen ten opzichte van de gemeenteraad. Communicatie met jongeren moet zich dus richten op het informeren over standpunten en het verantwoorden van politieke keuzes. Op deze manier kan de neutrale houding omgebogen worden naar een positieve houding. Dit betekent natuurlijk niet dat men het voortaan altijd eens is met de politieke keuzes, maar onderbouwing en verantwoording hiervan creëert wel begrip voor de besluiten. Let op, als er geen of te weinig aandacht wordt besteed aan deze doelgroep is er een grote kans dat de neutrale houding, door het gebrek aan kennis, om kan slaan naar een negatieve en ongeïnteresseerde houding.

Gedrag t.o.v. de gemeenteraad

Het grootste deel van de jongeren volgt incidenteel het lokale politieke nieuws, ongeveer een derde volgt het lokale politieke nieuws nooit en ongeveer een derde volgt het dagelijks tot wekelijks. Er is bij de jongeren dus nog weinig interesse in de politiek en er is totaal nog geen behoefte om te participeren bij de gemeentepolitiek en haar beleidsvorming. Meer dan 90% heeft nog nooit een raadsvergadering bijgewoond, de

¹⁷ Bron: Gemeente Zwolle - Onderzoek & Statistiek, rapport 'Bevolking becijferd 2004', door Veldhuizen, A.D.J., maart 2004.

10% die wel een raadsvergadering ooit heeft bijgewoond heeft dit hoogst waarschijnlijk vanuit school moeten doen. Opvallend is dat meer dan de helft (57%) van de jongeren wel gestemd heeft bij de laatste gemeenteraadsverkiezing. Er is dus wel enigszins bewustzijn over het belang van participatie en het laten gelden van je stem. Met communicatie kan er ingespeeld worden op dit bewustzijn om de betrokkenheid van de jongeren bij de gemeentepolitiek te vergroten.

Mediagebruik en communicatie

Het staat vast dat moderne communicatiemiddelen als internet, e-mail en gsm gewoner zijn voor jongeren en jongvolwassenen dan voor ouderen. Dit zijn ook de communicatiemiddelen die jongeren in het dagelijks leven het meest gebruiken. Het is daarom logisch om de communicatie met de Zwolse jongeren zoveel mogelijk via deze middelen te laten lopen. Het toenemende gebruik van snelle en gerichte communicatiemiddelen als internet en e-mail geven de mogelijkheid om zeer interactief te communiceren met jongeren. Interactieve communicatie met behulp van digitale middelen als on-line discussiefora en internetpolls is een goede manier om jongeren te betrekken bij beleidsvorming en de gemeentepolitiek.

NB. Jongeren van 16-18 jaar kunnen als een speciale doelgroep onderscheiden worden. Communicatie met deze groep moet zich richten op het vergroten van kennis. Geschikte middelen hiervoor zijn bijvoorbeeld: gastsprekers (raadsleden) op middelbare scholen, bezoek van scholieren aan de raadszaal en een politiek spel in de vorm van een jongerenraad.

2. Volwassenen

49,6% van de Zwolse bevolking zit in de leeftijdscategorie 25-54 jaar en vormt hiermee de communicatiedoelgroep 'volwassenen'. Zij zitten over het algemeen in de groeifase van hun loopbaan en gezin. Voor hen is het belangrijk dat een goede combinatie van werk en zorg wordt gevonden en dat het reizen van en naar werk niet te veel tijd in beslag neemt. Zij moeten kunnen deelnemen aan de activiteiten in de stad en zich verantwoordelijk kunnen voelen voor het reilen en zeilen van de samenleving. Participatie in alle geledingen van de samenleving is een vereiste om zich thuis te voelen. Enkele kenmerkende steekwoorden voor deze groep zijn: huisvesting, kinderopvang, zorg, werkgelegenheid, bereikbaarheid en recreatie.

Kennis over de gemeenteraad

Opvallend aan deze leeftijdscategorie is dat de mate van kennis verschilt onder de jongere burgers uit deze groep en de oudere. Het algemene beeld is dat men meer kennis heeft over de gemeenteraad naarmate de leeftijd stijgt. Zo weet slechts 30% van het jongste gedeelte (25-39 jaar) hoe een besluit tot stand komt binnen de gemeenteraad, van de burgers uit het oudere gedeelte (40-54 jaar) weet al meer dan de helft hoe een besluit tot stand komt. Het kennisniveau van deze doelgroep is redelijk, maar nog niet voldoende.

Houding t.o.v. de gemeenteraad

Een grote groep van de volwassen Zwollenaren (70%) voelt zich enigszins tot zeer betrokken bij de stad. Er is maar een kleine groep (10%) die zich in minder mate of zich helemaal niet betrokken voelt. De volwassenen zien de gemeenteraad en haar raadsleden als volksvertegenwoordiger. 40% vindt echter dat ze nog niet voldoende betrokken worden bij de beleidsvorming. Inherent hieraan staat de algemene mening dat de gemeenteraad en haar raadsleden meer moeten informeren over wat ze precies doen en waarom ze dit doen. Verder is de houding op de meeste vlakken nog neutraal, met hier en daar kleine schommelingen (+/- 15%) naar boven of beneden.

De gemiddelde volwassen Zwollenaar heeft voldoende informatie en ervaring met de gemeenteraad om een beeld te vormen en een houding aan te nemen. Het is de vraag of de informatie die men heeft niet vertekend is of verkeerd opgevat wordt. Uit het onderzoek is immers gebleken dat een grote groep geen inzicht heeft in waarom bepaalde besluiten genomen worden. Dus informeren over hoe men tot een bepaald besluit is gekomen en keuze verantwoordt. Het blijft zaak om ook de basale informatie te blijven communiceren, om mogelijk bestaande misvatting te corrigeren en om meer openheid en inzicht in de werkwijze van de gemeenteraad te brengen.

Gedrag t.o.v. de gemeenteraad

De trend van kennisgroei naarmate men ouder wordt geldt ook voor de mate van betrokkenheid van burgers. Volwassenen volgen met meer regelmaat het lokale politiek nieuws. De groep die incidenteel of nooit het politieke nieuws volgt krimpt als gevolg hiervan. Ook het stemgedrag verandert in positieve zin, maar liefst 70% van de volwassen Zwollenaar heeft de afgelopen gemeenteraadsverkiezing gestemd. De groep die direct wil participeren bij de gemeentepolitiek, door middel van het bijwonen van wijkplatforms, is in deze leeftijdscategorie 15%.

Mediagebruik en communicatie

Het is een feit dat jongeren en jongvolwassenen over het algemeen meer bedreven zijn met digitale communicatiemiddelen, als internet en e-mail. Hier komt echter langzaam verandering in. Volwassenen komen steeds meer in aanraking met moderne digitale middelen, bijvoorbeeld op de werkvloer of via schoolgaande kinderen die ook thuis niet meer zonder internet kunnen. Dit gegeven komt ook naar voren in het onderzoek 'Informatiebehoefte burgers 2004'.

In het onderzoek hebben de volwassenen uit de Zwolse samenleving aangegeven dat men nu nog niet zoveel met digitale middelen doet, maar in de toekomst veel meer via digitale middelen geïnformeerd willen worden. Schriftelijke communicatiemiddelen, zoals huis-aan-huisbladen en kranten, worden nog steeds het meest gebruikt en blijven ook het meest wenselijk voor communicatie vanuit de gemeenteraad. Op de tweede plaats komen de regionale radio&televisie en de kabelkrant. Op de derde plaats vindt men de digitale middelen.

3. Senioren en ouderen

22,3% van de Zwolse bevolking is 55 jaar of ouder. Burgers in deze leeftijdsgroep zijn actief op de arbeidsmarkt en op de vrijwilligersmarkt. Velen gaan op zoek naar huisvesting, die past bij de veranderende levenssituatie in deze fase van hun leven. In het communicatiebeleidsplan zijn de senioren en ouderen samengevoegd tot één doelgroep. Er zitten kleine verschillen in de kenmerken van beide leeftijdsgroepen, maar voor de communicatie met deze doelgroep zijn deze te verwaarlozen. Enkele kenmerkende steekwoorden voor deze groep zijn: ouderenhuisvesting, sociale woningbouw, (mantel)zorg, vrijwilligerswerk en participatie.

Kennis over de gemeenteraad

Zoals al blijkt uit de doelgroepomschrijving van de volwassenen stijgt de mate van kennis naarmate men ouder wordt. Dit geldt ook voor de Zwolse senioren en ouderen. Van deze groep weet gemiddeld 35% wie het hoogste orgaan is binnen de gemeente. De helft weet wat de taken en bevoegdheden van de gemeenteraad zijn, de andere helft verwacht de taken en bevoegdheden dus nog met die van het college. Gemiddeld weet een derde van het bestaan van de commissies af. Opvallend is dat vrijwel alle senioren en ouderen die van de commissies op de hoogte zijn, ook daadwerkelijk weten dat de raad bestaat uit vier commissies. Concluderend, senioren en ouderen hebben in vergelijking met de andere doelgroepen meer kennis over de gemeenteraad. Er is nog wel verwarring over de taken en bevoegdheden en de samenstelling van de raad.

Houding t.o.v. de gemeenteraad

De mening van de oudere Zwollenaar is kritischer en genuanceerder. Dit valt logisch te verklaren door de vele ervaring en kennis die ouderen in de loop van hun leven vergaren. In de onderzoeksresultaten is er ook duidelijk verschil zichtbaar in de antwoorden van jongeren en ouderen. Waar jongeren en volwassenen geneigd zijn om neutraal of geen mening te antwoorden, antwoorden ouderen sneller met eens of oneens.

Driekwart van de ouderen vindt dat de gemeenteraad meer moet informeren over wat ze doen en voor wie ze het doen. 80% van de ouderen ziet de raadsleden en de gemeenteraad als volksvertegenwoordiger. De helft van alle Zwolse ouderen vindt dat de gemeenteraad(sleden) niet voldoende op de hoogte is van wat er speelt in de Zwolse samenleving.

Gedrag t.o.v. de gemeenteraad

Veel senioren zijn bereid vrijwilligerswerk te verrichten, als zij daartoe actief worden uitgenodigd. Zo zijn een aantal ouderen bijvoorbeeld actief lid van ouderenbonden. Ouderenbonden kunnen de gemeente en de gemeenteraad ondersteunen door in een adviesrol het gemeentelijk beleid explicieter te maken en daardoor ook de communicatie te verbeteren.

Mediagebruik en communicatie

Veel senioren zijn niet opgegroeid met computers en digitale communicatiemiddelen, maar zijn er wel in geïnteresseerd. Uit onderzoek blijkt dat: Senioren en ouderen gebruiken huis-aan-huisbladen (27%), regionale kranten (22%), regionale radio en

televisie (16%) en de kabelkrant (12%) om op de hoogte te blijven van het lokale politieke nieuws.

Zij wensen op de hoogte gehouden te worden via: huis-aan-huisbladen, regionale kranten, regionale radio en televisie, de kabelkrant, schriftelijk en wijkplatforms.

Opvallend is dat het huidige gebruik van digitale middelen laag is (2%), maar de vraag toch twee keer zo groot is namelijk 4%.

2. Organisaties, bedrijven en instellingen

Onder de secundaire doelgroepen van de gemeenteraad van Zwolle behoren bedrijven, organisaties en instellingen van de gemeenteraad. Zij kenmerken zich:

- op het aantal medewerkers werkzaam binnen de organisatie;
- geografische ligging;
- branchegerichtheid/ sectoren;
- het gevoel van maatschappelijke verantwoording en medeverantwoordelijkheid van gebeurtenissen in eigen omgeving;
- profit en non-profit instellingen.

Kleine bedrijven:

Kleinere bedrijven (<10 werknemers) verenigen zich tevens in ondernemersverenigingen, alleen heerst hier een minder gevoel van verantwoordelijkheid voor wat er in de stad, of hun werkomgeving gebeurt. Winkeliers zijn echter wel geïnteresseerd in problematiek, dat betrekking heeft op hun branche of directe werkomgeving.

Grote bedrijven (+50 werknemers)

Grote bedrijven (Scania, TPG, DCO) hebben een meer maatschappelijke functie binnen de gemeente en verenigen zich via ondernemingsverenigingen om op de hoogte gehouden te worden van ontwikkelingen die hen aangaan om zo een vinger in de pap te houden. Van grotere bedrijven kan gezegd worden, dat zij meer betrokken en geïnformeerd willen worden dan kleine bedrijven.

Non-profit:

verenigingen;
belangengroepen;
instellingen.

3. Pers / media

- Lokale, regionale en landelijke media.
- Geschreven en audiovisuele pers.

4. Interne doelgroepen

- Verschillende overheidsinstanties, provincie Overijssel, G27, e.d.
- Raadsleden
- College van B&W
- Ambtenaren
- Het Informatiecentrum

5. Intermediairs

Deze doelgroep kenmerkt zich, doordat zij een 'doorgeefluik' zijn naar andere doelgroepen van de gemeenteraad. Er zijn twee soorten intermediairs te herkennen, namelijk:

1. De ondernemersverenigingen
2. Wijkcentra en wijkservicepunten

3.1. Bereikbaarheid van ondernemers: de ondernemersverenigingen

Bedrijven, organisaties en instellingen (ondernemers) moeten betrokken worden als een beleidsonderwerp hun branche (zorg, sport) of hun directe werkomgeving (bedrijventerrein, winkelcentrum) aangaat. Deze doelgroep wordt betrokken via de ondernemersverenigingen. Zij fungeren als intermediair tussen de gemeenteraad en de ondernemers, winkeliers, instellingen en verenigingen. Nieuws dat een bepaald 'ondernemend' gebied aangaat verloopt namelijk via de ondernemersvereniging of winkeliersvereniging. Daarnaast volgen ondernemers het nieuws voor bedrijven in *De Ondernemer* en vanuit hun rol als burger lezen zij de regionale en huis-aan-huis kranten. Deze doelgroep moet (basaal) geïnformeerd worden over sectorale/branchegerichte informatie. Directe bedrijfsgerichte communicatie is niet rendabel vanwege de hoge kosten van verzendingen. Bovendien wordt nieuws voor ondernemers in ieder geval gepubliceerd in *De Ondernemer*. Volgens relatiebeheerders van de gemeente Zwolle, Janna van Maar en Richard ter Braak, zijn ondernemers het beste te bereiken via de ondernemersverenigingen. De gemeente maakt gebruik van werkgroepen om actueel nieuws en betrokkenheid te creëren bij bepaalde problematiek. De voorzitter van de ondernemersvereniging wordt op de hoogte gesteld en gevraagd om een werkgroep op te zetten. Vervolgens wordt hiermee de problematiek besproken. Er kan gezegd worden dat alles via de verenigingen gecommuniceerd wordt.

3.2. Wijkcentra en wijkservicepunten

Een wijkcentrum of wijkservicepunt moet in eerste instantie geïnformeerd worden over veranderingen/ problematiek die hun leefomgeving aangaat. Door wijkcentra en servicepunten gestructureerd en goed te voorzien van informatie, kan er vroegtijdig ingespeeld worden op mogelijke participatie van burgers.

Bijlage 3: Organisatie van de externe communicatie

In deze bijlage wordt aangegeven welke communicatietaken bij wie in de organisatie komen te liggen. Er wordt een onderverdeling gemaakt in: de taken van het secretariaat raadsgriffie en de taken voor de raadscommunicatieadviseur. Ook is er een onderverdeling naar prioriteit te vinden in de taken en rollen per speerpunt, namelijk:

Prioriteit **1**: richt zich op de basale communicatie, tot mei 2006 en doorlopend.

Prioriteit **2**: richt zich op positioneren en profileren, tot mei 2008.

Prioriteit **3**: richt zich op de wederzijdse betrokkenheid tussen raad en burger, tot 2010.

Taken van het secretariaat raadsgriffie

1. Het secretariaat raadsgriffie:

- informeert betrokkenen (direct betrokken burgers, ondernemers, intermediairs);
- schrijft in samenwerking met de communicatieadviseur persberichten n.a.v. raads(commis)sievergaderingen;
- communiceert de overige raadsactiviteiten (werkbezoeken e.d.);
- distribueert agendapunten, notulen, e-mails, digitale nieuwsbrieven;
- onderhoudt en beheert de website;
- beheert de relaties en de contacten;
- communiceert activiteiten;
- ontwerpt (laat ontwerpen) folders en brochures.

Deze basale communicatie inspanningen vinden voortdurend doorgang bij de andere strategische speerpunten en vindt dus zijn doorgang naast de andere communicatie-inspanningen.

2. Het secretariaat raadsgriffie:

- onderhoudt en voert ten dele de middelen uit, die opgezet zijn ten behoeve van de herkenbaarheid van de gemeenteraad (positioneren en profileren).

3. Het secretariaat raadsgriffie:

- is verantwoordelijk voor de begeleiding bij participatie-activiteiten;
- vergroot de kennis over de participatiemogelijkheden;
- gaat gestructureerd en vroegtijdig op zoek naar mogelijk direct betrokkenen en nodigt hen uit.

Taken van de raadscommunicatieadviseur

1. De raadscommunicatieadviseur:

- ontwerpt en geeft sturing aan de strategie voor het persbeleid van de gemeenteraad en onderhoudt contacten
- ontwikkelt en geeft sturing aan het beleid voor interne communicatie;
- ontwikkelt en geeft sturing aan operationele plannen en daarmee communicatiemiddelen;
- ondersteunt het secretariaat bij de externe communicatie;
- speelt in op de verschillen tussen informatiebehoefte en –voorziening en brengt gestructureerd en strategisch de verschillen bij elkaar;
- onderzoekt de gebieden met vertekende/verkeerde kennis en speelt hierop in met informatievoorziening;
- is verantwoordelijk en geeft goedkeuring voor alle vormen van externe communicatie;
- werkt aan de strategie voor van de website;
- ontwikkelt het relatiebeheer voor mogelijke verbeteringen;

2. De raadscommunicatieadviseur:

- stelt de huisstijl van de gemeenteraad vast en bewaakt deze in de uitvoering;
- stelt in samenspraak met internen de identiteit vast en analyseert discrepanties;
- monitoren van omgeving (externe ontwikkelingen) en speelt hierop in. Heeft een antennefunctie;
- uit de huisstijl in operationele communicatieplannen en –uitingen: operationalisering
- verricht imago onderzoek;
- onderzoekt bij welke kenmerken/elementen impressiemanagement en imagovorming moet worden toegepast;
- ontwikkelt operationele plannen ter ontwikkeling van communicatiemiddelen en heeft een begeleidende en sturende rol hierin.

3. De raadscommunicatieadviseur:

- werkt aan de realisering van het hoofddoel van de gemeenteraad als hét belangrijkste politieke forum van de stad, d.m.v. profilering
- schrijft operationele plannen voor participatie-instrumenten en ontwikkelt participatie-instrumenten;
- gaat pro-actief op zoek naar professionelen en deskundigen;
- beïnvloedt de publieke opinie door agendasetting.

Bovenstaande is verder uitgewerkt in concrete acties en overzichtelijk weergegeven in onderstaand schema.

Schema: wijze van organisatie

Taken & prioriteit*:

1) Persbeleid opstellen (i.s.m. het college)	Communicatieadviseur
1) Strategie operationaliseren	Communicatieadviseur
1) Voorlichtingsmateriaal ontwikkelen	Communicatieadviseur
1) Relatiebeheersysteem ontwikkelen	Communicatieadviseur
1) Communicatieprocessen beheren & managen	Communicatieadviseur
1) Interne & externe omgeving monitoren	Communicatieadviseur
2) Website (door)ontwikkelen	Communicatieadviseur
2) Huisstijl ontwikkelen	Communicatieadviseur
2) Identiteit doorvoeren in comm.strategieën & middelen	Communicatieadviseur
3) Communicatiestrategie evalueren	Communicatieadviseur

Verantwoordelijkheid:

1) Persberichten schrijven	Griffie
1) Website beheren	Griffie
1) Relaties / klantcontacten beheren	Griffie
1) Standaard antwoordbrief (format) ontwikkelen	Griffie
1) Informatie publiceren, tekst aanleveren (raads)Wijzer	Griffie
3) Participatie-instrumenten en processen ondersteunen	Griffie

1) Perscontacten onderhouden	Com.adviseur & griffie
3) Onderzoek informatiebehoefte, imago, et cetera.	Com.adviseur & griffie
3) Participatie-instrumenten ontwikkelen	Com.adviseur & griffie

2) Identiteit raad bepalen	Griffier / presidium
----------------------------	----------------------

*Let op: de prioriteit van dit overzicht wijkt af van de vorige prioritering. Bovenstaande is uitgezet naar urgentie van de te ondernemen actie, in plaats van naar de speerpunten.

Training en cursussen

Zoals duidelijk wordt uit bovenstaande schema's komen er een aantal nieuwe taken op het gebied van communicatie bij de griffie te liggen. Voor een optimaal effect van raadscommunicatie moet het begrip communicatie gaan leven onder de medewerkers van de griffie. Daarom is het aan te raden om de medewerkers van de griffie een algemene korte communicatietraining te laten volgen en waar nodig de kennis vergroten door cursussen.

Bijlage 4: Budget

Kosten				
		eenmalig	jaarlijks	maandelijks
1	Communicatieadviseur ½ fte, schaal 10		€ 30.000	€ 2.900
2	Informeren van direct betrokkenen		€ 2.500	€ 200
3	Tweejaarlijks onderzoek raad	€ 3.000	€ 1.500	
4	Kosten (raads)Wijzer		€ 16.500	€ 1.400
5	Folders en brochures		€ 10.000	
6	Communicatie profilering / advertorials		€ 5.000	
7	Relatiebeheersysteem	€ 10.000		
8	Pilots participatie instrumenten		€ 5.000	
9	Hoorzittingen		*	
10	Cursussen		€ 1.000	
11	Wijkcontacten		€ 7.500	
12	Overig voorlichtingsmateriaal		€ 2.500	
13	Onvoorzien		€ 2.500	
	Totaal		€ 84.000	

* : is opgenomen in het budget van de gemeenteraad

Evenals in de opzet van de werkgroep communicatie is opgemerkt is dit een indicatie van de te maken kosten. Deze kosten zijn schattingen, waarbij de ervaring zal moeten leren welke bedragen in de toekomstige begroting gehanteerd dienen te worden.

Bijlage 5: Kettingkastmodel Birkigt & Stadler

Model van Birkigt & Stadler

De persoonlijkheid van de organisatie wordt door communicatie, symboliek en gedrag van de organisatie gevormd. Er bestaat een drietal instrumenten waarmee het imago gevormd kan worden aan de hand van de communicatie-identiteitsmix van Birkigt & Stadler, 1986 (zie onderstaande afbeelding).

Organisatiegedrag in de omgeving:

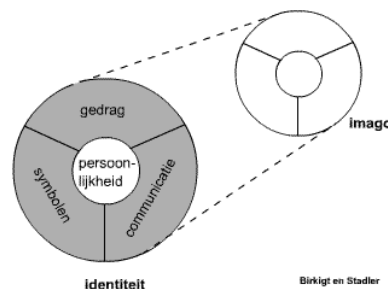
'Wat doet de organisatie voor de omgeving en op welke manier worden diensten aangeboden en geproduceerd?' Algemeen belang dienend; bepaalt de richtlijnen voor de stad; volksvertegenwoordigers, kaderstellers, controleurs.

Organisatiecommunicatie:

alle vormen van communicatie, zowel intern als extern: notulen; persberichten n.a.v. raadsvergaderingen; brieven; werkbezoeken; themabijeenkomsten; commissies; individuele belangen.

Symboliek van de organisatie:

Hieronder worden logo's, symbolen, gebouwen en huisstijl bedoeld, maar bijvoorbeeld de naam: gemeenteraad. Effect symbolen: autoritair, politiek gericht, ambtenarij, gemeentelijke huisstijl.



Toevoeging op hoofdstuk 3.2.1 'Identiteit bepalen: positioneren'.

Het begrip identiteit is te definiëren als de 'tastbare manifestatie van de persoonlijkheid (van een organisatie)', aldus Van Woerkum (2000: 62). Zijn definitie wijkt af van de definitie die Van Riel heeft afgeleid van het model van Birkigt & Stadler. (Van Riel, 2003: 39) Van Riel spreekt over de zelfpresentatie van de persoonlijkheid. Het verschil zit in het feit dat het begrip zelfpresentatie suggereert dat met een ander presentatie ook een andere identiteit ontstaat. Net zoals Van Woerkum kunnen wij ons niet vinden in deze visie. De gedachte dat burgers hun beeld over de gemeenteraad enkel baseren op wat de gemeenteraad laat zien aan de buitenwereld is in onze ogen te kort door de bocht. Lang niet alle signalen aan de 'grens' van de organisatie zijn beheersbaar. Werknemers kunnen zich bijvoorbeeld buiten werktijd uit laten over de organisatie. Deze signalen zijn voor de buitenwereld minstens zo interessant als de gepresenteerde boodschappen en hebben minstens zoveel invloed op het imago, aldus Van Woerkum (2000: 62).

Toevoeging op hoofdstuk 3.3.6 'Imagobeïnvloeding: impressiemanagement Van Raaij'.

Van Raaij onderscheidt ook defensief impressiemanagement. Deze defensieve variant heeft een reactief karakter en richt zich op bescherming van het imago. Het treedt op als reactie op een beschuldiging en tracht de negatieve gebeurtenis af te schuiven op oorzaken van buiten de organisatie. In sommige situaties kan het voorkomen dat tactisch-defensief impressiemanagement ingezet moet worden. Bijvoorbeeld om een verontschuldiging aan te bieden of een bekentenis af te leggen. Het is voor de Zwolse gemeenteraad niet aan te bevelen om op lange termijn (strategisch) defensief impressiemanagement te voeren. De lange-termijneffecten kunnen negatief zijn. Wanneer strategisch-defensief management wordt gevoerd, krijgt de raad een imago van afhankelijkheid en hulpbehoefte.

Bijlage 6: Literatuurlijst

Boeken

- C.B.M. van Riel, *Identiteit en imago: Recente inzichten in corporate communication – theorie & praktijk.*, Den Haag, Academic Service, derde druk 2003.
- C. van Woerkum, *Communicatie en interactieve beleidsvorming*; Alphen aan den Rijn Samsom, 2^e geh. herz. druk 2000.
- Vernieuwingsimpuls Dualisme en lokale democratie, *Handreiking Interactieve beleidsvorming voor en dualistische raad – 25 vragen en antwoorden.* Den Haag, VNG Uitgeverij, 2004.
- Leeuw, A.C.J. de, *De Wet van de Bestuurlijke Drukke - over inspanning en resultaat van besturen*, Uitgeverij van Gorcum, 4^e druk, Assen 2001.
- H.J. Rebel, *Communicatiebeleid en communicatiestrategie*, Amsterdam, uitgeverij Boom, 2000.
- R. Veenman, *Interactie & Participatie – de praktijk van communicatief handelen*; Alphen aan den Rijn, Samsom, tweede druk 2000.
- Berenschot Communicatie, *Managementmodellen voor communicatie*, Amsterdam, uitgeverij Nieuwezijds, 2003.
- Nijhof, W.H., *Alles draait om het imago! Corporate communication een praktische inleiding*, Bohn Stafleu Van Loghum, Houten/Diegem, tweede druk, 1993.
- Commissie Toekomst Overheidscommunicatie, *In dienst van de democratie*, SDU, Den Haag 2001.
- Schoemaker, H. en Vos, M.F.; *‘Communicatiemanagement voor organisaties’*, Lemma, Utrecht 1993.

Websites

- http://www.communicatiecoach.com/vakgebied_strategie_art_imago.htm (identiteit en imago, birkigt en stadler, 1986)
- www.vernieuwingsimpuls.nl
- www.vng.nl
- www.binnenlandsbestuur.nl
- www.communicatiecoach.com
- www.zwolle.nl
- www.almere.nl
- Intranet ‘Arachne’

Rapporten

- R. Heij & B. Pauwels, '*Onderzoek Raad en gemeenten*', Gemeente Zwolle – raadsgriffie, 2004.
- B. Pauwels & R. Heij, '*Onderzoek informatiebehoefte burgers 2004*', Zwolle, gemeenteraadsgriffie 2004/2005.
- Staatscommissie Dualisme en lokale democratie (commissie Elzinga), '*Dualisme en lokale democratie*', Den Haag 2003.
- Stuurgroep Evaluatie Dualisering gemeentebestuur (commissie Leemhuis), '*Aangelegd om in vrijheid samen te werken – Dualisering : bijsturing geboden*', Den Haag, december 2004.
- Gemeente Zwolle, '*De gemeenteraad in communicatie met...*', Voorstel Raads werkgroep Communicatie, 17 mei 2004.
- Gemeente Zwolle, '*Werk aan de winkel! – wij trekken de kar de komende 4 jaar!*' Collegeprogramma, april 2002.
- XPIN & HVR, in opdracht van de Rijksvoorlichtingsdienst, '*Spelregels voor Communicatie bij interactieve beleidsvorming*', juli 2003.
- Gemeente Spijkenisse, '*Beleidskaders Interactieve beleidsvorming – de burger dichterbij*', Projectgroep Interactieve beleidsvorming, januari 2004.
- Gemeente Lisse, '*In dienst van de burger – communicatiebeleidsplan gemeente Lisse*', November 2002.
- Gemeente Dordrecht, '*Actieplan raadscommunicatie – De burger in beeld*', 2003/2004.

Artikelen

- Zorg+Welzijn 03, '*Oplossingen komen niet meer uit Den Haag*', Zuithof, M., 12 februari 2003.