

Gemeentelijk communicatiebeleid Hillegom

**Rekenkamercommissie
Hillegom, Lisse en Noordwijkerhout**
januari 2015

Inhoud

1	Inleiding	1
1.1	Doel- en vraagstelling	1
1.2	Aanpak	1
1.3	Leeswijzer	2
1.4	Begrippenlijst	2
2	Communicatiebeleid	4
2.1	Vaststelling communicatiebeleid	4
2.2	Kwaliteit communicatiebeleid	4
2.2.1	Doelstellingen	4
2.2.2	Middelen	5
2.2.3	Kwaliteitsrichtlijnen	6
3	Communicatiepraktijk	8
3.1	Integratie in bedrijfsvoering	8
3.1.1	Organisatie van gemeentelijke communicatie	8
3.1.2	Taak- en rolverdeling	9
3.1.3	Doorvertaling naar plannen en uitvoeringsprogramma's	10
3.1.4	Richtlijnen en protocollen	11
3.2	Gebruik digitale media	12
3.3	Beelden van de uitvoering	12
4	Burgertevredenheid	14
4.1	Respondenten	14
4.2	Tevredenheid gemeentelijke communicatie	15
4.3	Toegankelijkheid van informatie gemeente	18
4.4	Bekendheid inspraakprocedures	20
4.5	Bekendheid bezwaar- en klachtenprocedures	21
5	Conclusies en aanbevelingen	24
5.1	Conclusies	24
5.2	Leren van elkaar – best practices	27
5.3	Aanbevelingen	29
5.4	Bestuurlijke reactie college	30
5.5	Nawoord rekenkamercommissie	34

Bijlagen

1	Bestudeerde documenten
2	Gesprekspartners
3	Normenkader

1

Inleiding

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

1.1 Doel- en vraagstelling

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

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

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

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

De centrale onderzoeksvraag is uitgewerkt in de volgende deelvragen:

Communicatiebeleid

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

Communicatiepraktijk

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

Burgertevredenheid

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

1.2 Aanpak

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

1.3 Leeswijzer

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

1.4 Begrippenlijst

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

Participatieladder	Het model van de participatieladder brengt goed in beeld welke inbreng van de betrokkene in het beleidsproces gewenst en zinvol is. Bij besluiten en projecten waarbij dit van toepassing is, wordt vooraf door het bevoegde bestuursorgaan (dit kunnen zijn de raad, het college of de burgemeester) beslist over het participatietraject voor of met de inwoners dat hierbij van toepassing zal zijn. Dit gebeurt aan de hand van de in het amendement opgenomen participatieladder, waarop 5 gradaties van participeren zijn opgenomen, oplopend van informeren tot laten beslissen. Door bij projecten standaard vooraf door het bevoegde bestuursorgaan het participatietraject te laten vaststellen, wordt de communicatie met en naar de inwoners veel beter in het beleidsproces ingebed. Elke volgende trede op de participatieladder betekent meer invloed van betrokkenen. De treden op de ladder zijn: Informeren, Reactie vragen, Advies vragen, Coproduceren en Laten beslissen. Vanaf trede 3 spreekt Hillegom ook wel van interactieve beleidsvorming.
Beleidsfasen	Burgerparticipatie kan in verschillende fasen van het beleidsproces plaatsvinden. Voor elke fase van het proces zou bekeken moeten worden of burgerparticipatie gewenst en zinvol is en zo ja, van welke doelgroep participatie gewenst is en welke participatiegraad (zie participatieladder) het beste past. Daarover moet een besluit worden genomen door het orgaan dat verantwoordelijk is voor die fase van het beleidsproces. De volgende fasen zijn in een beleidsproces te onderscheiden: A Voorbereiding van beleid B Vaststelling van beleid C Uitvoering van beleid D Controle op uitvoering
E-dienstverlening	Dienstverlening met behulp van ICT (digitaal)
Multi channel	Pieterse en van Dijk (2005) definiëren multichanneling als het gebruik van verschillende kanalen voor dienstverlening binnen één proces van dienstverlening of het gebruik van verschillende kanalen voor verschillende processen van dienstverlening.

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

2

Communicatiebeleid

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

2.1 Vaststelling communicatiebeleid

Het gemeentelijk communicatiebeleid is vastgelegd in het Communicatiebeleidsplan 2010-2013. Dit plan is op 14 januari 2010 door de gemeenteraad vastgesteld (Besluitenlijst raadsvergadering 14 januari 2010, gemeente Hillegom).

Het Communicatiebeleidsplan is opgesteld door het cluster Communicatie. Uit documenten en gesprekken komt niet naar voren dat het beleid interactief samen met stakeholders is opgesteld. Wel heeft de gemeenteraad een actieve rol gespeeld bij de totstandkoming van het beleid door bij vaststelling een aantal amendementen door te voeren. Zo heeft de raad:

- kwaliteitshandhaving bij communicatie met individuele burgers, bedrijven en instellingen als prioriteit toegevoegd;
- communicatie structureel ingebed in het beleidsproces doordat het bevoegde bestuursorgaan vooraf beslist over het participatietraject;
- een duidelijker participatiediagram opgenomen;
- toegevoegd dat de gemeente aan burgers, instellingen en bedrijven terugkoppelt wat er met hun inbreng is gedaan.

(Besluitenlijst raadsvergadering 14 januari 2010, gemeente Hillegom.)

Ook is het beleidsplan na twee jaar door een externe adviseur geëvalueerd. Hieruit is een aantal verbeterpunten en aanvullende beleidspunten naar voren gekomen. Deze evaluatie is wederom door de gemeenteraad goedgekeurd en de looptijd van het beleidsplan is daarop met twee jaar verlengd.

2.2 Kwaliteit communicatiebeleid

2.2.1 Doelstellingen

In het Communicatiebeleidsplan heeft de gemeente de volgende communicatiemissie geformuleerd:

De gemeente Hillegom streeft naar open, eenduidige en vraaggerichte communicatie met haar doelgroepen. Indien mogelijk zoeken wij de dialoog met inwoners, ondernemers en andere belanghebbenden om zo de betrokkenheid en het draagvlak voor gemeentelijk beleid te optimaliseren, om kennis te mobiliseren en om de kwaliteit van het beleid te waarborgen (Communicatiebeleidsplan, p. 4).

Deze missie is uitgewerkt in zes beleidsprioriteiten (hier verkort weergegeven):

1. Communicatie met individuele burgers, bedrijven en instellingen: de gemeente legt kwaliteitscriteria vast voor de beantwoording van brieven en telefoontjes en voor informatieverstrekking (bijvoorbeeld bij een Wro-procedure) in de buurt.
2. Strategische advisering; centraal staat het waarborgen van de kwaliteit van de communicatie richting belanghebbenden bij grotere/ingrijpende projecten of beleidsvoorstellen. Waar zinvol wordt gekozen voor interactieve beleidsvorming zodat we ook het perspectief van buiten naar binnen halen.
3. Organisatiecommunicatie (corporate communicatie); deze communicatieactiviteiten dragen bij aan het imago van Hillegom. Hierbij staan kernwaarden centraal als saamhorigheid, partnerschap en onze centrale rol in de samenleving. De gemeente Hillegom wordt gepositioneerd als een organisatie die klaarstaat voor de inwoners en ondernemers.
4. Digitalisering dienstverlening gemeente; Hillegom bereidt zich voor op "Overheid heeft Antwoord"-eisen met de uitbreiding van e-dienstverlening en het uitbouwen van een Klant Contact Centrum (KCC). In 2015 is de gemeente de ingang voor alle overheidsdiensten.
5. Interne communicatie; om de onderlinge samenhang in beleid en uitvoering te waarborgen is het belangrijk om de medewerkers op de hoogte te houden van relevante ontwikkelingen.
6. Professionalisering crisiscommunicatie; in 2010 treedt de nieuwe wet voor de veiligheidsregio's in werking. Dit vraagt om een verdere professionalisering van onze organisatie op dit gebied. We werken hierbij samen met gemeenten binnen de regio. (Communicatiebeleidsplan, p. 9-10).

Voor zowel de communicatiemissie als de bijbehorende beleidsprioriteiten geldt dat deze in beperkte mate SMART zijn geformuleerd. De communicatiemissie vormt een doelstelling op hoofdlijnen en is daarom niet specifiek geformuleerd. De onderliggende beleidsprioriteiten zijn verder uitgewerkt, maar ook grotendeels kwalitatief omschreven. De uitzondering hierop vormt de indicatie wanneer doelen moeten zijn behaald. Voor een aantal doelen worden jaartallen genoemd waardoor het duidelijk is wanneer deze doelstellingen behaald moeten zijn (Communicatiebeleidsplan Hillegom 2010-2013, p. 9 en 11).

2.2.2 Middelen

In het Communicatiebeleidsplan wordt niet ingegaan op de in te zetten communicatiemiddelen. De gemeente geeft aan dat zij aan de hand van de communicatiecheck en de participatiediagram bepaalt welke communicatiestrategie wordt gekozen. Deze formats zijn het startpunt voor het communicatieadvies, de omgevingsanalyse, de rol van communicatie in het project en de daarbij passende (media)strategie (Uitgangspunten online communicatie gemeente Hillegom, datum niet bekend; De Communicatiecheck, datum niet bekend; Communicatiebeleidsplan Hillegom 2010-2013, p. 13).

Ook is er geen beschrijving van het benodigde budget voor uitvoering van het communicatiebeleid opgenomen in het Communicatiebeleidsplan. In het jaarplan 2013 is wel aangegeven dat er budget voor verschillende activiteiten nodig is, maar er is geen overzicht gegeven van de hoogte van het budget. In het Communicatiebeleidsplan is wel een beschrijving van de personele formatie voor uitvoering van het communicatiebeleid opgenomen. Daarbij is

ook aangegeven wat de rol van de afdeling Communicatie is (Communicatiebeleidsplan Hillegom 2010-2013, p. 20-21).

2.2.3 Kwaliteitsrichtlijnen

Het gemeentelijk communicatiebeleid bevat verschillende richtlijnen om de kwaliteit van de communicatie te waarborgen. Het beleidsplan omvat servicenormen, een beschrijving van de verschillende doelgroepen en een beschrijving van de wijze waarop het beleid periodiek geëvalueerd wordt. Het communicatiebeleid bevat geen concrete richtlijnen voor de wijze van communicatie zoals begrijpelijke taal. Wel is er binnen de organisatie een schrijfwijzer beschikbaar met richtlijnen voor het schrijven van brieven en e-mails.

Wat betreft voorschriften over de service aan burgers, beschikt de gemeente over een kwaliteitshandvest voor communicatie met individuele burgers. Het handvest bestaat uit tien servicenormen of -beloften (Servicebeloften gemeente Hillegom – webversie).

In het Communicatiebeleidsplan zelf is geen krachtenveld in kaart gebracht. Wel is aangegeven dat bij het opstellen van communicatie-adviezen een analyse van belangen van de betrokkenen wordt gemaakt. De gemeente geeft aan dat per communicatieadvies aan de hand van De Communicatiecheck in de tweede stap inzichtelijk wordt gemaakt wie de belangrijkste spelers zijn van wie de belangen in het geding komen en dus welke steun of weerstand, opvattingen, belangen, ambities of voorkeuren verwacht kunnen worden (Communicatiebeleidsplan Hillegom 2010-2013, p. 10; De Communicatiecheck). Het belang van het opstellen van een krachtenveldanalyse voor individuele communicatieprojecten wordt daarmee in het beleid onderstreept. Ook is in het Communicatiebeleidsplan de participatieladder beschreven. Dit is een net andere werkwijze om een zogenaamde krachtenveldanalyse te maken. Deze werkwijze kan een soortgelijk inzicht opleveren.

Verder zijn de doelgroepen voor gemeentelijke communicatie wel in het beleid benoemd. Deze doelgroepen zijn:

- a. inwoners;
- b. verenigingen/organisaties/instellingen in en rond Hillegom;
- c. ondernemers/ondernemersverenigingen Hillegom;
- d. medewerkers Hillegom;
- e. toeristen en bezoekers;
- f. pers;
- g. bestuurders/ambtenaren samenwerkende Bollengemeenten;
- h. uitbestedingspartners (Milieudienst West Holland, Cocensus);
- i. provincie/rijksoverheid (Communicatiebeleidsplan Hillegom 2010-2013, p. 10).

Het betreft hier de algemene categorisering van doelgroepen die voor de gemeenten van belang zijn.

Daarnaast wordt, ter voorbereiding van elk communicatie-advies, aan de hand van De Communicatiecheck in beeld gebracht welke doelgroepen voor het betreffende communicatieproject van toepassing zijn (Communicatiebeleidsplan Hillegom 2010-2013, p. 10; De Communicatiecheck).

In het beleidsplan is een analyse op communicatieniveau gemaakt. Daarbij worden de volgende niveaus behandeld: interne communicatie, strategische communicatie, communicatie gemeenteraad en rampenbestrijding en crisiscommunicatie. In deze indeling omvat strategische communicatie ook communicatie rond projecten of beleidsvoorstellen. De analyse in het beleidsplan heeft echter geen betrekking op één-op-één communicatie met burgers. De analyse wordt gevolgd door prioriteiten in het communicatiebeleid, waarbij communicatie met individuele burgers op '1' staat. De nummer 1 prioriteit heeft daarmee geen relatie met de analyse in het beleidsplan, want daar komt één-op-één communicatie met burgers niet voor. De nummer 2 prioriteit is strategische advisering bij grotere projecten of beleidsvoorstellen. De in de analyse gesignaleerde knelpunten bij strategische advisering komen niet duidelijk terug in de strategie zelf (er wordt geen antwoord gegeven op de vraag wie wat doet en betaalt¹). De onderbouwing voor de beleidsprioriteiten wordt daarmee in het beleidsplan niet expliciet gemaakt. De beleidsprioriteiten zijn echter wel terug te voeren naar de Evaluatienota Verbindingen Leggen. Verder is er in het beleidsplan een hoofdstuk opgenomen met de rolverdeling bij de invulling van de communicatietaken (Wat doen communicatiemedewerkers en wat doen de afdelingen?). In die zin is dat wel weer een vertaling van de analyse naar het 'procesontwerp' (Communicatiebeleidsplan Hillegom 2010-2013, p. 7-8).

Tenslotte is in het Communicatiebeleidsplan aangegeven dat het communicatiebeleid wordt bijgestuurd aan de hand van tussentijdse evaluaties. Daarbij is in het beleidsplan ook vrij uitvoerig omschreven op welke wijze wordt geëvalueerd. Er is in het beleidsplan alleen niet aangegeven wanneer de evaluatieactiviteiten worden uitgevoerd (Communicatiebeleidsplan Hillegom 2010-2013, pagina's 25-27; Evaluatienota communicatie gemeente Hillegom, verbindingen leggen, november 2012). In interviews wordt aangegeven dat er binnen het cluster Communicatie jaarlijks een evaluatie over het afgelopen jaar plaatsvindt. Daarnaast worden individuele projecten geëvalueerd. Om de paar jaar vindt er ook een grotere evaluatie van het communicatiebeleid plaats. De exacte frequentie hiervan is echter niet vastgelegd.

¹ In de Evaluatienota Verbindingen leggen wordt wel ingegaan op de rol- en taakverdeling tussen de verschillende betrokkenen. In de praktijk worden op basis van deze nota ook wel degelijk afspraken gemaakt over rol- en taakverdeling.

3

Communicatiepraktijk

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

3.1 Integratie in bedrijfsvoering

3.1.1 Organisatie van gemeentelijke communicatie

Binnen de gemeentelijke organisatie maken de communicatiespecialisten onderdeel uit van het Team Inwoner & Bestuur. Dit team bestaat uit adviseurs op het gebied van communicatie, juridische zaken en projectmatig werken, aangevuld met uitvoerende medewerkers op het gebied van communicatie, website, bedrijvencontacten, ondersteuning van college, directie, griffie en de OR. Het team bestaat in totaal uit 13 personen.

Binnen het Team Inwoner & Bestuur wordt het cluster Communicatie gevormd door drie medewerkers. In het Communicatiebeleidsplan wordt aangegeven dat het in totaal om 2,5 fte gaat. Het gaat daarbij om een webmaster (0,7 fte), een communicatiemedewerker (0,5 fte) en een senior communicatieadviseur (0,8 fte). Daarnaast heeft de afdeling ondersteuning van een ICT-medewerker voor de website (0,2 fte) (Communicatiebeleidsplan Hillegom 2010-2013, p. 21). Vanuit het team Communicatie wordt aangegeven dat de daadwerkelijk beschikbare capaciteit voor 2013 anders was dan in het beleidsplan geraamd. In 2013 waren in totaal één teamleider/communicatieadviseur beschikbaar (0,5 fte), één communicatieadviseur projecten (0,67 fte), één communicatiemedewerker (0,5 fte) en twee webmasters (1,67 fte). Dit komt neer op ca. 1,67 fte voor communicatietaken in het algemeen plus 1,67 fte voor de website.

In het beleidsplan wordt aangegeven dat deze bezetting beperkingen kent. Zo is het niet altijd haalbaar om communicatietrajecten van begin tot einde te begeleiden of zelfs uit te voeren. Op basis van de prioriteiten in het beleidsplan moeten er daarom keuzes worden gemaakt en zal het cluster Communicatie soms adviseren het opstellen van het communicatieadvies of de uitvoering van een communicatieproject uit te besteden (Communicatiebeleidsplan Hillegom 2010-2013, p. 21). Ook in de interviews wordt aangegeven dat de werkdruk bij tijden hoog is. Een deel van de communicatietaken wordt echter door de afdelingen zelf uitgevoerd. Ook is de werkdruk wisselend en zijn er ook momenten waarop het minder druk is. Al met al is het voor het cluster Communicatie mogelijk om met de huidige bezetting de belangrijkste taken uit te blijven voeren. Daarbij wordt door medewerkers van het cluster wel aangegeven dat één van de huidige medewerkers is aangenomen op basis van een driejarig contract. Als dit contract niet wordt verlengd, kan het huidige takenpakket niet langer worden uitgevoerd omdat dan een aanzienlijk deel van de capaciteit wegvalt. Binnen het cluster Communicatie wordt de huidige bezetting voor de huidige dienstverlening als ondergrens ervaren.

Ook de wethouder geeft aan dat de bezetting beperkingen kent. Volgens de wethouder zijn deze inherent aan een kleine gemeente. Bij grotere gemeenten zijn de competenties meer uitgesplitst en is er dus meer specialisatie mogelijk; van competenties op het niveau van beheer tot aan competenties op het niveau van strategie. Bij een kleine gemeente is dit niet mogelijk en

zijn vooral beheerscompetenties aanwezig. Dit maakt borging in de organisatie bij een kleine gemeente lastiger.

In gesprekken wordt aangegeven dat het centrale communicatiebudget klein is. Het budget voor communicatie komt voor een groot deel van de verschillende teams en projecten. De inhoudelijke afdelingen betalen zelf de communicatie die voor hun projecten vereist is. Als het budget van de inhoudelijke afdeling niet toereikend is dan moet het cluster Communicatie de afdeling laten zien wat wel en niet kan. Bij het cluster Communicatie zelf is er alleen een heel klein budget voor bijvoorbeeld de ontwikkeling van communicatiemiddelen. De kosten voor het onderhouden van de website zijn ondergebracht bij ICT en niet bij het cluster Communicatie.

3.1.2 Taak- en rolverdeling

Het cluster Communicatie heeft een bijzondere rol in de ambtelijke organisatie. Het cluster zit qua rol tussen de burger, de beleidsafdelingen en het bestuur in. Communicatie in de gemeente is een allemansopdracht. Per gemeentelijke speler (gemeenteraad, college, burgemeester, directie, teamleiders, programmaregisseurs, medewerkers en het team communicatie) zijn ontwikkelopgaven vastgesteld en is een plan van aanpak afgesproken om samen tot het gewenste resultaat te komen. Het cluster Communicatie ondersteunt de verschillende spelers en beleidsafdelingen hierbij. De regie over communicatie ligt bij de inhoudelijke verantwoordelijke beleidsafdeling. De programmaregisseur is verantwoordelijk voor de opdrachtverstrekking aan de projectleider. De projectleider en programmaregisseur bepalen de inhoud van het project. Het cluster heeft vooral een adviserende rol en een overkoepelende gemeentebrede rol. Het team Communicatie geeft dus advies, maar de beslissingen zijn uiteindelijk aan de projectleider of de teamleider van de inhoudelijke afdeling. Uitvoering van communicatie voor specifieke projecten wordt door medewerkers van de afdelingen zelf opgepakt.

Om te bepalen welke communicatie inzet nodig is, gebruikt de gemeente Hillegom een Communicatiecheck. Deze wordt in overleg met de inhoudelijke afdeling ingevuld. Meestal gebeurt dat door een communicatiemedewerker en een inhoudelijk betrokken medewerker samen, omdat de ervaring leert dat dit beter werkt dan alleen. Op basis van De Communicatiecheck adviseert één van de communicatieadviseurs over de noodzakelijke communicatie inzet door de afdeling. Voor communicatieprojecten maakt men vervolgens een apart kopje in het projectplan waaronder wordt aangegeven wie verantwoordelijk is voor de uitvoering.

Naast advisering over de communicatieplannen, adviseert het cluster ook over de inhoud van communicatie. Zo checkt het cluster Communicatie door anderen aangeleverde teksten en communicatiemiddelen op leesbaarheid, lay-out en ontwerp en aansluiting bij de geadviseerde communicatiestrategie en doelgroep. De verantwoordelijkheid voor de website ligt bij de medewerkers zelf. Hierbij vindt wel afstemming plaats tussen de communicatiemedewerkers en de steller van de webtekst.

De taken wat betreft communicatie met burgers zijn belegd bij verschillende afdelingen. Wel is het de bedoeling dat er nog dit jaar één centraal aanspreekpunt komt. Voor één-op-één communicatie met burgers is het Klant Contact Centrum nu al het eerste aanspreekpunt. Publiekszaken vormt daarin de eerste lijn voor contacten via de balie en telefonische contacten. Bij complexere of specialistische vragen neemt de betreffende back office medewerker het klant contact over.

E-mail communicatie verloopt momenteel nog via een centraal email adres dat door de Afdeling Informatie en Gegevensbeheer wordt beheerd (info@hillegom.nl). Deze afdeling is nu ook nog verantwoordelijk voor alle inkomende brieven. Voor vragen over wonen, zorg, welzijn en inkomensondersteuning kunnen burgers verder terecht bij het Lokaal Loket van het team Maatschappij. De gemeente werkt aan een centraal klantcontactsysteem. Dit systeem wordt op dit moment getest en moet dit jaar operationeel worden. Via het klantcontactsysteem wordt alle één-op-één communicatie met burgers geregistreerd. Daarin moet dus ook zichtbaar worden welke brieven en e-mails zijn binnengekomen en uitgegaan.

In gesprekken wordt aangegeven dat de samenwerking tussen het cluster Communicatie en de inhoudelijke afdelingen over het algemeen goed verloopt. In de praktijk botst het nooit echt bij het uitvoeren van een communicatiecheck of bij het redigeren van stukken die door inhoudelijke afdelingen geschreven zijn. De communicatiemedewerkers proberen hier ook flexibel mee om te gaan. Wel wordt aangegeven dat sinds de komst van de Toptaken website de integratie tussen communicatie en inhoud beter is geworden. Door de wijze waarop informatie op de website wordt gepresenteerd wordt er meer strategisch over communicatie nagedacht. De informatie die niet meer op de website komt te staan, zal immers anders moeten worden gecommuniceerd.

Daarnaast wordt er in gesprekken gewezen op twee zaken die beter zouden kunnen in de rolverdeling en samenwerking tussen het cluster Communicatie en de inhoudelijke afdelingen. Ten eerste bestaat er af en toe onduidelijkheid over wie verantwoordelijk is voor het uitvoeren van een communicatieactie. Als er iets fout gaat in de communicatie dan is het niet altijd evident waar het is fout gegaan. Het kan zijn dat het cluster Communicatie vergeten is een communicatieactie uit te voeren, maar het kan ook zijn dat de inhoudelijk verantwoordelijke medewerker een fout heeft gemaakt. Dit kan bijvoorbeeld voorkomen als er een brief verstuurd moet worden op een bepaald moment. De timing van het uitsturen van een dergelijke brief is een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Dat maakt het lastig. Binnen de huidige wijze waarop communicatie is ingebed is er op dat moment niet één medewerker die hier als projectleider direct verantwoordelijk voor is. Wel wordt aangegeven dat dergelijke onduidelijkheid slechts een enkele keer voorkomt.

Een punt dat in gesprekken een groter belang krijgt toegedicht is het tijdig inschakelen van het cluster Communicatie bij een communicatietraject. Medewerkers van het cluster Communicatie geven aan dat het cluster vaak pas laat door de inhoudelijke afdelingen bij een project betrokken wordt. De rol van het cluster ligt echter juist in de advisering over het communicatieplan en de communicatiestrategie. Vanuit deze rol zou het cluster daarom al direct bij het begin van een project door de inhoudelijke afdeling geraadpleegd moeten worden. De medewerkers van het cluster geven aan dat hoe eerder het cluster Communicatie bij een project betrokken wordt, hoe beter en eerder ze kritisch kunnen meedenken in het proces. Dit komt de kwaliteit van de communicatie ten goede.

3.1.3 Doorvertaling naar plannen en uitvoeringsprogramma's

Het Communicatiebeleidsplan wordt via jaarplannen doorvertaald naar de uitvoeringspraktijk. Het beleidsplan zelf is vier jaar geldig en dit beleidsplan wordt voor ieder jaar uitgewerkt in een jaarplan met daarin de operationalisering van de taken. Dit jaarplan is een overkoepelend plan voor het gehele team Inwoner & Bestuur (waarvan het cluster Communicatie onderdeel uitmaakt.) Binnen dit jaarplan is een aparte sectie gewijd aan communicatie.

Dit deel van het jaarplan wordt in samenspraak met de communicatiemedewerkers opgesteld door de teamleider van het cluster Communicatie. Ook wordt het jaarplan vooraf met de programmaregisseur besproken. Het plan wordt intern, dus in overleg, opgesteld.

In het jaarplan voor communicatie zijn de belangrijkste actiepunten opgenomen voor het komende jaar. Voor het jaarplan van 2013 gaat het daarbij concreet om de ontwikkelopgave per gemeentelijke speler: gemeenteraad, griffie, college, burgemeester, directieteam & programmaregisseurs, teamleiders/projectleiders/beleidsmedewerkers en medewerkers. Per speler is daarbij aangegeven voor welke ontwikkelopgave op het vlak van communicatie hij staat. Daarnaast is in het jaarplan ook een overzicht gegeven van de belangrijkste thema's waar het cluster Communicatie in 2013 mee aan de slag gaat (Jaarplan 2013 – Inwoner & Bestuur, 21 december 2012, p. 10-18).

Naast de ontwikkelopgaven per speler zijn er in het jaarplan verschillende concrete doelstellingen met betrekking tot de kwaliteit van de website en digitale dienstverlening opgenomen. Verder wordt ook de uitvoering van het plan van aanpak dat voortkomt uit de evaluatie en verbetering van het raadsinformatiesysteem als aparte projecten voor communicatie genoemd (Jaarplan 2013 – Inwoner & Bestuur, 21 december 2012, p.19).

Het jaarplan bevat geen overzicht van alle communicatietaken voor het jaar 2013. Naast de ontwikkelpunten en de genoemde projecten is in het jaarplan geen overzicht van de alledaagse communicatietaken opgenomen. Het jaarplan biedt dus geen compleet overzicht van alle werkzaamheden die het cluster moet verrichten. Het jaarplan bevat dan ook geen planning van alle taken die door het cluster worden uitgevoerd. Ook in andere stukken hebben wij een dergelijke gedetailleerde taken- en urenplanning voor 2013 niet aangetroffen. Voor 2014 is er wel een communicatiekalender gemaakt met daarin de communicatietaken voor dat jaar.

In interviews wordt aangegeven dat naast doorvertaling in het jaarplan van het cluster Communicatie doorvertaling ook plaatsvindt in de plannen van de beleidsafdelingen. Zo is er een communicatieparagraaf opgenomen in de afdelingsplannen van de verschillende afdelingen.

3.1.4 Richtlijnen en protocollen

Om de kwaliteit van de gemeentelijke communicatie te borgen beschikt Hillegom over verschillende richtlijnen en protocollen. De reeds eerder genoemde Communicatiecheck vormt één van de belangrijkste van deze richtlijnen. Dit format is in 2012 ingevoerd en wordt voorafgaand aan een communicatietraject altijd doorlopen. Er wordt daarbij altijd gekeken naar het doel, de doelgroepen en kernboodschappen. Afhankelijk van de uitkomst van de check wordt de communicatie inzet voor het project bepaald. Bij uitgebreide taken wordt een projectplan opgesteld. Als de communicatie inzet beperkt is, dan wordt volstaan met een uitgewerkte communicatieparagraaf in het collegestuk.

Naast De Communicatiecheck zijn er ook uitgangspunten vastgelegd voor online communicatie, is er een format voor projectgericht werken en zijn er ook door de raad vastgestelde werkafspraken voor perscontacten. Wat kwaliteitsvoorschriften betreft is er tevens een nieuwe visie op de website opgesteld. Deze nieuwe visie is doorgevoerd met de komst van de Toptaken website en omvat onder andere eisen aan de leesbaarheid van webteksten. Daarnaast vinden er ook regelmatig schrijftrainingen voor medewerkers plaats. Deze trainingen worden gegeven door bureau Loo & van Eck.

Verder is er met de verschillende teams afgesproken dat een communicatieparagraaf in het beleid en in de jaarplannen opgenomen moet worden. Dit gebeurt echter nog niet altijd. Ook in collegevoorstellen moet een communicatieparagraaf zijn opgenomen.

3.2 Gebruik digitale media

De gemeente Hillegom werkt aan verdere implementatie van digitale communicatie. Het cluster Communicatie heeft opdracht gekregen om een webcare visie op te stellen. Daarnaast is de gemeente actief op Twitter. Er is een gemeentelijk account aangemaakt. Dit account heeft ongeveer 1.500 volgers. Tot nu toe gebruikt de gemeente Twitter vooral voor het verspreiden van nieuwsberichten. Het gaat dus vooral om het zenden van informatie vanuit de gemeente. Interactief gebruik van het gemeentelijke Twitter account vindt nog maar beperkt plaats.

Voor het ontvangen van informatie maakt het cluster Communicatie gebruik van Google Alerts. Als Hillegom ergens online genoemd wordt, dan krijgt de gemeente hier via Google Alerts een melding van. Deze meldingen maakt het team Inwoner & Bestuur alert op reacties van burgers. Daarnaast houdt het cluster Communicatie ook relevante websites bij zoals www.dichtbij.nl.

Voor het bepalen van de inzet van digitale media en/of andere communicatiemiddelen in de te hanteren instrumentenmix maakt het cluster Communicatie gebruik van De Communicatiecheck en het participatiediagram. Medewerkers geven daarbij aan dat deze formats het startpunt vormen voor het communicatieadvies, de omgevingsanalyse, de rol van Communicatie in het project en de daarbij passende (media) strategie.

Hillegom heeft uitgangspunten voor het gebruik van social media opgesteld om het gebruik van social media door ambtenaren goed te laten verlopen. Het gaat hierbij niet om een uitgebreid stuk, maar om een aantal korte heldere regels die richting geven aan het online gedrag van ambtenaren. De belangrijkste regel hierbij is: gebruik je gezonde verstand. Daarnaast worden ambtenaren opgeroepen om als ambassadeur van hun gemeente zorgvuldig, betrouwbaar, positief, respectvol en gericht op te treden in social media. Ook wordt ambtenaren gevraagd goed af te wegen of ze als privé persoon of als ambtenaar van de gemeente optreden ("Uitgangspunten online communicatie gemeente Hillegom", geen datum).

In interviews geven medewerkers van het cluster Communicatie aan dat social media door inwoners nog niet veel gebruikt wordt om contact op te nemen met de gemeente. Gegevens over het gebruik van de website tonen dat de website vooral wordt bezocht voor het opzoeken van het gemeentelijke telefoonnummer en het bezoekadres. Uiteindelijk nemen de meeste burgers toch via de telefoon of via de balie contact met de gemeente op. Naast telefoon en persoonlijk contact via de balie, vormen ook informatieavonden een belangrijk communicatie instrument. In gesprekken wordt door medewerkers aangegeven dat gemeente Hillegom vrij veel informatieavonden organiseert. Deze avonden worden meestal goed bezocht. De avonden bieden de gemeente niet alleen een gelegenheid om burgers informatie te geven maar wordt door burgers ook gebruikt om andere klachten en meldingen door te geven. Al met al worden digitale media door burgers beperkt gebruikt voor communicatie met de gemeente en lijken zij vooralsnog de voorkeur te geven aan persoonlijk contact met de gemeente.

3.3 Beelden van de uitvoering

In dit onderzoek hebben we ook een casus bestudeerd om de praktijk van de uitvoering te illustreren. De uitvoering van het communicatiebeleid vormt de schakel tussen de doorvertaling

van het beleid in de organisatorische inbedding en de uiteindelijke burgerbeleving van de uitvoering van het beeld. Omdat een grondige doorlichting van de uitvoering een apart onderzoek vereist schetsen we hier slechts enkele beelden van de uitvoering op basis van de voor dit onderzoek verzamelde gegevens.

De casus voor Hillegom betrof de communicatie rondom het nieuwe gemeentelijke hondenbeleid. Met het nieuwe beleid wil de gemeente de overlast van honden beperken en de hoeveelheid hondenpoep in de openbare ruimte terugdringen. In het beleid zijn regels verwoord die overlast door honden moeten voorkomen. De communicatie rondom het nieuwe beleid is erop gericht hondenbezitters en andere inwoners van de gemeente over het nieuwe beleid te informeren, een positieve houding ten aanzien van het hondenbeleid bij hondenbezitters en niet-hondenbezitters te bewerkstelligen, en om het gedrag van hondenbezitters te beïnvloeden. Daartoe is er op meerdere manieren gecommuniceerd over het nieuwe beleid naar hondenbezitters, professionals die met honden werken (bijvoorbeeld dierenartsen en dierenwinkels) en de regionale milieudienst De Meerlanden. Uit de opgestelde Communicatiecheck en de verschillende communicatie uitingen komen een aantal positieve punten en een aantal verbeterpunten naar voren.

De positieve punten hebben ten eerste betrekking op de wijze waarop de communicatie-doelstellingen geïnterpreteerd worden. Hierbij maakt de gemeente onderscheid tussen doelen gericht op kennis, houding en gedrag. Verder worden de belangrijkste doelgroepen van het beleid en bijbehorende communicatie nauwkeurig geïdentificeerd. Daarbij wordt rekening gehouden met zowel externe doelgroepen (hondenbezitters, dierenartsen, burgers, et cetera) als met interne doelgroepen (gemeenteraad, BOA's en collega's). Ook de middelen die worden ingezet om over het beleid te communiceren zijn goed uitgewerkt. De gemeente zet verschillende communicatiemiddelen in om het hondenbeleid te communiceren zoals folders, persberichten, een internetartikel op de gemeentesite, twitter, een artikel in gemeentegids, een brief aan hondenbezitters, het intranet en de beeldschermen in het gemeentehuis. Deze middelen sluiten ook goed aan op de geïdentificeerde doelgroepen. Ook is er sprake van een goede mix van verschillende type communicatiemiddelen (schriftelijke, digitale en visuele communicatiemiddelen) en is de distributie van de ingezette schriftelijke communicatiemiddelen (vooral de folder, via dierenwinkels, dierenartsen et cetera) goed doordacht. Tenslotte is ook de planning en timing rondom de communicatie goed doordacht. Hondenbezitters worden ruim op tijd over het nieuwe beleid geïnformeerd en na invoering van het nieuwe beleid vindt er nog herhaaldelijk vervolg communicatie plaats.

De verbeterpunten betreffen de wijze waarop de doelstellingen concreet zijn gemaakt. De doelstellingen zijn te algemeen geformuleerd en daardoor niet goed meetbaar te maken. Opvallend is ook het ontbreken van een helder geformuleerde communicatiestrategie. Hoewel via De Communicatiecheck de doelstellingen in algemene zin duidelijk zijn, de belangrijkste doelgroepen zijn geïdentificeerd en er een mix aan communicatiemiddelen wordt ingezet, ontbreekt het aan een overkoepelende strategie waarin doelen, doelgroepen en middelen met elkaar worden verbonden. Hierdoor is het werkingsmechanisme achter de gekozen mix van communicatie instrumenten en de geschiktheid voor de verschillende doelgroepen niet duidelijk. Ook is de inhoud van de communicatie uitingen niet in alle gevallen even goed. De informatiefolder biedt op heldere en aansprekende wijze informatie maar een belangrijk stuk informatie (de hoogte van boetes in geval van overtreding) ontbreekt. Verder wordt er in de brief aan hondenbezitters voor veel informatie verwezen naar de bijgevoegde informatiefolder. Echter, in de brief worden wel de hoogtes van de verschillende boetes genoemd. Belangrijke informatie is zodoende verdeeld over de folder en de brief en dit gaat ten koste van de duidelijkheid richting hondenbezitters.

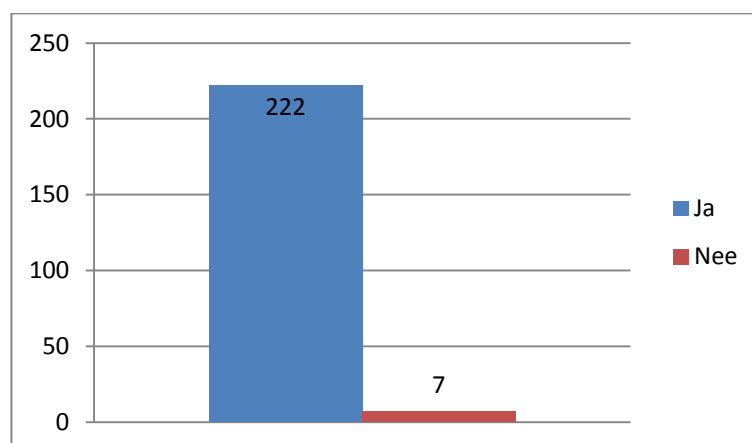
4 Burgertevredenheid

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

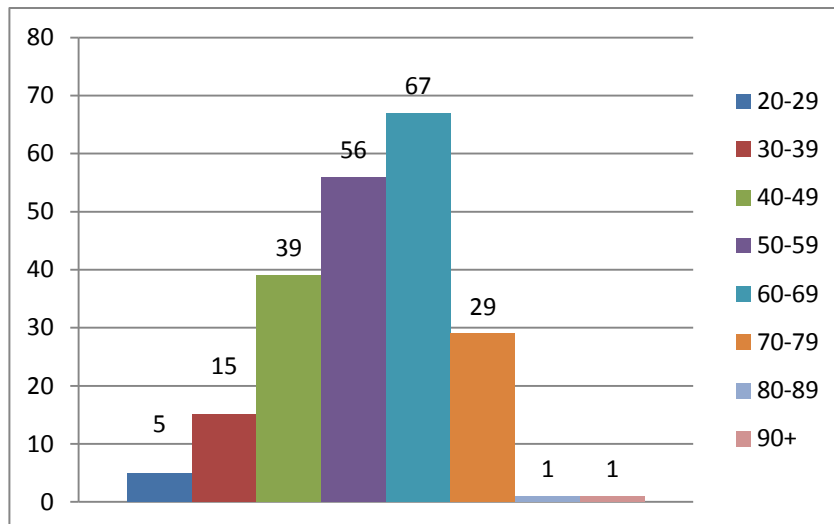
4.1 Respondenten

De burgerbeleving van het communicatiebeleid is in beeld gebracht door een vragenlijst uit te zetten onder het burgerpanel van de gemeente. In dit burgerpanel hebben 586 inwoners zitting. Hiervan hebben 229 ondervraagde gereageerd op de enquête. In totaal hebben 222 respondenten ervoor gekozen de enquête in te vullen. Zeven respondenten gaven bij de eerste vraag van de enquête (wil u meedoen aan dit onderzoek?) aan niet aan het onderzoek te willen meewerken. De 222 ingevulde enquêtes geven een goede basis voor generaliseerbaarheid van de resultaten.

De enquête is ook uitgezet in Lisse en Noordwijkerhout. Hier is echter gebruik gemaakt van een aselechte steekproef onder 500 inwoners. Bij vergelijkingen tussen de drie gemeenten moet men er daarom rekening mee houden dat het burgerpanel in Hillegom bestaat uit burgers die hebben aangegeven met enige regelmaat feedback te willen geven op het gemeentelijk beleid. Het is dus mogelijk dat deze burgers een wat positievere houding hebben ten aanzien van de gemeente en dat dit de beeldvorming voor Hillegom in positieve zin vertekent ten opzichte van de resultaten in Lisse en Noordwijkerhout.



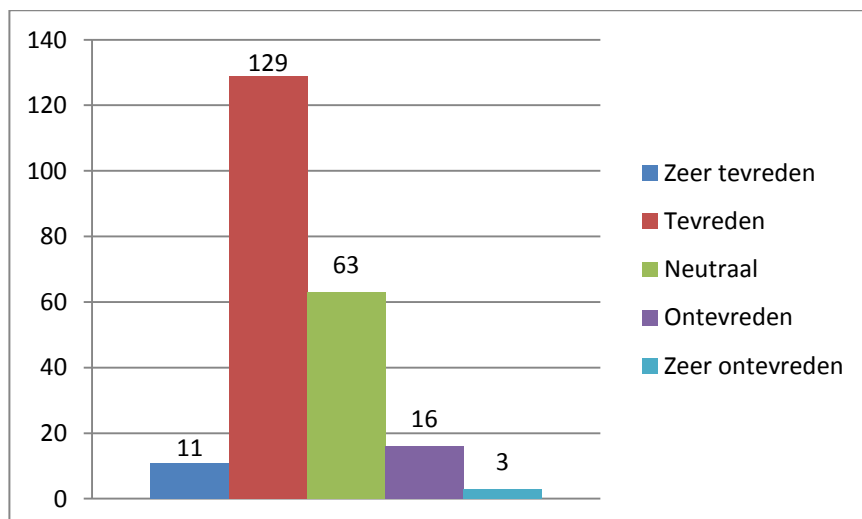
Figuur 1: deelname aan het onderzoek – Hillegom.



Figuur 2: reacties per leeftijdsgroep – Hillegom.

De gemiddelde leeftijd van de respondenten was 57 jaar. De meest ondervraagden bevonden zich in de leeftijdscategorie 60-69 jaar. De respons naar leeftijd is daarmee vergelijkbaar in de andere twee gemeenten. In Noordwijkerhout bestond de grootste groep uit 50-59 jarigen, terwijl in Lisse dit de groep 60-69 jarigen was.

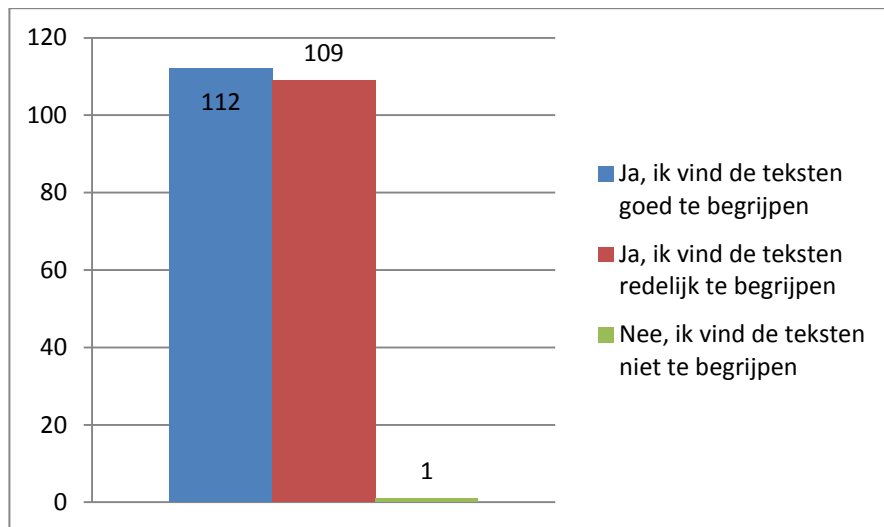
4.2 Tevredenheid gemeentelijke communicatie



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

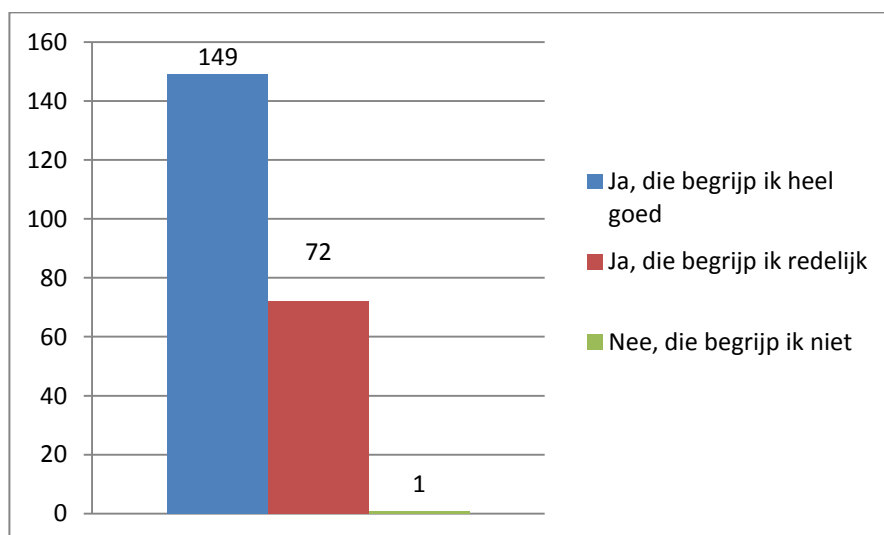
Het merendeel van de inwoners is tevreden over de gemeentelijke communicatie in het algemeen. In totaal geeft 58% (129 respondenten) aan 'tevreden' te zijn over hoe de gemeente in het algemeen communiceert. Daarnaast staat een groep van 28% 'neutraal' tegenover de wijze waarop de gemeente communiceert. Een kleine minderheid van 7% is 'ontevreden', waar tegenover staat dat 5% 'zeer tevreden' is. Drie ondervraagden (1%) gaven aan 'zeer ontevreden' te zijn. De scores in Hillegom zijn daarmee flink positiever dan in de andere gemeenten. In Noordwijkerhout was bijna 40% zowel 'tevreden' als 'neutraal'. In Lisse stond

49% 'neutraal' tegenover de communicatie van de gemeente in het algemeen en was 35% hier 'tevreden' over.



Figuur 4: duidelijkheid informatie gemeentelijke website – Hillegom.

Circa de helft van de personen gaf aan de teksten op de gemeentelijke website 'goed' te begrijpen. Circa 49% gaf aan de teksten 'redelijk' te begrijpen. Eén persoon gaf aan de teksten 'niet' te begrijpen. In Noordwijkerhout was circa 40% 'neutraal'² over de gemeentelijke website en 25% 'tevreden'. In Lisse stond bijna 40% 'neutraal' tegenover de duidelijkheid van de informatie op de gemeentelijke website en vond 36% de informatie op de website 'duidelijk'.

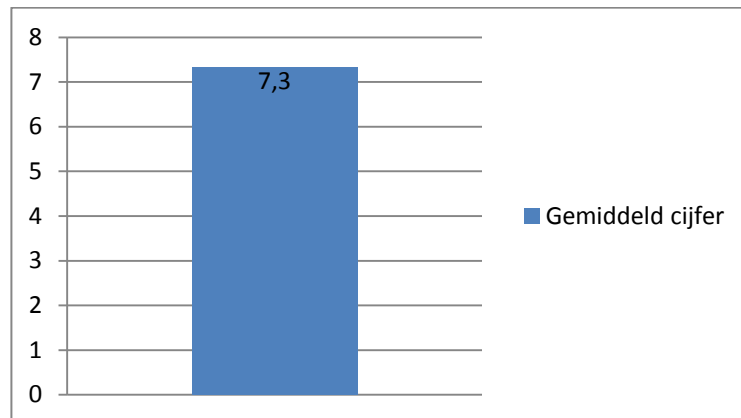


Figuur 5: begrijpelijkheid brieven van de gemeente – Hillegom.

Circa tweederde van de ondervraagden (149 respondenten) gaf aan de brieven en folders die door de gemeente in de afgelopen twee jaar verspreid zijn 'heel goed' te begrijpen. Ongeveer éénderde (72) gaf aan de folders en brieven 'redelijk' te begrijpen. Eén persoon gaf aan de

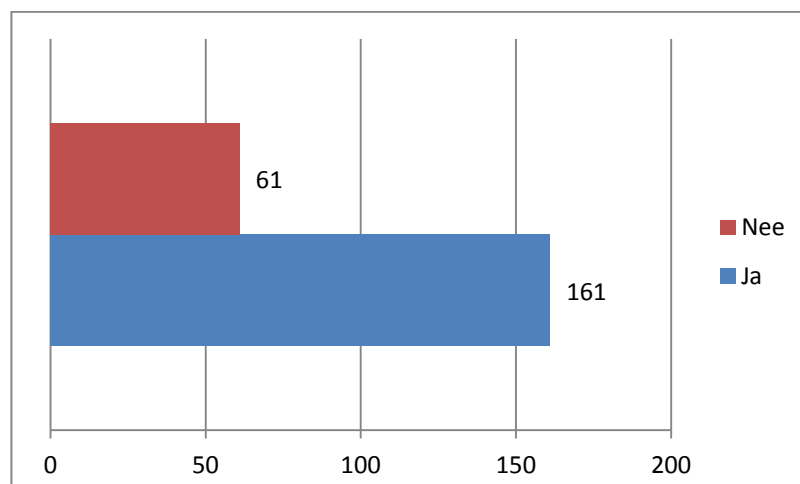
² De antwoordcategorie 'neutraal' is gehanteerd in de enquêtes in Lisse en Noordwijkerhout. Vanwege het andere enquête format is de vraagstelling in deze enquêtes op enkele kleine punten afwijkend van de vragenlijst die bij het burgerpanel in Hillegom is gebruikt. De categorie neutraal betreft de middelste categorie op een schaal van positief naar negatief.

teksten 'niet' te begrijpen. In Noordwijkerhout beoordeelde 60% de brieven als 'duidelijk'. In Lisse vond 70% de brieven 'duidelijk'.



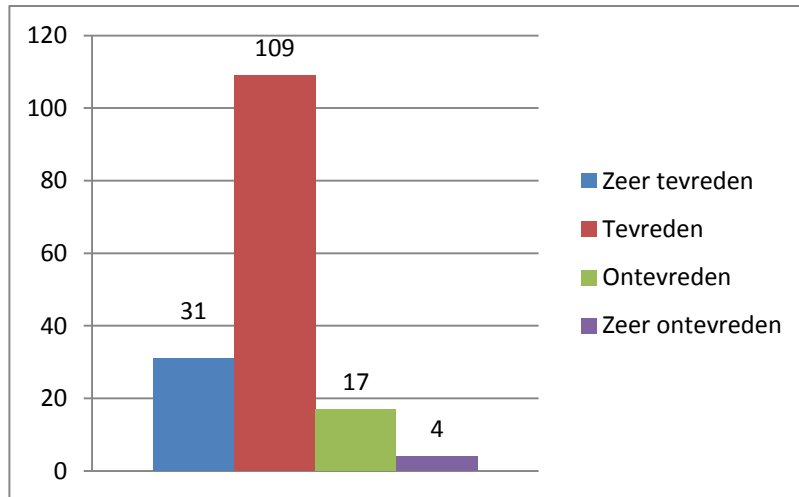
Figuur 6: tevredenheid informatievoorziening over burgerzaken – Hillegom.

De respondenten zijn over het algemeen tevreden over informatievoorziening door de gemeente over burgerzaken. Gemiddeld gaven de geënquêteerden de gemeente een rapportcijfer van 7,3. In Noordwijkerhout gaf 32% de gemeente een 7. In Lisse gaf 39% de gemeente een 7. Het gemiddelde rapportcijfer in Hillegom ligt daarmee ook boven dat van Lisse (6,8) en Noordwijkerhout (6,9).



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

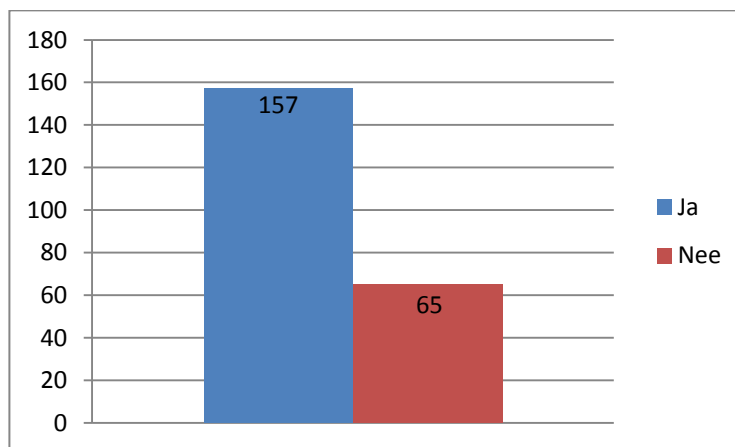
Ongeveer 3 op de 4 respondenten (75%) heeft in de afgelopen twee jaar wel eens contact gehad met een medewerker van de gemeente. Eén op de vier heeft geen contact gehad. Dit is hoger dan in de andere twee gemeenten. In Noordwijkerhout heeft 61% contact gehad met een medewerker, terwijl 64% van de respondenten in Lisse contact heeft gehad met een medewerker.



Figuur 8: tevredenheid contact met medewerker gemeente – Hillegom.

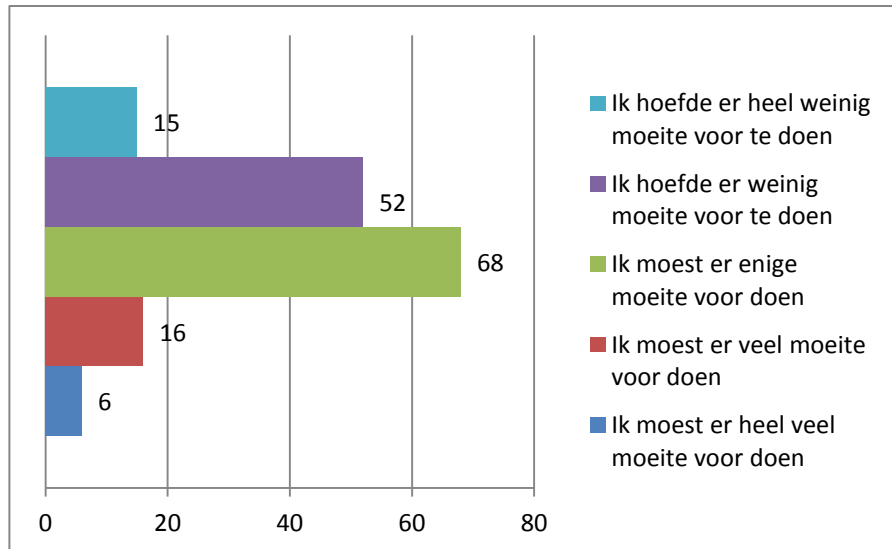
Van de ondervraagden gaf 68% (109 respondenten) aan 'tevreden' te zijn over de manier waarop de medewerker van de gemeente communiceerde. Bijna één op de vijf (19%) gaf aan 'zeer tevreden' te zijn. 'Ontevreden' was 11% en 2% (4 respondenten) was 'zeer ontevreden' over de communicatiewijze. In Noordwijkerhout was iets meer dan 50% 'tevreden' over de wijze van communiceren. In Lisse lag dit percentage iets hoger, 56%. Hiermee scoort Hillegom in verhouding goed.

4.3 Toegankelijkheid van informatie gemeente



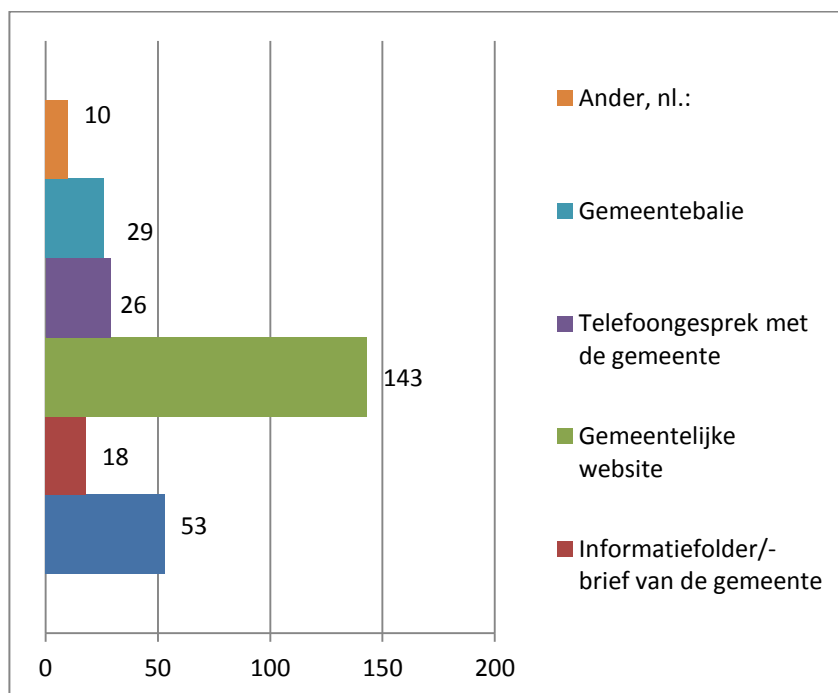
Figuur 9: opzoeken informatie via de gemeente - Hillegom

Van de 222 ondervraagden heeft 71% (157 geënqueteerden) in de afgelopen twee jaar informatie opgezocht over bijvoorbeeld het verlengen van een paspoort. Daartegenover gaf 29% (65 respondenten) aan dit niet te hebben gedaan. Dit beeld is vergelijkbaar met dat in Noordwijkerhout waar 70% informatie heeft opgezocht in de afgelopen 2 jaar. In Lisse ligt dit percentage met 75% echter iets hoger.



Figuur 10: toegankelijkheid informatie via de gemeente – Hillegom.

Om de gevraagde informatie te vinden gaf het merendeel (76%) aan hiervoor 'weinig' of 'enige moeite' te moeten doen. Tien procent had 'veel moeite' met het vinden van de informatie. Daar staat tegenover dat ook 10% van de ondervraagden 'heel weinig moeite' had. Vier procent (zes personen) gaf aan er 'heel veel moeite' voor te moeten doen. Dit beeld is goed vergelijkbaar met dat in Lisse, waar 44% aangaf 'enige moeite' en 37% 'weinig moeite' te hebben moeten doen om de gezochte informatie te vinden. Ook in Noordwijkerhout moest 46% 'weinig moeite' doen om de gezochte informatie te vinden en 36,5% moest er 'enige moeite' voor doen.

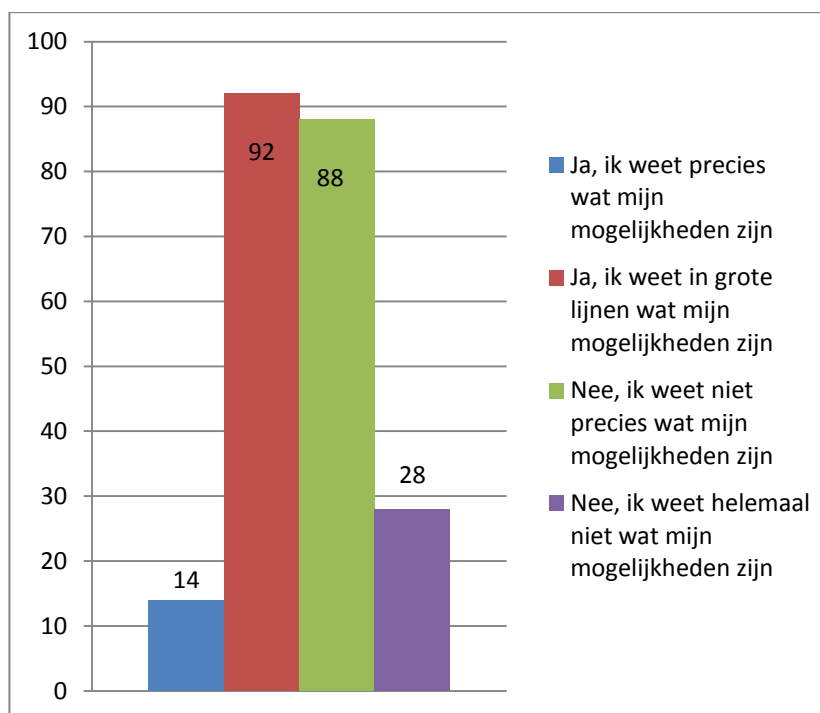


Figuur 11: wijze van opzoeken informatie over gemeente – Hillegom.

Met 51% gaf iets meer dan de helft aan de gemeentelijke website te bezoeken om informatie over de gemeente te vinden. Op afstand volgt de gemeentepagina in (huis-aan-huis)bladen met 19%. Eén op de tien zoekt de informatie via een telefoongesprek. De informatiefolder en gemeentebalie volgen met 6% respectievelijk 9%. Bij overige mogelijkheden wordt voornamelijk de zoekmachine Google genoemd als alternatief voor het vinden van informatie. In

Noordwijkerhout en Lisse zochten meer mensen informatie via de gemeentesite. In Noordwijkerhout gaf 57% aan dit te doen en in Lisse zoekt maar liefst 80% informatie via de gemeentelijke website.

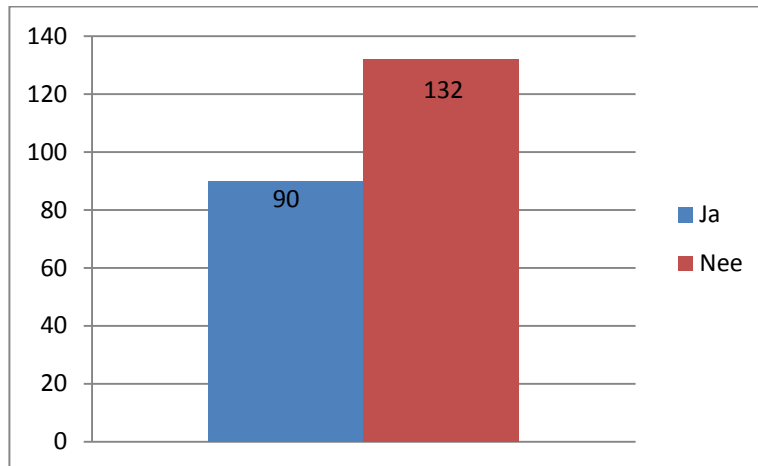
4.4 Bekendheid inspraakprocedures



Figuur 12: bekendheid inspraakprocedures bestemmingsplan – Hillegom.

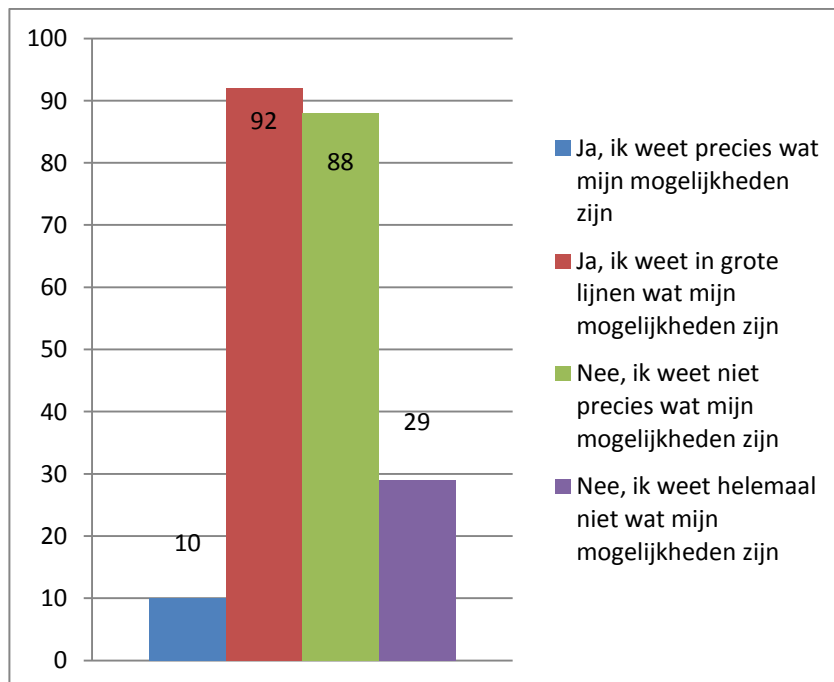
Van de ondervraagden gaf 92 (41%) aan in grote lijnen te weten wat de mogelijkheden zijn. Vlak daarachter volgt een groep van 88 personen (40%) die 'niet precies' weet wat de mogelijkheden zijn. De derde en vierde optie kregen minder reactie. Twee keer zoveel mensen wisten 'helemaal niet' wat de mogelijkheden zijn (13%) als weten 'precies' wat de mogelijkheden zijn (6%). In Noordwijkerhout wist 34% 'in grote lijnen' de mogelijkheden en in Lisse bedroeg dit percentage 40%. Hiermee scoort Hillegom iets positiever dan de twee buurgemeenten.

4.5 Bekendheid bezwaar- en klachtenprocedures



Figuur 13: bekendheid klachtenprocedure over medewerkers – Hillegom.

De bekendheid met klachtenprocedures is beperkt. Van de ondervraagden wist het merendeel 59% 'niet' waar men terecht kon met een klacht over een medewerker van de gemeente. Circa 41% geeft aan dit 'wel' te weten. De scores in Hillegom zijn daarmee nog wel wat positiever dan in Lisse en Noordwijkerhout. In Noordwijkerhout weet 36% zowel 'niet precies' als 'helemaal niet' wat de mogelijkheden bij een klacht over een medewerker zijn. In Lisse weet 71% 'niet' waar men terecht kan met klacht. Overigens moet hierbij worden opgemerkt dat deze informatie wel eenvoudig via de gemeentelijke website gevonden kan worden door op het trefwoord 'klacht' te zoeken. We moeten er daarom voor waken te scherpe conclusies te trekken op dit punt.



Figuur 14: bekendheid bezwaarprocedure bestemmingsplan – Hillegom.

Bijna 45% weet 'in grote lijnen' wat de mogelijkheden zijn om bezwaar te maken tegen plannen van de gemeente om het bestemmingsplan aan te passen. Tegelijkertijd weet bijna 40% 'niet precies' wat de mogelijkheden zijn. Eén op de twintig ondervraagden wist 'precies' wat de mogelijkheden zijn. Ruim twee keer zoveel (13%) weet 'helemaal niet' wat de mogelijkheden zijn.

Deze reacties van respondenten geven waarschijnlijk aan dat de betreffende respondenten niet eerder een klacht of bezwaar bij de gemeente hebben ingediend, want de informatie over het indienen van klachten of bezwaren is eenvoudig via de website van de gemeenten te vinden. Direct op de homepage treft men aan de linkerkant een button met de kop 'melding of klacht'. Na één keer doorklikken krijgt men hier de optie om te kiezen uit informatie over een klacht, melding of bezwaar. Ook door te zoeken op trefwoord is deze informatie makkelijk te vinden.

Het beeld van de bekendheid met bezwaarprocedures is in Hillegom ook iets positiever dan in de andere twee gemeenten. In Noordwijkerhout weet 36% zowel 'niet precies' en nog eens 36% 'helemaal niet' wat de mogelijkheden zijn bij een bezwaarprocedure bij een bestemmingsplan. In Lisse weet 45% 'niet precies' wat de mogelijkheden zijn en weet 21% 'helemaal niet' wat hun mogelijkheden zijn.

5 Conclusies en aanbevelingen

5.1 Conclusies

De centrale onderzoeksvraag van de rekenkamercommissie luidt:

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

In antwoord op deze hoofdconclusie concluderen we dat de communicatie van de gemeente Hillegom met haar burgers over het algemeen effectief te noemen is. De communicatieorganisatie is klein maar effectief en doet relatief veel met weinig. Wel kunnen de uitwerking van het beleid en de doorvertaling naar de communicatiepraktijk op een aantal punten verbeterd worden. Dit betreft vooral zaken die de borging van de kwaliteit aangaan. Daarnaast moet de rolverdeling tussen communicatie en beleid beter worden uitgewerkt om onduidelijkheden in de uitvoeringspraktijk weg te nemen. De medewerkers geven echter professioneel uitvoering aan de communicatietaken en dit is terug te zien in de burgertevredenheid. Burgers geven aan over het algemeen tevreden te zijn met de wijze waarop de gemeente communiceert. Alleen over klachten- en bezwaarprocedures geven de inwoners aan niet voldoende geïnformeerd te zijn.

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

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

Vraag 3	<p>Het communicatiebeleid is geïntegreerd in de bedrijfsvoering. Dit blijkt uit:</p> <ul style="list-style-type: none"> Het communicatiebeleid is vertaald in een jaarlijks uitvoeringsprogramma waarin de communicatieactiviteiten en beoogde prestaties een directe relatie hebben met de in het communicatiebeleid geformuleerde uitgangspunten en doelen. In de afdelingsplannen van de verschillende afdelingen is een communicatieparagraaf opgenomen. Er bestaat duidelijkheid over wie binnen de gemeentelijke organisatie verantwoordelijk is voor de communicatie naar burgers. Er is voor burgers één centraal aanspreekpunt waar ze met hun vraag terecht kunnen en van waaruit ze worden doorverwezen. De bij communicatie betrokken medewerkers kennen het communicatiebeleid en het uitvoeringsprogramma en weten wat van hen verwacht wordt. De communicatiestrategie is vertaald in schriftelijke richtlijnen ('werkinstructies' en 'protocollen') voor communicatie naar burgers en zijn ook bij de verantwoordelijke medewerkers bekend. 	
Vraag 4	<ul style="list-style-type: none"> De gemeente benut de mogelijkheden van de digitale media voor communicatie met en naar haar burgers. De gemeente gebruikt verschillende communicatiekanalen om burgers te informeren over mogelijkheden voor inspraak op gemeentelijke plannen, klachten en bezwaar. 	
Burgertevredenheid		
Vraag 5	<p>Burgers weten waar zij moeten zijn voor informatie en producten:</p> <ul style="list-style-type: none"> Uit de burgerraadpleging blijkt dat minimaal 70% (tenzij de gemeente hiervoor een specifieke doelstelling heeft geformuleerd³) weet waar men moet zijn voor inspraak, bezwaar en klachten en wat de procedure daarvoor is. 	
Vraag 6	<p>Burgers worden voldoende, duidelijk en tijdig geïnformeerd over voorgenomen besluitvorming en de mogelijkheden voor inspraak.</p> <ul style="list-style-type: none"> Uit de burgerraadpleging blijkt dat er gemiddeld minimaal een 7,0⁴ als rapportcijfer wordt gegeven voor de duidelijkheid en tijdigheid van de gemeentelijke informatie over voorgenomen besluitvorming en de inspraakmogelijkheden. 	
Vraag 7	<p>Burgers zijn voldoende bekend gemaakt met bezwaar- en klachtenprocedures.</p> <ul style="list-style-type: none"> Uit de burgerraadpleging blijkt dat er gemiddeld minimaal een 7,0 als rapportcijfer wordt gegeven voor de gemeentelijke informatie over bezwaar- en klachtenprocedures. 	
Vraag 8	<p>Burgers zijn tevreden over de communicatie van en met de gemeente.</p> <ul style="list-style-type: none"> Uit de burgerraadpleging blijkt dat er gemiddeld minimaal een 7,0⁵ als rapportcijfer wordt gegeven voor de communicatie van en met de gemeente. Burgers vinden dat de door de gemeente verstrekte informatie 	

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

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

⁵ Tenzij de gemeente hiervoor een eigen doelstelling heeft geformuleerd.

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

Beleid

1. Is er een communicatiebeleid vastgesteld?

De gemeente Hillegom heeft het communicatiebeleid vastgelegd in het Communicatiebeleidsplan 2010-2013. Dit plan is door de gemeenteraad vastgesteld.

2. Voldoet dit beleid aan de te stellen kwaliteitseisen?

Het gemeentelijk communicatiebeleid voldoet ten dele aan de gestelde kwaliteitseisen. Het beleid bevat een zestal beleidsprioriteiten, maar deze zijn in onvoldoende mate meetbaar en tijdgebonden. In het communicatiebeleid gaat de gemeente ook niet in op de in te zetten communicatiemiddelen en het beschikbare budget. Wel bevat het communicatiebeleid servicenormen waarop de communicatie naar burgers gebaseerd moet worden. Het bevat geen concrete richtlijnen voor zaken als taalgebruik in de gemeentelijke communicatie naar burgers. In het communicatiebeleidsplan is verder geen krachtenveldanalyse gemaakt. Doelgroepen zijn daarentegen wel onderscheiden. Tenslotte is in het communicatiebeleid ook beschreven hoe de gemeentelijke communicatie geëvalueerd moet worden. Het beleid bevat daarmee dus een aantal van de vereiste kwaliteitsrichtlijnen, terwijl het beleid op andere punten onvoldoende concreet is, of kwaliteitseisen in het geheel ontbreken.

Communicatiepraktijk

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

Het communicatiebeleid is redelijk goed geïntegreerd in de bedrijfsvoering, hoewel er wel een aantal duidelijke aandachtspunten zijn. De gemeentelijke communicatiemedewerkers maken onderdeel uit van het Team Inwoner & Bestuur. Binnen dit team is in totaal 1,67 fte beschikbaar voor communicatietaken en 1,67 fte voor webgerelateerde taken. Deze bezetting is kwetsbaar voor tijdelijke uitval van medewerkers en kent ook duidelijke grenzen qua werklast. Hierdoor moeten prioriteiten worden gesteld en kunnen niet alle communicatietrajecten opgepakt worden.

Het cluster communicatie heeft een adviserende rol naar de beleidsinhoudelijke afdelingen toe. Over het algemeen is deze rolverdeling duidelijk en verloopt de samenwerking goed. Soms is het onduidelijk wie verantwoordelijk is voor het uitvoeren van communicatieacties. Dit is het geval als niet duidelijk is vastgelegd welke medewerker welke acties gaat uitvoeren. Ook wordt het cluster communicatie soms te laat bij een communicatietraject ingeschakeld. Dit vormt een risico voor de kwaliteit van de communicatie. Het cluster is in dat geval niet in staat op tijd te adviseren over de wijze van communiceren. We kunnen dus concluderen dat de rolverdeling tussen beleid en communicatie nog niet optimaal is afgestemd.

De gemeente heeft op dit moment nog geen centraal aanspreekpunt voor burgers. Het is wel de bedoeling dat een dergelijk centraal aanspreekpunt nog dit jaar wordt gerealiseerd in de vorm van een Klantcontactcentrum.

Het communicatiebeleid wordt via jaarplannen doorvertaald naar de uitvoeringspraktijk. In het jaarplan zijn de belangrijkste actiepunten per jaar opgenomen. Het plan bevat echter geen overzicht van alle communicatietaken per jaar. Hierdoor is er geen totaaloverzicht van alle communicatiewerkzaamheden per jaar. Dit bemoeilijkt de planning van werkzaamheden.

De gemeente heeft het communicatiebeleid uitgewerkt in meerdere richtlijnen en protocollen. Dit draagt bij aan de borging van de kwaliteit van de gemeentelijke communicatie.

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

De gemeente past op een pragmatische manier de mogelijkheden van digitale media toe. De gemeente onderkent dat nog lang niet alle inwoners actief gebruik maken van digitale media en zet digitale media daarom in als onderdeel van de mix van beschikbare media om burgers te bereiken. Onderdeel van de toepassing van nieuwe technologie zijn het gebruik van een Twitteraccount, Google alerts, en het opstellen van uitgangspunten voor het gebruik van social media door ambtenaren.

Burgertevredenheid

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

De resultaten van de enquête tonen dat de burgers van Hillegom over het algemeen goed weten waar zij moeten zijn voor informatie en producten van de gemeente. 86% van de respondenten geeft aan slechts heel weinig, weinig of enige moeite te hoeven doen voor het verkrijgen van informatie over de gemeente. Slechts 14% geeft aan heel veel of veel moeite te moeten doen om de juiste informatie te verkrijgen.

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

Wat betreft de informatievoorziening over inspraakprocedures zijn burgers minder goed geïnformeerd. Hier geeft ongeveer de helft van de burgers aan wel te weten welke mogelijkheden men heeft, terwijl de andere helft aangeeft niet te weten welke mogelijkheden men heeft tot inspraak op gemeentelijke plannen.

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

De bekendheid met bezwaar- en beroepsprocedures is beperkt. Ongeveer 60% van de ondervraagden geeft aan niet te weten welke bezwaar- of beroepsmogelijkheden men heeft. Daarbij moet worden opgemerkt dat deze informatie wel eenvoudig via de gemeentelijke website te vinden is.

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

De resultaten van de enquête tonen dat de burgers van Hillegom over het algemeen tevreden zijn over de communicatie van en met de gemeente. Tweederde van de ondervraagden geeft aan tevreden te zijn met de informatievoorziening en nog slechts 8 % van de ondervraagden is ontevreden over de informatievoorziening door de gemeente. Minder dan 1% van de ondervraagden geeft aan webteksten of brieven van de gemeente niet te begrijpen, en burgers geven de gemeente gemiddeld genomen een 7,3 voor de informatievoorziening over burgerzaken.

5.2 Leren van elkaar – best practices

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

1. Communicatiecheck (van toepassing op Lisse en Noordwijkerhout)

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

2. Gedetailleerde uitwerking van communicatieplan in jaarplannen en plannings (van toepassing op Hillegom en Lisse)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

8. Communicatieparagraaf in beleidsplannen (van toepassing op Lisse en Noordwijkerhout).

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

5.3 Aanbevelingen

Algemeen

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

Beleid

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

Organisatie

5. Leg voor ieder communicatieproject in een werkverdeling vast welke medewerker welke activiteiten uitvoert en wanneer die afgerond moeten zijn.
6. Bespreek de werkwijze wat betreft communicatieacties nogmaals met de beleidsinhoudelijke afdelingen. Leg de inhoudelijke afdelingen uit in welke fase het cluster communicatie toegevoegde waarde kan bieden.
7. Leg in het jaarplan voor 2015 en navolgende jaren alle communicatietaken in dat jaar vast, dus zowel de specifieke beleidsinitiatieven en nieuwe ontwikkelingen, maar ook de routinematige taken. Bespreek de communicatietaken voor het komende jaar met de inhoudelijke afdelingen en vraag hen om hun afdelingsplannen voor communicatietrajecten voor het komende jaar. Maak op basis van dit taakoverzicht een planning voor het jaar en koppel dit aan de beschikbare personele capaciteit. Stel waar nodig prioriteiten om de werklust in overeenstemming te brengen met de personele capaciteit.
8. Zorg voor een goede kennisuitwisseling met de gemeenten Lisse en Noordwijkerhout. Bekijk hoe Hillegom van best practices in de andere twee gemeenten kan leren en wissel kennis en ervaringen uit over het gebruik van social media met de communicatieteams.
9. Zorg voor één centraal aanspreekpunt voor burgers waar ze met hun vragen terecht kunnen en van waaruit ze worden doorverwezen. Hiervoor kan het Klantcontactcentrum dienen waar de gemeente momenteel aan werkt.

5.4 Bestuurlijke reactie college

5.5 Nawoord rekenkamercommissie

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

Bijlage 1

Bestudeerde documenten

- Artikel hondenbeleid, week 24, geen jaartal
- Beleidsnota Hondenbeleid, november 2013
- Besluitenlijst raadsvergadering 14 januari 2010 gemeente Hillegom.
- Brief aan hondenbezitters, 3 juni 2014
- Budgetbewaking 2013, 24 februari 2014
- Communicatiebeleidsplan Hillegom 2010-2013
- Communicatiecheck hondenbeleid, april 2014
- De Communicatiecheck: denken in 6 stappen.
- Evaluatienota communicatie gemeente Hillegom, verbindingen leggen, november 2012.
- Folder hondenbeleid, geen datum
- Format Startnotitie, geen datum
- Jaarplan 2013 – Inwoner & Bestuur, 21 december 2012
- Resultaten Burgerpanel onderzoek Hondenbeleid, 04-02-3013
- Resultaten Burgerpanel onderzoek Website, geen datum
- Servicebeloften gemeente Hillegom – webversie
- Uitgangspunten online communicatie gemeente Hillegom, datum niet bekend.

Bijlage 2

Gesprekspartners

- Ton van Rijnberk, Wethouder verantwoordelijk voor communicatie
- Marieke Arends, medewerker projectcommunicatie
- Hans Deul, directeur bedrijfsvoering en programmaregisseur
- Christa van Gellekom, webmaster
- Ester Oosterhout, teamleider Inwoner & Bestuur
- Marissa Koopmans, communicatiemedewerker

Bijlage 3

Normenkader

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

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

	verantwoordelijke medewerkers bekend.
Vraag 4	<ul style="list-style-type: none"> • De gemeente benut de mogelijkheden van de digitale media voor communicatie met en naar haar burgers. • De gemeente gebruikt verschillende communicatiekanalen om burgers te informeren over mogelijkheden voor inspraak op gemeentelijke plannen, klachten en bezwaren.
Burgertevredenheid	
Vraag 5	<p>Burgers weten waar zij moeten zijn voor informatie en producten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uit de burgerraadpleging blijkt dat minimaal 70% (tenzij de gemeente hiervoor een specifieke doelstelling heeft geformuleerd⁶) weet waar men moet zijn voor inspraak, bezwaar en klachten en wat de procedure daarvoor is.
Vraag 6	<p>Burgers worden voldoende, duidelijk en tijdig geïnformeerd over voorgenomen besluitvorming en de mogelijkheden voor inspraak.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uit de burgerraadpleging blijkt dat er gemiddeld minimaal een 7,0⁷ als rapportcijfer wordt gegeven voor de duidelijkheid en tijdigheid van de gemeentelijke informatie over voorgenomen besluitvorming en de inspraakmogelijkheden.
Vraag 7	<p>Burgers zijn voldoende bekend gemaakt met bezwaar- en klachtenprocedures.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uit de burgerraadpleging blijkt dat er gemiddeld minimaal een 7,0 als rapportcijfer wordt gegeven voor de gemeentelijke informatie over bezwaar- en klachtenprocedures.
Vraag 8	<p>Burgers zijn tevreden over de communicatie van en met de gemeente.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uit de burgerraadpleging blijkt dat er gemiddeld minimaal een 7,0 als rapportcijfer wordt gegeven voor de communicatie van en met de gemeente. • Burgers vinden dat de door de gemeente verstrekte informatie begrijpelijk is (juiste taal) en gericht antwoord geeft op hun vragen.

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

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