



De communicatieve route van de zelfsturende burgers naar de gemeente Venray

“Deze gemeente wil haar burgers niet op de juiste weg brengen,
maar wil haar burgers helpen de weg zelf aan te leggen.”

(de gemeente Venray, 2014)

Gemeente **Venray** 



auteur
Renee Baltussen
studentnummer: 2167696
Fontys Hogeschool Communicatie
Communicatie Management
leerjaar 4
20 juni 2014

bachelorscriptie
label: relatie & reputatie

begeleiding
Fontys Hogeschool Communicatie
Berly van Walraven
b.vanwalraven@fontys.nl

Gemeente Venray
Hanneke Beerkens
hanneke.beerkens@venray.nl
Senior adviseur bedrijfsvoering

Bert Albers
bert.albers@venray.nl
communicatie adviseur

Management samenvatting

De gemeente Venray wil in de toekomst een groter beroep doen op de zelfredzaamheid van haar burgers. Enerzijds wil ze hen zoveel mogelijk loslaten en anderzijds, ze daar ondersteunen waar dat nodig is. Om dit proces in goede banen te leiden, wil deze gemeente goed bereikbaar zijn en in kunnen spelen op de behoeftes van de samenleving. Met deze scriptie geef ik de gemeente Venray advies over hoe ze deze doelen door middel van communicatie kan bereiken.

Actieve burgers staan in dit onderzoek centraal. Met het begrip 'actieve burgers', bedoel ik de inwoners van de gemeente Venray die zelfredzaam zijn en die bereid zijn om op eigen initiatief een bijdrage te leveren aan het verbeteren van de leefomgeving.

Met dit onderzoek richt ik me niet op de hele gemeentelijke organisatie, maar focus ik me op de communicatiestroming(en) van en naar het team Gebiedsgericht Werken(GGW). Dit team is speciaal ingericht om initiatiefnemers¹ te ondersteunen.

Om tot een gegrond advies te komen, heb ik zowel theoretisch als praktisch onderzoek uitgevoerd. De volgende hoofdvragen beantwoord ik met dit onderzoek: Hoe communiceren actieve burgers in de netwerksamenleving met de gemeente Venray? En hoe kan deze gemeente door middel van communicatie aansluiten op de behoeftes van deze burgers?

De resultaten van dit onderzoek wijzen uit dat de actieve burgers in Venray te verdelen zijn in twee groepen. Namelijk, 1) actieve burgers binnen het netwerk van het team GGW en 2) actieve burgers buiten het netwerk van het team GGW. De bereikbaarheid van de gemeentelijke organisatie voor actieve burgers, binnen het netwerk van het team GGW, is goed. De bereikbaarheid van de gemeente Venray voor actieve burgers, buiten het netwerk van het team GGW, imponeert slecht te zijn en vindt vooral offline plaats. Om deze verbinding te verbeteren, adviseer ik om een online en offline platform in te richten.

De resultaten van dit onderzoek wijzen uit dat zelfsturing vraagt om maatwerk en aanpassingen in het bestaande beleid. Ik adviseer de gemeente Venray daarom, in het geval van zelfsturing, om ruime beleidskaders te formuleren, zodat initiatiefnemers binnen deze kaders de mogelijkheid krijgen situatieafhankelijke besluiten te nemen. Bovendien blijkt uit dit onderzoek, dat ook de relatie met de burgers hierdoor verbeterd wordt. Dit komt doordat burgers op deze manier de mogelijkheid krijgen om invloed uit te oefenen op de regels die hen worden opgelegd.

Ook wijst dit onderzoek uit dat niet alle burgers en ambtenaren weten wat zelfsturing is en wat ze ermee kunnen. Ik adviseer de gemeente Venray om zowel intern als extern een gemeenschappelijke betekenisgeving aan zelfsturing te geven, hierbij is het raadzaam om rekening te houden met de verschillen in referentiekaders van de verschillende doelgroepen. Om ervoor te zorgen dat deze betekenis voor iedereen positief is, adviseer ik de methode 'Storytelling'². Dit is een manier waarop een boodschap op een informele manier kan worden overgedragen.

1: Begrippenlijst 1.3: Initiatiefnemers

2: Paragraaf 2.5.3: Storytelling

Om de verbinding met alle actieve burgers te onderhouden, adviseer ik de gemeente in staat te zijn om interactief te communiceren, ook buitenkantooruren. Uit dit onderzoek blijkt namelijk dat initiatiefnemers de behoefte hebben om juist 's avonds met de gemeente in gesprek te gaan. Om dit te kunnen realiseren, is het belangrijk dat alle ambtenaren communicatief competent zijn. Aansluitend op de situatie in de gemeente Venray, waarin samenwerken en van elkaar leren een 'hot item' zijn, adviseer ik om de kennis en kunde van communicatieprofessionals over te dragen aan collega's door middel van wekelijks terugkerende, gerichte trainingen.

Voorwoord

Het is alweer zeventien weken geleden dat ik halsoverkop besloot om mijn scriptie voor de gemeente Venray te schrijven. In een mum van tijd voelde ik me thuis binnen deze Noord-Limburgse, gastvrije organisatie. De weken zijn in sneltreinvaart voorbij gevlogen.

Ik heb de gemeente Venray ervaren als een innovatieve en ambitieuze organisatie, waarbinnen ontzettend veel kennis beschikbaar is. Ik heb geen moment spijt gehad van mijn beslissing en vind het oprecht jammer dat mijn scriptieperiode er nu echt bijna op zit.

Vol enthousiasme ben ik begonnen met het uitpluizen van alle ontwikkelingen die er gaande zijn, zowel bij de overheid, de gemeente als op communicatievakgebied over het onderwerp 'zelfsturende burgers'. Ik vond het soms lastig om mijn nieuwsgierigheid te beteugelen en me te focussen. Ik ben Hanneke Beerkens en Bert Albers ontzettend dankbaar dat zij mij af en toe terugfloten en mij hielpen het complexe onderwerp af te bakenen en zo de structuur te behouden.

Jeroen Janssen wil ik bedanken voor de inspirerende interviews. Tijdens de eindspurt, waarin de loodjes zwaarder en zwaarder werden, heeft Berly van Walraven de ondersteuning op zich genomen, hartelijk dank daarvoor!

Ook wil ik het team Communicatie en de afdeling Bestuurszaken van de gemeente Venray bedanken voor de plezierige en gezellige samenwerking.

Door de openhartige gesprekken heb ik de mogelijkheid gekregen om de gemeente Venray een gegrond advies te geven. Deze adviezen waren er niet geweest zonder de medewerking van de leden van het team Gebiedsgericht Werken, de initiatiefnemers, de directeur van de Koninklijke Nederlandse Heidenmaatschappij, de zelfsturingsregisseur en de communicatieadviseur van de gemeente Peel en Maas. Hen wil ik daarom bedanken voor de waardevolle input.

Ik wens u veel plezier tijdens het lezen van mijn scriptie!

Renee Baltussen



Het is onmiskenbaar dat mensen in onze huidige netwerk- en informatiesamenleving mondiger en zelfstandiger zijn dan vroeger. Gecombineerd met de noodzaak om het tekort van de overheid terug te dringen, leidt dit ertoe dat de klassieke verzorgingsstaat langzaam maar zeker verandert in een participatiesamenleving. Van iedereen die dat kan, wordt gevraagd verantwoordelijkheid te nemen voor zijn of haar eigen leven en omgeving.

Wanneer mensen zelf vorm geven aan hun toekomst, voegen zij niet alleen waarde toe aan hun eigen leven, maar ook aan de samenleving als geheel. Zo blijven Nederlanders samen bouwen aan een sterk land van zelfbewuste mensen. Een land met een compacte en krachtige overheid, die ruimte geeft en kansen biedt waar het kan en beschermt als dat nodig is, zodat niemand tussen wal en schip raakt. Elke Nederlander moet de kans krijgen om de veranderingen die ons wachten, in zijn eigen leven in te passen.

Aldus Koning Willem-Alexander, troonrede 17 september 2013. (Rijksoverheid, 2013)

Inhoudsopgave

Vooronderzoek

Begrippenlijst

4

1 inleiding

6

- 1.1 Aanleiding
- 1.2 Probleemstelling
- 1.3 Doelstelling
- 1.4 Vraagstelling
- 1.5 Onderzoeksmethodiek
- 1.6 Leeswijzer

Deel 1 De theorie

2 literatuur onderzoek

10

- 2.1 De maatschappij
- 2.2 De overheid
- 2.3 Communicatie
- 2.4 Rol van de communicatieprofessional
- 2.5 Methodes
- 2.6 Eye opener

3 Beschrijving van de organisatie

17

- 3.1 Leidende perspectieven
- 3.2 Ambitie
- 3.3 Gebiedsgericht Werken
- 3.4 Zelfsturingsinitiatieven
- 3.5 Communicatie
- 3.6 Eye opener

4 Herziening van de centrale vraag

21

- 4.1 3.0 benadering

Hoofdonderzoek

Deel 2 de praktijk

5 Vooronderzoek	22
5.1 Netwerksamenleving	
5.2 Relatie tussen de gemeente Venray en de zelfsturende netwerksamenleving	
5.3 Rol van de gemeente Venray	
5.4 Communicatie	
5.5 Behoeftes van ambtenaren en initiatiefnemers	
5.6 Rol van de communicatieprofessional	
5.7 Eye opener	
6 Hoofdonderzoek	27
6.1 Fase 1 hoofdonderzoek	
6.2 Eye opener	
6.3 Fase 2 hoofdonderzoek	
6.4 Eye opener	
7 Aanvullend onderzoek	35
7.1 De gemeente Peel en Maas	
7.2 De Koninklijke Nederlandsche Heidenmaatschappij / Arcadis	
7.3 Eye opener	
8 Conclusies	39
8.1 Hoe ziet de zelfsturende netwerksamenleving van de gemeente Venray er uit?	
8.2 Hoe ervaart de zelfsturende netwerksamenleving de relatie met de gemeente Venray?	
8.3 Welke rol speelt de gemeente Venray in de zelfsturende netwerksamenleving?	
8.4 Hoe verloopt de communicatie tussen de zelfsturende netwerksamenleving en de gemeente Venray?	
8.5 Wat zijn de behoeftes van de zelfsturende netwerksamenleving rondom communicatie?	
8.6 Wat is de rol van de communicatieprofessional van de gemeente Venray?	
9 Advies	43
9.1 Formuleer één kernboodschap	
9.2 Verruim de beleidskaders	
9.3 Houd rekening met het verschil tussen dorpen en wijken	
9.4 De rol van de dorps- of wijkraad	
9.5 Ben bereikbaar voor iedereen	
9.6 Team GGW en contactfunctionarissen	
9.7 Team Communicatie	
10 Aanvullend advies	50
10.1 Aanvullend advies verder onderzoek	
10.2 Aanvullend advies Fontys Hogeschool Communicatie	
11 Bibliografie	51

Begrippenlijst

Met het doel de complexiteit van bepaalde onderwerpen te verminderen, geef ik in onderstaand hoofdstuk uitleg over de belangrijkste begrippen.

1.1 Zelfsturing

In deze scriptie bedoel ik met zelfsturing dat burgers op eigen initiatief de verantwoordelijkheid nemen om publieke taken op te pakken met als gevolg dat het takenpakket van de overheid afslankt en dat burger meer te zeggen krijgen in hun dorp, wijk of buurt.

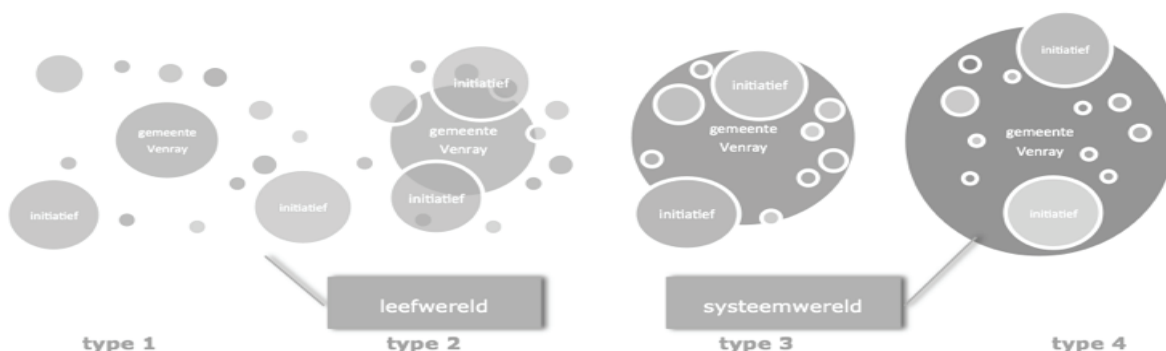
1.2 Actieve burgers

In deze scriptie bedoel ik met actieve burgers alle inwoners van de gemeente Venray die zelfredzaam zijn en die bereid zijn om op eigen initiatief een bijdrage te leveren aan het verbeteren van de leefomgeving. Alle actieve burgers samen vormen de vitale gemeenschap.

1.3 Initiatiefnemers

Dat zijn actieve burgers van de gemeente Venray die op eigen initiatief een idee/plan betreffende de invulling van hun leefomgeving voordragen aan de gemeentelijke organisatie.

Ideeën over de invulling van de leefomgeving zijn er in verschillende soorten en maten. De gemeente Venray onderscheidt vier typen initiatiefnemers, geënt op de mate van afhankelijkheid van de gemeentelijke organisatie tijdens de uitvoering van hun initiatieven. Deze typen zijn gevisualiseerd in afbeelding 1. De grootte van de middelste bol symboliseert de mate waarin een initiatiefnemer afhankelijk is van de gemeentelijke organisatie. Type 1 opereert zelfstandig en communiceert niet met de gemeente Venray. Type 4 is geheel afhankelijk van de gemeentelijke organisatie.



Afbeelding 1: Zelfsturingstypes

1.4 Systeemwereld en leefwereld

De systeemwereld is de wereld waarin de gemeentelijke organisatie actief is. In de leefwereld participeren de actieve burgers. De zelfsturingstypes 1 en 2 zijn met name actief in de leefwereld. Zelfsturingstypes 3 en 4 zijn voornamelijk actief in de systeemwereld. De grote bol in afbeelding 1 symboliseert de systeemwereld, de kleine bollen eromheen staan symbool voor de leefwereld.

1.5 Partners

Dit zijn de samenwerkingspartners van het team Gebiedsgericht Werken. Alle partners zijn gelijkwaardig, ze werken samen op basis van gemeenschappelijke waarden en doelen. Partners maken gebruik van elkaars expertise. Onder partners verstaat de gemeente Venray (2014) de volgende partijen: ondernemers, wijk- en dorpsraden, burgers, politieke partijen, welzijnsinstellingen, schoolbesturen, sport- en muziekverenigingen, dorps- en wijkhuizen en woningcorporaties.

1.6 Tweedeling

Naast de burgers die behoren tot de vitale samenleving (zie kopje actieve burgers), zijn er ook burgers die meer moeite hebben met het zelf oppakken van taken of die gewoonweg geen interesse hebben in het verbeteren van de leefomgeving. Hierdoor ontstaat er een tweedeling van, enerzijds de groep van actieve, zelfsturende burgers (de vitale samenleving) en anderzijds de groep van de passieve burgers. Ook binnen de gemeentelijke organisatie is er een tweedeling, op basis van de mate van het zelfsturend vermogen van medewerkers wat betreft het uitvoeren van werkzaamheden. Enerzijds zijn er de ambtenaren met een zelfsturende mindset en anderzijds zijn er de ambtenaren die enkel opdrachten uitvoeren die van hogere hand zijn opgedragen.

1 Inleiding

Leeswijzer

Deze scriptie is verdeeld in twee delen: Het eerste theoretische deel, bestaat uit het literatuuronderzoek en een beschrijving van de organisatie. Aan de hand van de kennis die ik heb opgedaan bij het uitvoeren van het literatuuronderzoek, heb ik de oorspronkelijke vraag bekritiseerd en aangepast. Daarna herzie ik de centrale vraag, ook heb ik een herdefiniëring van de deelvragen toegepast.

Het tweede deel van deze scriptie bestaat uit praktisch onderzoek. Allereerst heb ik een vooronderzoek verricht, waarbij ik ambtenaren van de gemeente Venray heb geïnterviewd. Vervolgens beschrijf ik in het hoofdonderzoek de uitkomsten van het veldonderzoek. Daarna heb ik door middel van aanvullend onderzoek inspiratie opgedaan bij externe organisaties. In hoofdstuk 8 trek ik conclusies, waarna ik advies geef aan de gemeente Venray, zowel op strategisch, tactisch als operationeel niveau. Als extra hoofdstuk heb ik een advies gegeven aan de gemeente Venray voor een eventueel aanvullend onderzoek en aan Fontys Hogeschool Communicatie betreffende het toevoegen van actuele methodes en ontwikkelingen aan de lesstof.

De literatuurlijst geeft u de mogelijkheid om bronnen te raadplegen. De bijlages heb ik opgenomen in een apart bijlagenboek. In het laatste deel van het bijlagenboek heb ik alle uitwerkingen van de interviews opgenomen.

Eye openers

Gedurende dit onderzoek ben ik regelmatig op nieuwe inzichten gestuit. In de meeste gevallen heb ik deze 'eye openers' verwerkt aan het einde van een hoofdstuk. In een enkel geval was het inzicht van belang voor vervolgstappen in het proces, in dit enkele geval heb ik het kopje tussen de paragrafen gezet.



Welkom bij de gemeente Venray!

(Het gemeente huis, (De Projectinrichter , 2014))

1.1 Aanleiding

Wat koning Willem-Alexander in zijn troonrede nogmaals duidelijk benadrukte, is dat de tijd van Nederland als verzorgingsstaat, verleden tijd is (Rijksoverheid, 2013). Dit betekent onder andere, dat vanaf 1 januari 2015 het takenpakket van alle Nederlandse gemeentes verandert. Enerzijds nemen de gemeentes taken over van het rijk en anderzijds geven ze taken uit handen aan de burgers. Een gevolg van deze ontwikkeling, is dat burgers steeds meer verantwoordelijk worden voor de invulling van hun eigen leefomgeving (VNGemeenten, 2013).

Deze ontwikkeling is ook gaande in de gemeente Venray. Het kabinet gebruikt hiervoor de term 'participatiesamenleving'. De gemeente Venray gaat nog een stapje verder, want alleen participeren is niet genoeg. In deze gemeente gaat men ervan uit dat burgers zelf het initiatief nemen als het gaat om verbetering van de leefomgeving.

Om open te staan voor deze initiatieven, wil de gemeentelijke organisatie het sturende karakter vervangen door een verbindend karakter. Burgers zullen door het indienen van initiatieven steeds meer invloed uit gaan oefenen op de taken van ambtenaren. De nu nog zaakgerichte werkwijze van ambtenaren, zal door deze ontwikkeling vaker vraaggericht worden.

De gemeente Venray merkt dat er door deze ontwikkelingen nieuwe communicatiestromingen ontstaan. De gemeente Venray vraagt zich af op welke manier zij met actieve burgers in contact kan staan en op welke manier zij tegemoet kan komen in hun wensen en behoeftes.

1.2 Probleemstelling

Over het algemeen streeft de gemeente Venray ernaar om burgers met vragen eerst via de website te helpen, als dat niet lukt, kan men contact opnemen via de telefoon, als ook hierdoor de vraag onbeantwoord blijft, biedt de gemeentelijke organisatie de mogelijkheid om een afspraak te maken met een van haar medewerkers. Momenteel merkt de gemeente Venray echter dat zelfsturingsinitiatieven niet via deze route de gemeente bereiken.

De gemeente Venray merkt dat er talloze manieren zijn waarop zelfsturingsinitiatieven de gemeentelijke organisatie bereiken, maar dat met name veel initiatieven binnenkomen via persoonlijke connecties en niet initieel via de website. Hierdoor ontstaat het risico dat alleen burgers die contacten binnen de gemeente Venray hebben, initiatieven kunnen aandragen. De speciaal ingerichte webpagina met als thema 'zelfsturing', wordt slecht bezocht door de burgers en ook wordt er van deze webpagina nog weinig gebruik gemaakt door de organisatie zelf.

1.3 Doelstelling

De doelen van dit onderzoek zijn:

- Inzichtelijk maken welke actuele ontwikkelingen er gaande zijn over het onderwerp 'zelfsturing' op de niveaus: maatschappij, overheid en communicatie.
- Inzichtelijk maken wat de behoeftes zijn van actieve burgers van de gemeente Venray tijdens het zelfsturingsproces op het gebied van communicatie.
- Inzichtelijk maken wat de knelpunten zijn op het gebied van communicatie tijdens het zelfsturingsproces.
- Voorstellen doen, op het gebied van communicatie tussen actieve burgers en de gemeente Venray, om het proces 'zelfsturing' zo goed mogelijk te laten verlopen.

De gemeente Venray is zich ervan bewust dat ook de interne communicatiestructuren door deze ontwikkeling aan verandering onderhevig zijn. Echter is het inzichtelijk maken van de behoeftes van de samenleving voor hen op dit moment een prioriteit.

1.4 Vraagstelling

Voorlopige hoofdvraag:

Hoe kan communicatie ervoor zorgen dat het contact en de verbinding tussen de gemeente Venray en haar initiatiefnemers zo optimaal mogelijk verloopt?

Voorlopige deelvragen:

1. Hoe wordt de communicatie beoordeeld door de initiatiefnemers?
2. Hoe worden de communicatiemiddelen beoordeeld door de initiatiefnemers?
3. Wat zijn de behoeftes op het gebied van communicatie van de initiatiefnemers?
4. Wat betekent dit voor de inrichting van de communicatiemiddelen voor de gemeente Venray?

Na het vooronderzoek heb ik de voorlopige vraag bekritiseerd en bijgesteld.

Herziene hoofdvraag:

Hoe communiceren actieve burgers in de netwerksamenleving met de gemeente Venray? En hoe kan deze gemeente door middel van communicatie aansluiten op de behoeftes van deze burgers?

Herziene deelvragen:

1. Hoe ziet de zelfsturende netwerksamenleving van de gemeente Venray eruit?
2. Hoe ervaart de zelfsturende netwerksamenleving de relatie met de gemeente Venray?
3. Welke rol speelt de gemeente Venray in de zelfsturende netwerksamenleving?
4. Hoe verloopt de communicatie tussen de zelfsturende netwerksamenleving en de gemeente Venray?
5. Wat zijn de behoeftes van de zelfsturende netwerksamenleving rondom communicatie?
6. Wat is de rol van de communicatieprofessional van de gemeente Venray?

1.5 Onderzoeksmethodiek

De gemeente Venray heeft de ambitie 'om buiten naar binnen te halen' (gemeente Venray, 2007). Dit onderzoek komt aan deze ambitie tegemoet, het accent ligt voornamelijk op 'buiten'. Omdat de omvang van de populatie klein is en omdat de gemeente Venray nieuwsgierig is naar waarderingen en ervaringen van initiatiefnemers, heb ik in overleg met de opdrachtgevers gekozen voor een kwalitatief onderzoek.

Allereerst zal ik met het literatuuronderzoek inzichtelijk maken welke trends en ontwikkelingen er gaande zijn op maatschappelijk niveau, binnen de overheid en in het communicatie (vak)gebied. Aan de hand van deze uitkomsten zal ik handvatten creëren, waarmee ik het hoofdonderzoek vorm geef.

Onder het motto 'extern winnen is intern beginnen', bestaat het eerste deel van het praktisch onderzoek uit interviews met ambtenaren met een voor het onderzoek relevante functie. Deze ambtenaren worden in overleg met de opdrachtgever geselecteerd. Om me breed te oriënteren op de gemeentelijke organisatie en het proces rondom zelfsturing, zal ik beginnen met ongestructureerde interviews, als hierna blijkt dat specifieke punten nog onduidelijk zijn. Zal ik in een tweede ronde half gestructureerde interviews afnemen.

Het tweede deel van het praktische onderzoek bestaat wederom uit ongestructureerde interviews en half gestructureerde interviews, nu met initiatiefnemers. Tijdens de selectie van respondenten voor het hoofdonderzoek, zal ik er rekening mee houden dat ik zowel burgers uit dorpen als uit wijken benader. Het aantal respondenten hangt af van het verzadigingspunt. Dit wil zeggen dat ik stop met het benaderen van respondenten op het moment dat ik tijdens het interviewen geen nieuwe informatie meer verkrijg.

Vervolgens zal ik met de conclusies die ik krijg uit het hoofdonderzoek, bij twee koplopers op het gebied van 'zelfsturing' op bezoek gaan. Het doel is om met hen, door middel van een ongestructureerd interview, te sparren en inzichten te verwerven over de (her)inrichting van communicatiefaciliteiten van de gemeente Venray.

Ik verwacht dat ik met de conclusies die ik verwacht te kunnen trekken uit het theoretisch en praktisch onderzoek de gemeente Venray advies kan geven over hoe ze door middel van communicatie kan voldoen aan de behoeftes van de actieve burgers in de gemeente.

Op het moment dat uitspraken van respondenten onduidelijk zijn, zal ik de gesprekstechniek parafraseren toepassen. Dit wil zeggen dat ik het antwoord van de respondent in eigen woorden herhaal en vraag of dit kloppend is. Ik verwacht dat misinterpretatie hierdoor zoveel mogelijk voorkomen wordt. Bovendien zal ik alle interviews opnemen, naderhand uitwerken en terugkoppelen aan de betreffende respondent.

De registratie van de methode:

Deskresearch

1. Analyse van beleidsdocumenten
2. Literatuuronderzoek

Fieldresearch

3. Topic interviews met medewerkers van de gemeente Venray
4. Half gestructureerde vragenlijsten met medewerkers van de gemeente Venray
5. Topic interviews met initiatiefnemers
6. Half gestructureerde vragenlijst met initiatiefnemers
7. Open vraaggesprek met de gemeente Peel en Maas
8. Open vraaggesprek met de Koninklijke Nederlandsche Heidenmaatschappij

Ik zal vooral veel lezen en gesprekken voeren met een selecte groep. De nadruk in deze scriptie ligt op de beleving van een specifieke groep, namelijk de actieve burgers. Ik verwacht dat ik de gemeente Venray na dit onderzoek voldoende argumenten kan aanreiken om beleidsbeslissingen te maken.



Deel 1

De theorie

Trappenhal, gemeentehuis in Venray ((De Projectinrichter , 2014))



2 Literatuuronderzoek

Om grip te krijgen op de trends en ontwikkelingen qua zelfsturing, die er spelen in de samenleving, bij de overheid en op het communicatiegebied, beschrijf ik in het volgende hoofdstuk wat ik daarover heb gelezen in de literatuur. Om het overzicht te bewaren hanteer ik de volgende vier niveaus: 1) De maatschappij 2) De overheid 3) De communicatie 4) De rol van de communicatieprofessional.

2.1 De maatschappij

2.1.1 Sociaal

Regionalisering en lokalisering zijn trends die beschrijven dat Nederlanders zich in toenemende mate verenigen in de directe leefomgeving. 'Vanuit de behoefte ergens bij te horen, organiseert men zich in lokale gemeenschappen, de directe woonomgeving wordt belangrijker en in toenemende mate geven mensen zelf actief vorm aan de woonomgeving' (Noelle Aarts, Chantal Steuten & Cees van Woerkum, 2014, p.111). Deze trend ontstond na de ontzuiling in de jaren 60 en 70, burgers komen sindsdien steeds meer voor hun eigen belangen en idealen op. Burgers zijn alsmaar beter in staat geworden om zelfstandig te handelen en zich met elkaar te verenigen (encyclo, 2014).

De mate waarin burgers actief zijn in het ontwikkelen van de eigen woonomgeving, is niet voor de gehele Nederlandse samenleving hetzelfde. De drie voorwaarden voor actief burgerschap zijn: 1) Het hebben van interesse in de maatschappij en politiek. 2) Betrokkenheid in netwerken die burgers met elkaar verbinden. 3) Het hebben van hulpbronnen die mensen in staat stellen om te participeren zoals tijd, geld, communicatieve en organisatorische vaardigheden (Pepijn van Houwelingen, 2014). De kenmerken voor zelfsturende, actieve burgers in Nederland zijn: mannelijk geslacht, middelbare leeftijd, hoog opleidingsniveau, hoger dan gemiddeld inkomen, autochtone afkomst en bezoekt een keer of vaker in de maand de kerk (Pepijn van Houwelingen, 2014). Voor een uitgebreid overzicht van participatietypen in Nederland verwijs ik u naar bijlage 1.

Het onderzoek van de Rob (De Raad voor het Openbaar Bestuur [Rob], 2012) wijst uit dat de vitale samenleving bestaat, echter wordt er opgemerkt: 'De vitale samenleving mag dan wel bestaan, de overheid die haar ten volle tot bloei laat komen, heeft zich nog maar weinig laten zien' (Rob, 2012, p. 61).

2.1.2 Technologisch

De tegenbeweging van regionalisering en lokalisering is globalisering, dit is een proces waarbij burgers over de hele wereld zich in toenemende mate met elkaar verbinden. Mede dankzij de nieuwe informatie- en interactievoorzieningen die voornamelijk plaatsvinden op het internet, lijken grenzen van ruimte en tijd te vervagen (Noelle Aarts et al, 2014). Nieuwe en sociale media zijn instrumenten om het mobiliserende en organiserende vermogen van burgers en maatschappelijke organisaties in de netwerksamenleving te vergroten (Rob, 2012).

2.1.3 Politiek

De overheid heeft zich in het verleden taken toegeëigend, waarvan zij nu inziet dat die beter uitgevoerd kunnen worden door burgers, bedrijven en maatschappelijke organisaties.

'De overheid is door haar eigen gulzigheid overbelast geraakt. Dat heeft geleid tot het steeds luider klinkende pleidooi dat politiek en bestuur veeleer mensen en hun verbanden in staat moeten stellen zelf het heft in handen te nemen, omdat die vaak beter dan de overheid in staat zijn om maatschappelijke problemen op te lossen' (Rob, 2012, p. 13).

Deze ontwikkeling in combinatie met een tekort aan financiële middelen heeft gezorgd voor de decentralisatie

van overheidstaken. Dit betekent onder andere dat Nederlandse gemeentes verantwoordelijk worden voor taken die voorheen door het rijk werden uitgevoerd (Rob, 2012). Gemeentes verwachten van burgers dat ze onderling zorgtaken over gaan nemen van professionele organisaties. Bovendien worden ze geacht verantwoordelijkheid te dragen voor hun eigen leefomgeving (Rob, 2012).

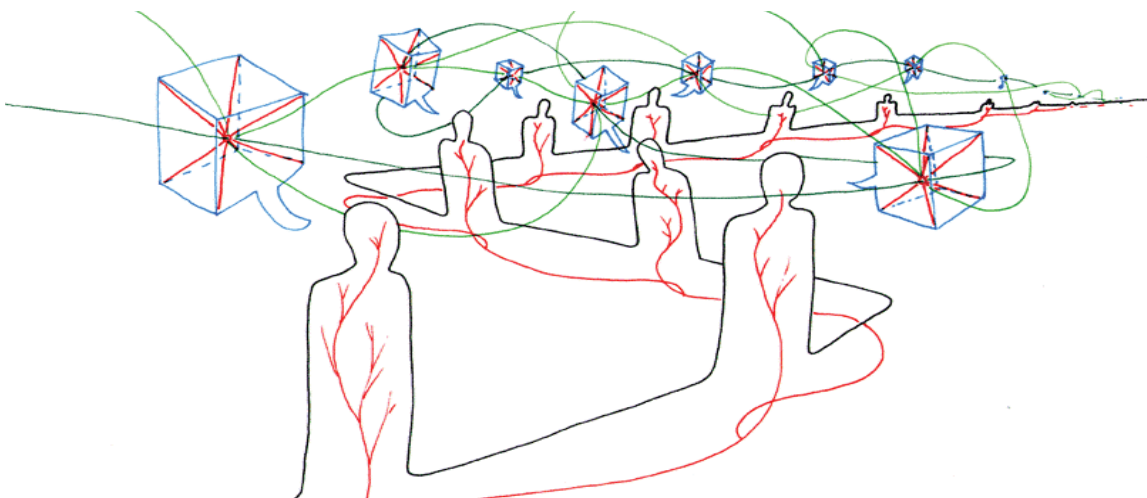
Het advies van de Rob (2012) aan Nederlandse ambtenaren luidt om minder te werken vanuit een controlerende taak, maar meer ruimte en vertrouwen te geven aan burgers. Hierdoor zullen ambtenaren en professionals met burgers het gesprek aan moeten gaan en gaan werken met een gemeenschappelijke verantwoordelijkheid (VNGemeenten, 2013). Samenwerking tussen overheid en burgers wordt hierdoor steeds belangrijker. De Rob (2012) adviseert gemeentes om niet langer leidend te zijn, maar burgers door middel van eigen initiatieven te laten bepalen welke taken de gemeentelijke organisatie uit zal gaan voeren. Ook adviseert de Rob (2012) om de overheid slechts de voorwaarden te laten scheppen waaraan deze initiatieven moeten voldoen. Hierbij moeten gemeentes de samenleving ruimte geven om maatschappelijke initiatieven te laten slagen (Rob, 2012).

Over het algemeen kennen burgers in Nederland het beleid, de beleidsmakers, de bestuurders en de ambtenaren van een gemeente niet goed (Noelle Aarts & Cees van Woerkum, 2010). Desondanks hechten veel mensen waarde aan persoonlijk contact met politici, bestuurders en ambtenaren. Ze menen zelfs dat ze, dankzij goede persoonlijke contacten, zaken eerder voor elkaar krijgen. Daarnaast hebben burgers een steeds grotere behoefte aan transparantie. Ze willen weten hoe en waarom de overheid besluiten neemt (Pepijn van Houwelingen, 2014).

2.1.4 Demografisch

De samenleving bestaat anno 2014 uit netwerken die elkaar overlappen, elkaar uitsluiten en die voortdurend veranderen. Met de term netwerk wordt de veelheid en verscheidenheid aan steeds wisselende sociale contacten bedoeld. De netwerken worden gevormd door mensen in de samenleving met een gemeenschappelijk belang (Noelle Aarts, 2014). Filosoof Gilles Deleuze (2011) zegt: 'Kenmerkend voor deze nieuwe manier van gemeenschapsvorming is dat de leiding vanuit een centraal punt, het overzicht, een duidelijke afbakening en hiërarchie ontbreken.' Deleuze spreekt over een rizoom of een ondergronds wortelstelsel zonder centraal punt. *'Een niet hiërarchisch en niet betekenis dragend systeem dat uitsluitend wordt bepaald door circulatie van toestanden, zonder generaal, organiserend geheugen of centraal automaat'* (Deleuze, 2011). Zie afbeelding 2.

'Een netwerk is een groep mensen die een relatie hebben rondom een centraal thema. Door te denken in netwerken, te organiseren vanuit de professional en te investeren in platformen voor samenwerking, kunnen overheidsorganisaties sturing blijven geven aan ontwikkelingen, de kwaliteit van dienstverlening verhogen en aansluiten bij maatschappelijke initiatieven' (Berlo, 2012, p. 146).



Afbeelding 2: Rizoomvorming (Deleuze, 2011)

De bewegingen in een netwerk worden veroorzaakt door 1) verandering in omstandigheden en 2) de transacties die plaatsvinden in interacties, waardoor de relatie tussen actoren continu kan veranderen. De netwerkanalyse van Noelle Aarts (2014) schept duidelijkheid over de verhoudingen tussen actoren op een specifiek moment. In bijlage 2 wordt deze analyse uitgebreid beschreven. Deze analyse biedt de mogelijkheid om de huidige, complexe samenleving goed te begrijpen, hierbij wordt specifiek gekeken naar de manier waarop mensen met elkaar communiceren om zaken voor elkaar te krijgen (Noelle Aarts et al, 2014).

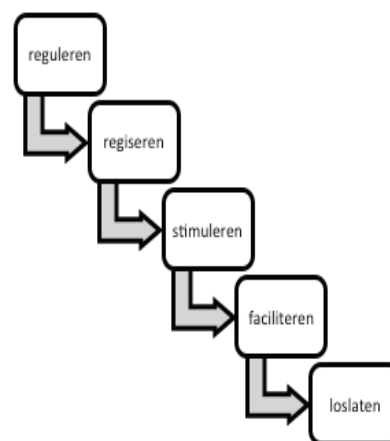
2.2 De overheid

2.2.1 Communicatie als sturingsinstrument

In de verzorgingsstaat waren geld, regels en communicatie de middelen waarmee de overheid haar burgers kon sturen. De inhoud van de landelijke spaarpot is gekrompen. Daarnaast is de overheid genoodzaakt, als zij zelfsturing mogelijk wil maken, om haar regelgeving te verminderen. Het sturingsinstrument 'communicatie' blijft daardoor over, dit wordt dan ook het belangrijkste instrument waarmee de nieuwe overheid richting kan geven aan haar burgers (Rob, 2012).

2.2.2 Overheidsparticipatietrap

Een model dat de nieuwe verhoudingen en rollen van overheid en burgers symboliseert is de overheidsparticipatietrap. In tegenstelling tot de participatieladder (zie bijlage 3), waarbij er vanuit gegaan wordt dat de overheid eigenaar is van projecten en waarbij de burger gevraagd wordt door de overheid om mee te doen, wordt er in dit model vanuit gegaan dat burgers eigenaar zijn van projecten en dat zij bepalen wanneer de overheid kan of mag ondersteunen. De overheidsparticipatietrap zegt het volgende: Hoe lager de overheid op de trap staat, hoe meer ruimte er beschikbaar is voor de samenleving. In bijlage 4 is een overzicht weergegeven van de verschillende rollen van de overheid en de burgers.



Afbeelding 3: Overheidsparticipatietrap

Net als bij het betreden van de participatieladder, is het tijdens het beklimmen van de overheidsparticipatietrap moeilijk om te bepalen tot welke trede de overheid de trap het best kan beklimmen. Afhankelijk van het initiatief, de situatie en het onderwerp zullen burgers bepalen tot welke trede zij de hulp van de gemeente kunnen gebruiken. Het is belangrijk om te beseffen dat er niet één ideale rol is (Rob, 2012).

2.2.3 De relatie tussen burger en overheid

In het recent gepubliceerde boek 'strategische communicatie' (Noelle Aarts et al, 2014) worden drie factoren geschetst die van invloed kunnen zijn op de relatie tussen de overheid en burgers.

1. Responsiviteit

Dit begrip duidt op de overeenstemming tussen het handelen van de overheid en de wensen en belangen van de burgers.

2. Betekenisgeving

De overheid en burgers handelen ieder vanuit een ander referentiekader. De praktijk laat zien dat burgers het door de gemeente geïmplementeerde beleid anders kunnen interpreteren dan de gemeentelijke organisatie. Hierdoor ontstaan er verschillen in betekenisgeving. Waardoor het risico ontstaat dat de kloof tussen overheid en burger alsmaar groter wordt.

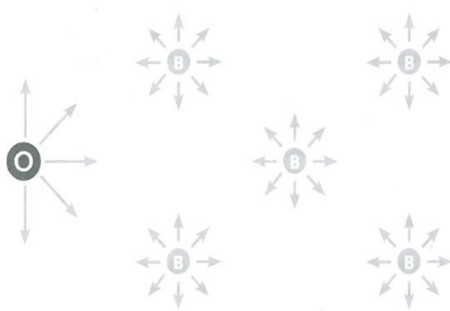
3. Beleidsontwikkeling

Dit is een ingewikkeld proces waarin verschillende belangen moeten worden afgewogen. Dit vraagt continu om zorgvuldige aandacht van verschillende partijen. Burgers beoordelen beleid dat gemaakt wordt door de gemeente, met name op de gevolgen die het heeft op het dagelijks leven. Het gevolg hiervan is dat het beleid alleen geaccepteerd wordt door burgers die voordeel zien in de verandering die ontstaat door de nieuwe regels. Om ervoor te zorgen dat beleid geaccepteerd wordt, kan de gemeente voorafgaand communiceren en dialogiseren. Interactie kan er namelijk voor zorgen dat er een gedeelde betekenisgeving ontstaat of dat men inziet waarom bepaalde keuzes worden gemaakt (Noelle Aarts et al, 2014).

2.2.4 De nieuwe rol van de overheid

Noelle Aarts (2014) vervolgt haar verhaal met de veranderde rol van Nederlandse gemeentes. In afbeelding 4 en 5 wordt deze verandering gevisualiseerd. Aarts beschrijft dat de sturende rol plaats maakt voor een participerende rol. Het maken en implementeren van beleid kan ervoor zorgen dat er irritatie in de samenleving wordt opgewekt (Noelle Aarts et al, 2014).

In afbeelding 4 wordt de oude rol van de overheid weergegeven in het sturingsmodel. In afbeelding 5 is de nieuwe rol van de overheid gevisualiseerd in het participatiemodel.



Afbeelding 4: Beleid en communicatie:
het sturingsmodel (O = overheid, B =
burger) (Noelle Aarts et al, 2014, p. 203)



Afbeelding 5: Beleid en communicatie:
het participatiemodel (O = overheid, B =
burger) (Noelle Aarts et al, 2014, p. 203)

2.2.5 Eenzijdige instrumentele benadering

In het artikel van Oude Vrielink en Verhoeven (2011) 'Burgerinitiatieven en de bescheiden overheid', wordt opgemerkt dat op het moment dat een gemeente een initiatief wil ondersteunen, er een gevaar is voor een eenzijdige instrumentele benadering. Dit wil zeggen dat de gemeentelijke organisatie in staat is om invloed uit te oefenen op het initiatief. Hierdoor kunnen vraagstukken of problemen worden aangepakt, waarbij de overheid haar prioriteiten heeft liggen.

2.3 Communicatie

Ook op communicatieniveau zijn er veranderingen gaande. Communicatie is steeds minder zendergericht, waardoor ook op dit gebied hiërarchische verhoudingen verschuiven. In de paragraaf hieronder wordt deze ontwikkeling aan de hand van verschillende theorieën besproken.

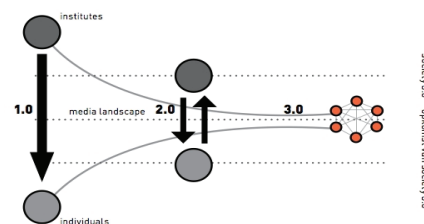
2.3.1 Het verloop van communicatie: van 1.0 naar 3.0

Communicatie bestaat altijd uit drie elementen. Er is een zender, een ontvanger en een boodschap. In de afgelopen decennia zijn die elementen hetzelfde gebleven, maar is de richting van de communicatiestroom en het gewicht van de elementen veranderd. De geschiedenis van de communicatie wordt aangeduid met de fasen 1.0, 2.0 en 3.0 (Derksen, 2010).

1.0: De gemeente staat centraal in het verzenden van een boodschap. Voorbeelden van 1.0 communicatie in de gemeente Venray zijn: De website, nieuwsbrieven, brochures en het implementeren van beleid.

2.0: De burgers staan centraal, zij laten zich horen en produceren boodschappen. De burgers zullen steeds meer invloed uitoefenen op communicatiestromingen. Hierdoor ontstaat er tweerichtingscommunicatie. Voorbeelden van 2.0 communicatie in de gemeente Venray zijn: het front-office, de balie en het klant contact centrum. Echter als de gemeentelijke organisatie inspraak vraagt aan burgers, bijvoorbeeld via de participatieladder, kan dat ook worden gezien als 2.0 communicatie.

3.0: De boodschap staat centraal, zowel de gemeenschap als de gemeente zijn continu in staat om met elkaar te communiceren. Het internet is hierbij een belangrijk instrument. Door deze communicatievorm is het tijdstip van communicatie ongecontroleerd. Voorbeelden van 3.0 communicatie in de gemeente Venray zijn: communicatie via sociale media zoals Facebook en Twitter, communicatie via smartphones en correspondentie via de e-mail.



Afbeelding 6: Van 1.0 naar 3.0 communiceren (Derksen, 2010)

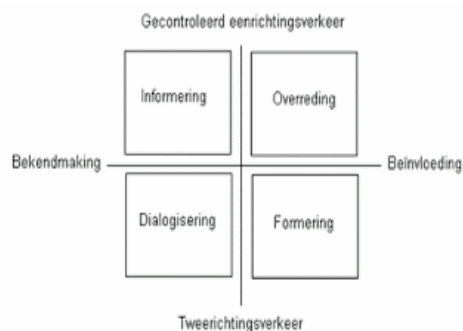
2.4 Rol van de communicatieprofessional

Zoals in afbeelding 6 te zien is, gaat het in het communicatievakgebied niet meer alleen om het beïnvloeden van doelgroepen, maar vooral om de interactie die verschillende partijen met elkaar aangaan.

Verschillende onderzoeken (Ruler, 2012; Rob, 2012) wijzen uit dat, als de gemeente de nieuwe, zelfsturende werkwijze slagingskansen wil bieden, het dan belangrijk is dat alle ambtenaren communicatief competent zijn, zodat ze op willekeurige momenten met de vitale gemeenschap in contact kunnen staan. Daardoor is er de laatste jaren een nieuwe taak voor communicatieprofessionals bijgekomen. Namelijk coaching en training van collega's, zodat zij ook communicatief vaardig worden. Formeren en dialogiseren staan hierbij centraal. In afbeelding 7 is het communicatiekruispunt van Betteke van Ruler afgebeeld. Hier is te zien waar de communicatiestrategieën zijn gepositioneerd (Ruler, Strategisch Management van Communicatie, 1998).

'Het communicatievakgebied gaat steeds meer over het management van de communicatie van anderen'

Betteke van Ruler.



Afbeelding 7: Het communicatiekruispunt (Ruler, Strategisch Management van Communicatie, 1998, p. 77)

2.5 Methodes

De Rob (2012) raadt de Nederlandse gemeentes aan om het beleid plaats te laten maken voor het proces. Dit betekent dat de overheid moet streven naar een andere communicatiestrategie (Rob, 2012).

2.5.1 Scrum

In het communicatievakgebied spreekt men van 'agile management' wanneer het gaat om het plannen van processen, zoals die beschreven worden in het 3.0 communicatielandschap (Ruler, Reflectieve Communicatie Scrum, 2013). Kenmerkend voor deze processen is dat ze fluïde, beweeglijk en flexibel zijn. De kerngedachte van agile management is:

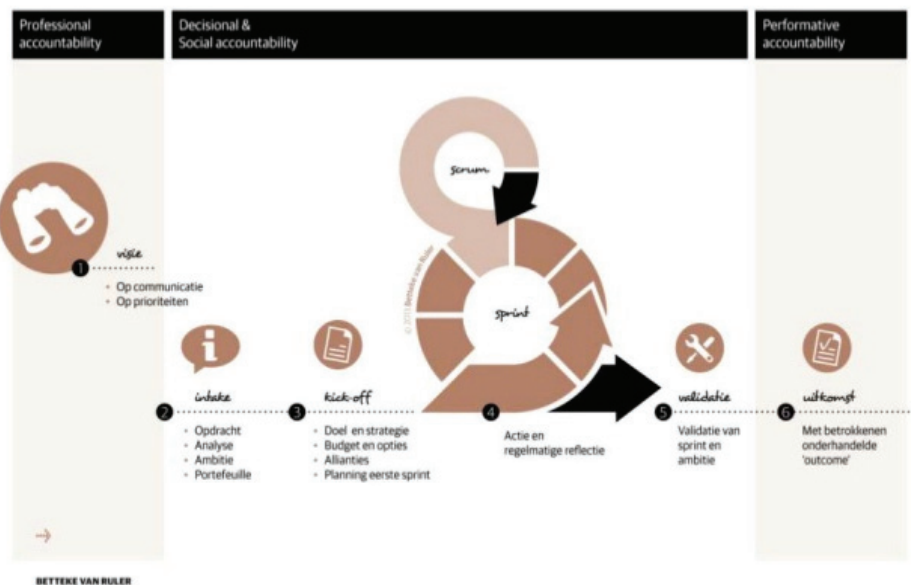
- Individuen en interacties boven protocollen en middelen.
- Functionaliteit boven doelstellingen.
- Samenwerking boven contractvastlegging.
- Omgaan met verandering boven het volgen van het plan.

(Ruler, Reflectieve Communicatie Scrum Ruler. docx, 2013)

Het traditionele communicatieplan, waarin je vooraf bepaalt welke route je volgt, werkt alleen als je alle omgevingsvariabelen onderweg onder controle houdt. Als dat niet het geval is, moet het communicatieplan flexibel worden ingericht. Dit is een methode voor flexibel plannen die ervoor zorgt dat je niet met alle winden mee waait en die helpt om gedachten te ordenen, taken te structureren, om richting te bepalen en om geld- en menskracht te verantwoorden. Deze methode houdt zich overigens af van puur middelen denken'

(Ruler, Reflectieve Communicatie Scrum, 2013).

/ Betteke van Ruler's **Reflectieve Communicatie Scrum**



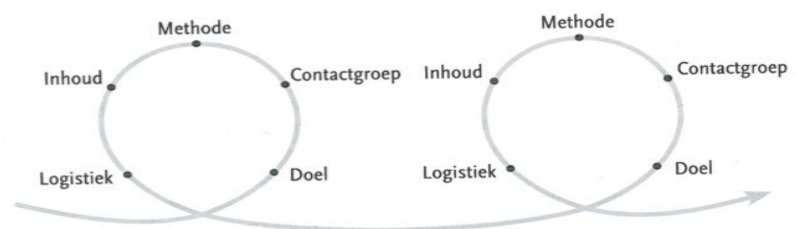
Afbeelding 8: Scrum (Ruler, Reflectieve Communicatie Scrum, 2013)

2.5.2 Molen van Royen

De Molen van Royen is een ander instrument om 3.0 communicatie te plannen. Interactie en terugkoppeling met betrokken partijen staan hierbij centraal. In dit proces wordt van tevoren nagedacht over:

- 1) De verandering die men hoopt te bereiken.
- 2) De partijen met wie men interactief wil communiceren.
- 3) De communicatiemiddelen en -activiteiten die men verwacht in te zetten.
- 4) De globale communicatieboodschap.
- 5) Organisatorische aspecten zoals tijdsplanning, taakverdeling, begroting, mogelijkheden en beperkingen.

(Noelle Aarts et al, 2014)



Afbeelding 9: Molen van Royen (Noelle Aarts et al, 2014, pp. 227-228)

Het doel staat voor de stip aan de horizon. De contactgroep bestaat uit personen met wie men in contact wil komen. De inhoud bestaat uit de globale inhoud van de communicatieboodschap. De logistiek bevat de organisatorische aspecten en met de methode worden de communicatiemiddelen bedoeld (Noelle Aarts et al, 2014, pp. 227-228).

2.5.3 Storytelling

Dit is een methode om de visie op zelfsturing door middel van een verhaal uit te dragen. Deze methode zorgt ervoor dat alle neuzen dezelfde kant op staan, daarnaast zorgt ze voor commitment en bevordert deze methode bovendien het samenwerken (StorytellingPeople, 2014). De kracht van storytelling is:

Ordering: Gebeurtenissen in kaders plaatsen, wat rust en overzicht schept, waardoor men zich makkelijker met het verhaal kan identificeren.

Verbinding: Het verhaal verbindt mensen met elkaar en schept een band.

Betekenis: Verhalen geven betekenis aan gebeurtenissen en vertellen het waarom.

Beleving: Een verhaal roept emoties op en spreekt mensen aan.

Sturing: Door een verhaal biedt je mensen houvast en help je ze een richting te kiezen.

(StorytellingPeople, 2014)

2.6 Eye opener

Communicatie wordt een steeds belangrijker sturingsinstrument van de overheid. Om burgers te begrijpen en met hen in contact te staan, is het van belang te beseffen dat zij actief zijn in de netwerksamenleving en dat de gemeente Venray daar slechts een onderdeel van uitmaakt. Burgers zullen in de toekomst steeds vaker inspraak hebben. Voor de aard van communicatie betekent dit dat de interacties steeds meer interactief en op willekeurige momenten verlopen. Agile management is een methode om de communicatie in de dynamische netwerksamenleving te plannen.



3 Beschrijving van de organisatie

In dit hoofdstuk beschrijf ik wie de gemeente Venray is en wat ze doet. In dit gedeelte van het onderzoek citeer ik met name uit het door de organisatie geschreven beleidsdocument, Samen Werken Aan Partnerschap (SWAP) (Gemeente Venray, 2010).

Venray vormt een gemeenschap van ruim 43.000 inwoners, die op een oppervlakte van 16.500 hectare woonachtig zijn. 30.000 mensen wonen binnen de stedelijke kern, deze is verdeeld in tien wijken. De overige 13.000 mensen wonen verspreid over de dertien omliggende dorpen. Venray vormt de op een na grootste stedelijke kern van Noord-Limburg en speelt vooral op de gebieden logistiek, agrofood en geestelijke gezondheidszorg een vooraanstaande rol in de regio.

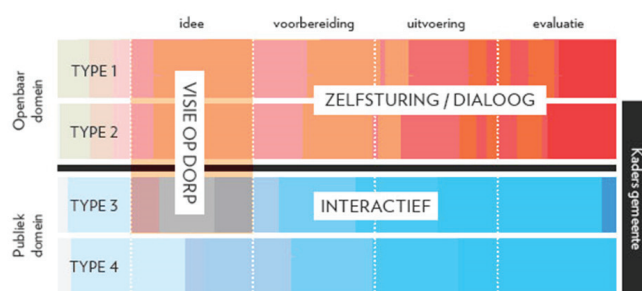
Het gemeentehuis is gelegen aan de rand van het centrum van de stad Venray. Binnen dit gemeentehuis werken 320 ambtenaren, die verdeeld zijn over zeven afzonderlijke afdelingen. Zoals in het organogram van bijlage 5 te zien is, valt het team Communicatie onder de afdeling Middelen, het team Gebiedsgericht Werken (GGW) valt onder de afdeling Bestuurszaken. De gemeentelijke organisatie merkt dat er op verschillende afdelingen zelfsturingsinitiatieven binnenkomen. Dit onderzoek focust zich op initiatieven die binnenkomen bij het team GGW.

Taken zoals het verstrekken van officiële documenten, het zorgen voor huisvesting van scholen en het toezicht houden op woningbouw, vormen de dagelijkse routine binnen de gemeentelijke organisatie. Daarnaast draagt de gemeente Venray verantwoordelijkheid voor de infrastructuur en het milieu, ook registreert ze alle inwoners en staat ze publiekelijke aangelegenheden financieel bij door het verstrekken van subsidies (Rijksoverheid, 2014).

In bijlage 5 is de organogram van de gemeentelijke organisatie te vinden, in bijlage 6 is een uitgebreide beschrijving van de gemeentelijke organisatie bijgevoegd.

3.1 Leidende perspectieven

Deze gemeente hanteert een drietal leidende perspectieven die dienen als organisatiestrategie, namelijk: (regionale) samenwerking, kwalitatieve ontwikkelingen en zelfsturing. Vanuit deze perspectieven zal de komende jaren richting worden geven aan de ontwikkelingen van de gemeente Venray (Gemeente Venray, 2014). Om richting te geven aan de derde organisatiestrategie, zelfsturing, hanteert de gemeente Venray het model dat afgebeeld is in afbeelding 10.



Afbeelding 10: Visie op zelfsturing (gemeente Venray, 2014)

Het openbare domein is de leefwereld waarin burgers zich bevinden. Het publieke domein is de systeemwereld waarin de overheid actief is. Raadpleeg voor een uitgebreidere omschrijving van het begrip 'zelfsturing' de begrippenlijst voor aan in deze scriptie.

3.2 Ambitie

De gemeente Venray onderscheidt zich van andere gemeentes, omdat zij oog wil blijven houden voor ontwikkeling. Venray is een gemeente die de dynamiek en de energie uit de samenleving optimaal wil ondersteunen. 'Deze gemeente wil haar burgers niet op de juiste weg brengen, maar wil haar burgers helpen de weg zelf aan te leggen (Gemeente Venray, 2014)'. De overheid zal slechts een ondersteunende of faciliterende rol vervullen. De gemeente Venray is zich ervan bewust dat de relatie tussen de gemeenschap en de gemeente niet langer zal bestaan uit eenrichtingsverkeer. De gemeente staat voor een gezamenlijke aanpak om dromen en ambities te realiseren (Gemeente Venray, 2014).

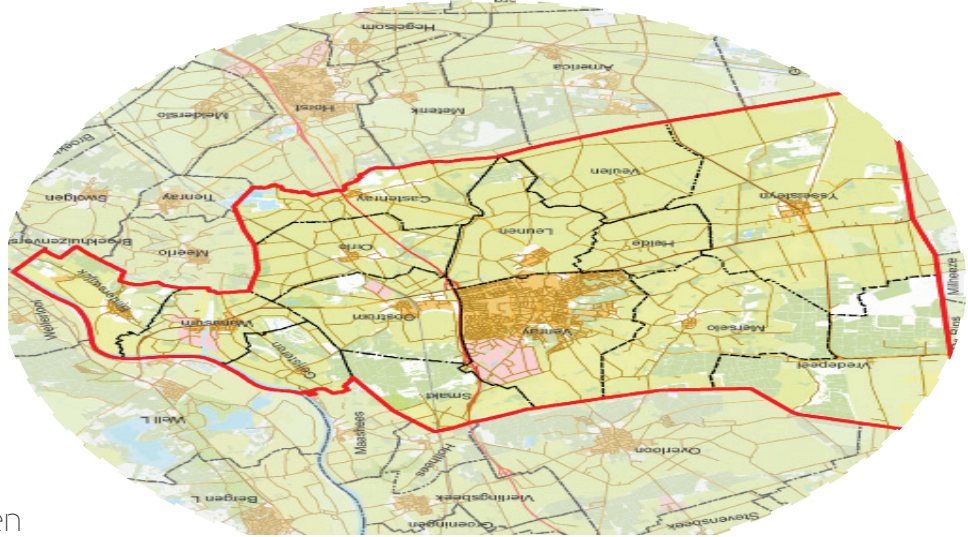
3.3 Gebiedsgericht Werken

Om initiatiefrijke burgers te ondersteunen, werkt de gemeente Venray sinds 2005 met het team Gebiedsgericht Werken (GGW). Dit team maakt deel uit van de afdeling Bestuurszaken en bestaat op dit moment uit twee fulltime contactfunctionarissen, vier parttime contactfunctionarissen en één administratieve kracht. De parttimers zijn sinds 1 januari 2014 aan dit team toegevoegd. Zij zijn acht uur per week bezig met het uitvoeren van gebiedsgerichte taken. Sommige contactfunctionarissen werken op de afdeling Bestuurszaken, anderen hebben naast hun functie bij het team GGW een functie op een andere afdeling. Op 1 april 2014 is een fulltime contactfunctionaris met pensioen gegaan. Hij was vanaf het begin betrokken bij dit team en wordt door zijn collega's gezien als een pionier op het gebied van zelfsturing binnen de gemeente Venray. De 4 parttime functionarissen vervullen nu samen de functie van deze fulltime contactfunctionaris.

Het team GGW hanteert, zoals de naam al doet vermoeden, een gebiedsgerichte aanpak. Zij werken procesmatig aan een structurele samenwerking tussen de gemeente, burgers van de vitale samenleving en partners uit het gebied. Het gaat hierbij om producten en/of diensten die het individuele belang overstijgen en waarvoor een gebiedsgerichte aanpak een meerwaarde heeft (Gemeente Venray, 2014). Om initiatieven te laten slagen, wordt van initiatiefnemers verwacht dat ze zelfstandig voor draagvlak zorgen. Met draagvlak wordt in deze scriptie de betrokkenheid van burgers binnen één gebied voor een specifiek project of beleid bedoeld.

3.3.1 De gebieden

Inwoners van dorpen en wijken hebben ieder hun specifieke wensen en behoeftes. De dertien dorpen en tien wijken vormen daarom ieder één apart gebied, aan elk gebied is één contactfunctionaris verbonden. In elk gebied stelt de dorps- of wijkraad samen met de contactfunctionaris een dorps- of wijkontwikkelingsplan (DOP's en WOP's) op. In deze plannen is beschreven op welke punten de inwoners van het gebied zich de komende jaren willen ontwikkelen.



3.4 Zelfsturingsinitiatieven

Zoals in de aanleiding van dit onderzoek beschreven wordt, zijn er veel manieren waarop zelfsturingsinitiatieven de gemeente bereiken. Zo zijn er naast de afdeling Bestuurszaken nog andere afdelingen binnen de gemeentelijke organisatie waar burgers, door middel van initiatieven, inspraak hebben op het handelen van de ambtelijke organisatie. Opvallend genoeg zijn er geen algemeen geldende afspraken over de administratie van binnenkomende initiatieven. Volgens het team GGW levert het registreren van zelfsturingsinitiatieven veel administratie op. Ik heb geconstateerd dat een totaaloverzicht van binnenkomende zelfsturingsinitiatieven hierdoor ontbreekt.

3.5 Communicatie

In de volgende paragraaf citeer ik voornamelijk uit door de gemeente geschreven beleidsplannen. Hierbij is wederom de focus gericht op 'zelfsturing'.

3.5.1 Visie en strategie

De gemeente Venray wil met haar communicatie de burger uitdagen om initiatieven zelf op te pakken. Het hiërarchische karakter maakt plaats voor een vertrouwensband tussen de gemeente Venray en haar burgers. Inwoners hebben een grote invloed op het beleid en de manier waarop beleid tot stand komt. Een strategie om zelfsturing mede mogelijk te maken, is de communicatieafdeling de komende jaren minder hiërarchisch te sturen.

3.5.2 Communicatiestructuur extern

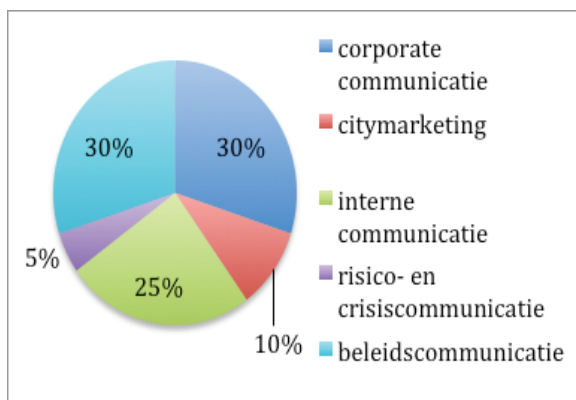
De gemeente Venray streeft ernaar om externe vragen eerst via de website te beantwoorden. Ten tweede kan men telefonisch contact opnemen via het centrale nummer. Dit contact verloopt via het klant contact centrum (KCC). In dit centrum wordt zoveel mogelijk gemeentelijke informatie bijeengebracht, zodat burgers het liefst middels één contact geholpen kunnen worden. 70% van de gesprekken wordt door het KCC afgehandeld. De overige 30% wordt doorgezet naar elders in de organisatie. Om de juiste ambtenaar te vinden, maakt het KCC gebruik van het 'digitale kenniskaart systeem'. Dit is een overzicht waarmee de KCC-medewerker, door middel van trefwoorden, gegevens van ambtenaren, zoals functie en vakspecifieke kennis, kan vinden. Als derde optie kan men een afspraak maken op het gemeentehuis. Ingewikkelde of belangrijke zaken worden middels schriftelijk contact kenbaar gemaakt.

3.5.3 Communicatiestructuur intern

De gemeente Venray realiseert zich dat de vele communicatiestromingen, die zich binnen de organisatie vormen dankzij zelfsturing, zorgen voor veel verschillende interacties die moeilijk te plannen of te organiseren zijn. Er is geen overzicht van de interacties tussen ambtenaren, bestuurders, initiatiefnemers en betrokken partners als het gaat om zelfsturingsinitiatieven die van 'buiten naar binnen' komen. Echter, dit is een intern communicatieproces. Wegens de omvang van de vraagstelling, kijk ik in dit onderzoek vooral naar de communicatiestromingen die zich van buiten naar binnen vormen.

3.5.4 Taken team Communicatie

De gemeente Venray communiceert op veel verschillende manieren. De verantwoordelijkheid voor de communicatie ligt in principe bij elke medewerker van de organisatie. Het uitgangspunt is openheid en transparantie. Het team Communicatie adviseert en ondersteunt. De advisering betreft meestal de uitvoering van beleid, dit vindt plaats als de adviseurs om de tafel zitten met collegeleden en beleidsambtenaren. Ook wordt er advies gegeven over projecten, de adviseurs zijn dan onderdeel van projectteams. Het team Communicatie bestaat uit drie adviseurs, drie medewerkers en één externe communicatieprofessional die zich bezighoudt met een specifiek project. Het team Communicatie is verantwoordelijk voor: verzorgen van het bestuurlijk informatiesysteem, communicatie over besluitvorming, de productie en het beheer van de gemeentepagina, web-monitoring en web-care. In afbeelding 11 is de taakverdeling van het team Communicatie afgebeeld. In bijlage 7 worden de taken van het team Communicatie op gemeente breed niveau beschreven.



Afbeelding 11: Taken het team Communicatie

3.6 Eye opener

De communicatieafdeling van de gemeente Venray heeft de ambitie om in te spelen op het zelfsturende vermogen van burgers en medewerkers. Echter, uit de taakomschrijving die voornamelijk bestaat uit adviseren, zenden van boodschappen en het maken van middelen, blijkt dat het team Communicatie zich voornamelijk bevindt in het 1.0 en 2.0 communicatiegebied, terwijl het team GGW zich wel al in het 3.0 gebied bevindt.



4 Herziening van de centrale vraag

De vraag die ik initieel gesteld heb, luidt als volgt: Hoe kan communicatie ervoor zorgen dat het contact en de verbinding tussen de gemeente Venray en haar initiatiefnemers zo optimaal mogelijk verloopt?

Na het verkennen van de literatuur, kan ik concluderen dat deze vraag vanuit communicatielandschap 2.0 te bekijken is. Binnen deze vraagstelling ga ik er vanuit dat de communicatie twee richtingen op gaat. Namelijk van en naar de gemeentelijke organisatie. Echter kan ik na het raadplegen van de literatuur constateren, dat de netwerksamenleving continu in beweging is. Om met initiatiefnemers in verbinding te staan, lijkt het mij raadzaam om met hen mee te bewegen, ik verwacht dit te bereiken door de vraag te stellen vanuit de 3.0 benadering.

4.1. '3.0 benadering'

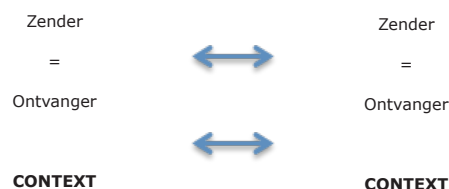
Omdat burgers steeds meer het heft in handen krijgen en dus de mogelijkheid hebben om te bepalen wanneer ze de interactie aangaan met de gemeente Venray, verwacht ik dat de communicatie zich vanuit de samenleving naar het ambtelijke apparaat beweegt.

Het gaat er dus niet om wat de gemeente doet met de samenleving, maar wat de samenleving doet met de gemeente en hoe communicatie daarbij een rol speelt. Een veel relevantere vraag is daarom: Hoe communiceren actieve burgers in de netwerksamenleving met de gemeente Venray? En hoe kan deze gemeente door middel van communicatie aansluiten op de behoeftes van deze burgers?



Afbeelding 12: De gemeente Venray is onderdeel van de netwerksamenleving.

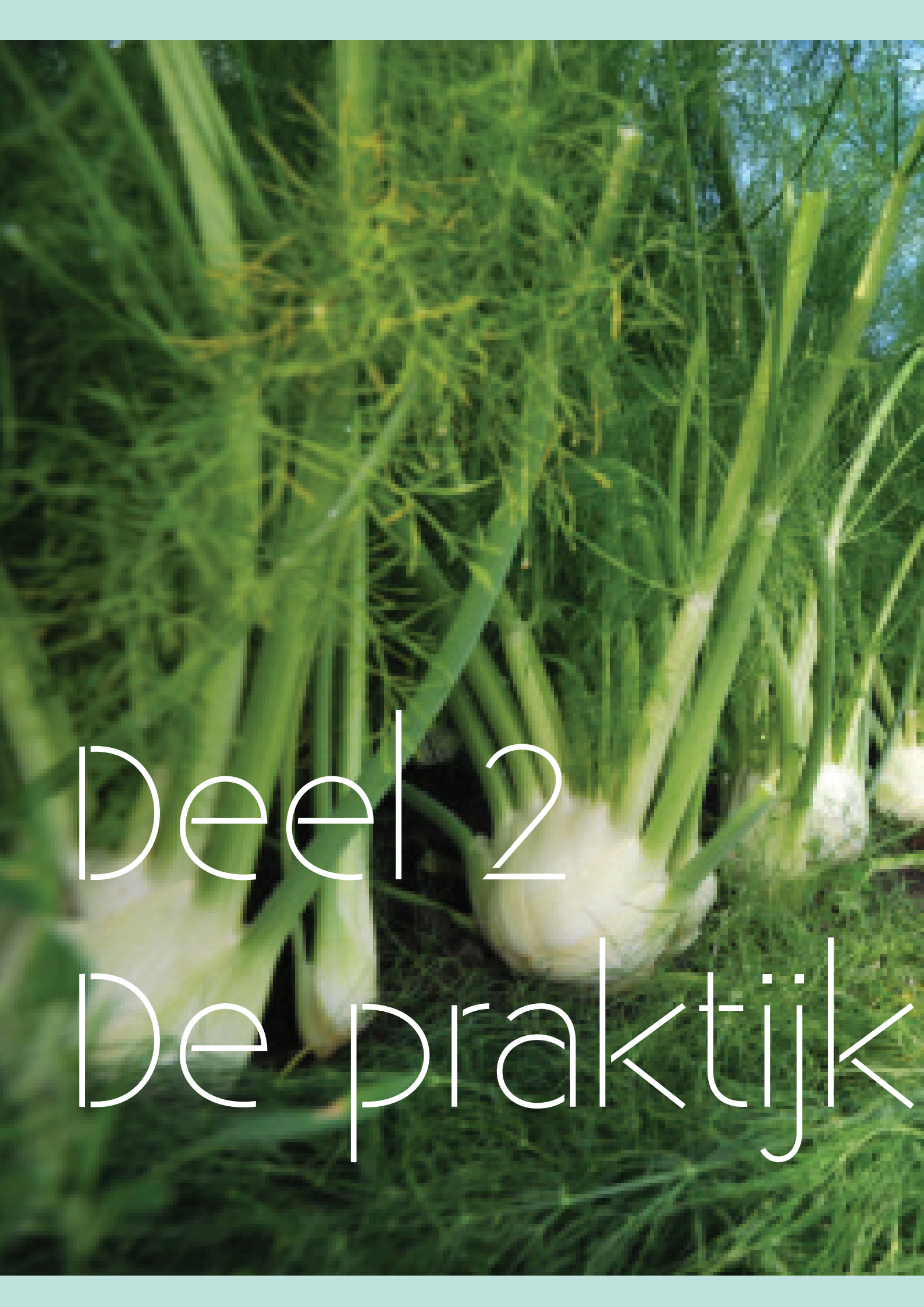
Zoals in het literatuuronderzoek naar voren komt, zal de relatie met burgers steeds belangrijker worden. Ik verwacht dat door goede communicatie, de relatie tussen professionals van de gemeente Venray en haar initiatiefnemers versterkt zal worden. Er zullen interacties ontstaan, zie afbeelding 13.



Afbeelding 13: Constructie van betekenis (Noelle Aarts C. S., 2014)

4.2 Herziening vraag

De hierboven beschreven redenering leidt tot het opnieuw formuleren van de centrale vraag van dit onderzoek. De centrale vraag luidt: Hoe communiceren actieve burgers in de netwerksamenleving met de gemeente Venray? En hoe kan deze gemeente door middel van communicatie aansluiten op de behoeftes van deze burgers?



Deel 2

De praktijk



5 Vooronderzoek

Een kernwoord van de deelvragen is, naast netwerksamenleving en communicatie, zelfsturing. Om me te oriënteren op het complexe proces rondom zelfsturing in de gemeente Venray, ben ik begonnen met het interviewen van medewerkers van het team Gebiedsgericht Werken³. Deze interviews heb ik afgenomen in twee rondes. De oriëntatieronde en de verdiepingsronde. In totaal heb ik twaalf gesprekken gevoerd. De uitkomsten van deze gesprekken zijn verdeeld in zes onderwerpen, die corresponderen met de deelvragen, 1) De netwerksamenleving 2) De relatie tussen de initiatiefnemers en de gemeente Venray 3) De rol van de gemeente Venray 4) De communicatie 5) De behoeftes van ambtenaren en initiatiefnemers 6) De rol van de communicatieprofessional.

5.1 Netwerksamenleving

Ambtenaren van het team GGW merken dat er veel professionele burgers in dorpen en wijken wonen die verantwoorde keuzes kunnen maken. Desondanks zijn er grote verschillen te ontdekken tussen dorpen en wijken. In de wijk Brukske bijvoorbeeld, daar wonen relatief veel mensen met een andere cultuur⁴, sommige burgers kunnen brieven niet lezen en ze zijn minder geschoold. Hier heerst het gevaar dat het straatbeeld verloedert. De boeren in het dorp Ysselsteyn daarentegen, dat zijn van nature meer de kartrekkers, zij zijn meer geneigd hun dorp zelf op te knappen. Medewerkers van het team GGW merken dat er binnen de (netwerk)samenleving ook een cultuuromslag gaande is en dat burgers daardoor niet goed weten wat hun nieuwe rol wordt en welke taken zij wel en niet op kunnen pakken.

Tegenwoordig is er vanuit de dorpen en wijken steeds meer animo voor het zelfstandig schrijven van dorpsontwikkelingsplannen (DOP's) en wijkontwikkelingsplannen (WOP's), zonder bemoeienis van de gemeentelijke organisatie. De gemeente Venray zorgt dan voor het algemene belang en kijkt of de DOP's en WOP's passen binnen het beleid. Dorpsraden komen elke maand bij elkaar, wijkraden ongeveer 4 keer per jaar, een keer per jaar is er een overleg waarbij alle raden uit de drieëntwintig gebieden vertegenwoordigd zijn.

5.1.1 Dichtheid van netwerken

Contactfunctionarissen zien dat families in dorpen er dikwijls generatie op generatie blijven wonen, de inwoners van dorpen zijn daardoor vaak letterlijk met de grond verbonden. Contactfunctionarissen merken dat hierdoor de saamhorigheid groot is. Door de grote maatschappelijke cohesie bereikt een initiatief in een dorp vaak een groot deel van de inwoners. Verder wordt opgemerkt dat men in dorpen van nature bereid is om de woonomgeving op te knappen. Dorpen met een mix van mensen die er zijn geboren en inwoners die er later zijn komen wonen, zijn overigens ook goed in staat om hun leefomgeving op te knappen. Wijken daarentegen zijn groter, er woont meer 'import' en de bereidheid voor het verbeteren van de leefomgeving is veel minder aanwezig.

5.2 Relatie tussen de gemeente Venray en de zelfsturende netwerksamenleving

'De gemeente moet zelfsturingsinitiatieven niet willen sturen. Het gaat om een proces dat om structurele samenwerking met verschillende partijen vraagt. Het woord zelfsturing zegt het al: zelf-sturing. De overheid wil er bovenop zitten en meet zich rollen aan, maar daardoor horen ze niet wat de burgers zeggen'. Aldus een contactfunctionaris. Medewerkers van het team GGW zeggen allemaal dat de gemeente moet investeren in een vertrouwensrelatie met haar burgers, 'dit kost geen geld maar vooral tijd, maar tijd kost natuurlijk ook geld!', aldus een interne gesprekspartner.

3: Bijlage 16: Uitwerkingen interviews

4: Bijlage 9: Inwoners van de gemeente Venray uit een andere cultuur

Contactfunctionarissen zeggen dat het voor hen een taak is om de vraag van 'buiten naar binnen te vertalen' en om hier vervolgens de juiste persoon binnen de organisatie bij te vinden. Hiermee bedoelen ze dat ze de vraag vanuit de initiatiefnemers herformuleren, zodat collega's van andere afdelingen begrijpen wat ze met deze initiatieven moeten doen. Een contactfunctionaris zegt, 'Het is belangrijk om collega's te vertellen wat je aan het doen bent, zodat zij begrijpen wat er buiten gebeurt'. Hij vervolgt, 'Dit vind ik vreemd, want ambtenaren zijn zelf toch ook burger? Zodra collega's hier binnen lopen, zijn ze ambtenaar en zetten ze een andere pet op'.

Alle contactfunctionarissen geven aan dat het team GGW in staat is om burgers snel en goed te helpen. Een contactfunctionaris zei 'Dit is een team dat gericht en snel te werk gaat'. Elke gesprekspartner is gewend om met mensen van buiten te werken. Tijdens de interne gesprekken zijn de volgende factoren genoemd die de relatie tussen burger en overheid kunnen verbeteren: een warm onthaal van de gemeente, enthousiasme, openheid, eerlijkheid (ook als de boodschap negatief is), spontaniteit en laten zien dat je luistert en meedenkt. Ook werd er genoemd dat burgers het prettig lijken te vinden als de gemeente hen op de hoogte houdt over hoe de toekomst eruitziet en wat ze van de gemeente kunnen verwachten. Belonen en 'in het zonnetje zetten' van burgers die een initiatief nemen, werkt ook bevorderend volgens contactfunctionarissen. De gesprekspartners merken dat burgers niet zitten te wachten op de politiek en lange interne trajecten. Overigens kan de gemeente nadenken over hoe ze zaken uitlegt: meedelen enerzijds of mensen meenemen en vertellen waarom ze bepaalde keuzes maakt anderzijds. 'Om een gezamenlijke betekenisgeving te realiseren, zouden collega's eens mee naar buiten moeten gaan.' Aldus een contactfunctionaris.

5.3 Rol van de gemeente Venray

'De ambitie 'gelijke monniken gelijke kappen' klinkt heel mooi, maar doordat je iedereen gelijk wilt behandelen, kom je niet door het beleid heen. Je moet beslissingen nemen, ook al is het een in strijd met het andere. Het zou mooi zijn als je daardoor acht van de tien initiatieven wél kunt laten slagen. Maar ja, hiervoor heb je een bestuurder met ballen nodig, die ook fouten durft te maken.', aldus een contactfunctionaris.

Ambtenaren van het team GGW zijn zich ervan bewust dat de rol van de overheid verandert. 'De gemeente is geen beslisser, maar slechts een partner. Burgers gaan het doen en de overheid sluit aan.', aldus een contactfunctionaris. De gemeente Venray kan volgens gesprekspartners aansluiten op de behoeftes van initiatiefnemers door het tonen van interesse, hierdoor wordt er een tevreden en goed gevoel bij initiatiefnemers gecreëerd, wat volgens een gesprekspartner leidt tot energie en ontwikkeling in de samenleving. Contactfunctionarissen gaan de dialoog aan en geven argumenten over beslissingen die worden genomen. Dit is volgens hen belangrijk om initiatiefnemers mee te nemen in het besluitvormingsproces. Een contactfunctionaris legt uit dat praktijkvoorbeelden uit wijzen dat een 'keukentafelgesprek'⁵ begrip bij mensen opwekt en dat hierdoor makkelijker concessies worden gedaan. Initiatiefnemers lijken er, volgens medewerkers van het team GGW, geen moeite mee te hebben dat trajecten hierdoor langer duren, mits de gemeente hierover duidelijk communiceert.

De rol van de contactfunctionaris is divers. De volgende rollen zijn tijdens de gesprekken de revue gepasseerd: procesbewaker/mediator/doorgeefluik/aanduwer/spiegel/tipgever en begeleider. Eén gesprekspartner merkt op, 'De gemeente zal procesbegeleiders in moeten zetten om de externe processen in goede banen te leiden'. Ook zegt een contactfunctionaris, 'De gemeente moet het proces in de gaten houden en aansluiten bij de initiatiefnemers. Door in de kar te zitten, dus door mee te draaien in het proces, ziet de gemeente wat er gebeurt'. Bij stagnatie van een plan, dient de gemeente een aanbod te doen om samen te zoeken naar een alternatief. 'De gemeente zit erbij en kijkt ernaar en geeft waar nodig toelichting', aldus een contactfunctionaris.

5: Keukentafelgesprek: informeel gesprek bij burgers thuis zonder hiërarchische verhouding.

Overigens merken de leden van het team GGW dat niet alle medewerkers van de gemeentelijke organisatie een zelfsturende mindset hebben.

Contactfunctionarissen zeggen over het imago van de gemeente het volgende: 'De gemeente is in de ogen van de gemiddelde burger; een grote, boze, stugge organisatie die het altijd beter weet. Het is een apparaat waar je moeilijk door heen komt'.

'De gemeente moet mensen met elkaar verbinden, ze op weg helpen en er daarna weer rap tussenuit.' Aldus een contactfunctionaris.

5.3.1 Rol van de contactfunctionaris

De taak van een contactfunctionaris is om de oren en de ogen van de organisatie te zijn en om in staat te zijn om te achterhalen waar de burgers mee worstelen. Daarbij moet de contactfunctionaris afwegen of de gemeente iets met het idee kan doen, en zo ja, wat. Om die rol te vervullen bezoekt de contactfunctionaris een keer per maand een dorps- of wijkraadoverleg, dit duurt drie uur per week. Intern 'shoppen' de functionarissen, dit wil zeggen dat ze intern op zoek gaan naar collega's waarvan initiatiefnemers afhankelijk zijn. Elke donderdagochtend is er werkoverleg met alle contactfunctionarissen.

5.3.2 Rol van dorps- wijkraden

De dorps- en wijkraden zijn volgens contactfunctionarissen, de spin in het web als het gaat om de ontwikkeling van zelfsturingsinitiatieven. Contactfunctionarissen verkrijgen via de raden informatie over werkgroepen⁶. Daarnaast blijkt uit de gesprekken, dat het de functie van een dorps- of wijkraad is om burgers deel te laten nemen, burgers inspraak te geven, anderen te betrekken, mensen te mobiliseren, kritiek te ontvangen en kritiek te geven. De weg naar de dorps- en wijkraden zou, volgens de interne gesprekspartners, voor elke burger goed vindbaar moeten zijn. 'Omdat de raad zo'n belangrijke positie inneemt, zou ze zich volgens contactfunctionarissen beter kunnen promoten. Bovendien kunnen dorpsraden onderling beter communiceren over hun eigen vragen en ervaring', aldus een contactfunctionaris.

De dorpsraad vormt volgens mijn gesprekspartners niet altijd een goede afspiegeling van het gebied. 'Je hebt 'buurtburgemeesters' die alles denken te weten, die al vijftien jaar in de dorpsraad zitten en niets loslaten. Daar ontkom je niet aan', ook zegt diezelfde contactfunctionaris 'Sommige raadsleden zijn bang om verstoten te worden door nieuw bloed.'

5.4 Communicatie

'De gemeente is zender en ontvanger, maar ze zou haar antennes om te ontvangen beter af moeten stemmen. Als ze een plantje⁷ ziet groeien, zou ze zichzelf af moeten vragen of dit een boom wordt of een struik en of er vruchten aankomen of mooie bloemen', aldus een contactfunctionaris.

Contactfunctionarissen merken dat een initiatief zelden direct de gemeente bereikt. De gemeente wordt meestal via de dorps- of wijkraad geïnformeerd. Initiatiefnemers vragen op hun beurt ook via de dorps- en wijkraad om hulp aan de gemeente. Het valt contactfunctionarissen op dat inwoners van wijken vaker rechtstreeks contact opnemen met de gemeente en dat inwoners van dorpen eerst naar de dorpsraad stappen. Ook merken contactfunctionarissen dat er minder klachten komen vanuit dorpen, dan vanuit wijken.

6: Een werkgroep bestaat uit betrokken burgers uit een gebied die zich spontaan verzamelen rondom een plan en bereid zijn om hun steentje bij te dragen bij de realisatie van het project.

7: Het plantje is een metafoor voor een zelfsturingsinitiatief.

5.4.1 Externe communicatie

'Goed communiceren gedurende het tijdspad is belangrijk, hierdoor blijven mensen enthousiast en betrokken', aldus een contactfunctionaris.

De gesprekspartners noemde de volgende verbeterpunten voor de externe communicatie:

- De weg naar de gemeente moet makkelijker te vinden zijn.
- De gemeentelijke organisatie kan beter naar 'buiten' luisteren.
- Front office en het KCC kunnen beter ingericht worden op binnenkomende zelfsturingsinitiatieven.
- De gemeente kan de stand van zaken beter terugkoppelen naar initiatiefnemers.
- Ambtenaren kunnen burgers meer betrekken en vaker uitnodigen om hun verhaal te komen vertellen.

Ook merkte gesprekspartners op dat de communicatie tussen burger en ambtenaren soms moeizaam verloopt en dat burgers onvoldoende weten wie ze binnen de gemeentelijke organisatie kunnen benaderen.

Over de bereikbaarheid zegt een contactfunctionaris het volgende, 'Je moet aan de bel trekken tot je een ons weegt. Je moet heel vasthoudend zijn om iets voor elkaar te krijgen, daar haken veel mensen af'. Volgens contactfunctionarissen is de sfeer van een gesprek, buiten de muren van het gemeentehuis, anders is dan daarbinnen. De gesprekken die 'buiten' worden gevoerd zijn volgens hen minder formeel.

5.4.2 Interne communicatie

Met dit onderzoek richt ik me voornamelijk op de communicatie van buiten de organisatie naar binnen. Desondanks zijn er tijdens de interviews uitspraken gedaan over de interne communicatie, die voor het onderzoek interessant zijn. Deze uitspraken heb ik in deze paragraaf opgenomen.

'Voor het beantwoorden van één vraag, kun je soms wel zes mensen nodig hebben. Hierdoor ontstaat het risico dat een vraag ergens in de organisatie blijft hangen', aldus een contactfunctionaris. Een ander zei, 'Initiatieven worden intern te veel 'rondgedraaid', ambtenaren wikken en wegen te veel'. Weer een ander zegt, 'collega's van andere afdelingen zijn bang dat burgers onhaalbare dingen willen, maar dit is een foute gedachte, want burgers willen juist vooral praktische oplossingen'.

Ambtenaren van het team GGW geven aan dat ze meer tijd kwijt zijn aan het overtuigen van collega's, dan dat ze met initiatiefnemers aan het werk zijn. Dat komt onder andere doordat er intern allerlei relaties ontstaan, waar een contactfunctionaris afhankelijk van is. Er bestaat twijfel over de algemene betrokkenheid voor de gebiedsgerichte werkwijze binnen de organisatie. Met name de oudere garde lijkt moeite te hebben met de verandering in de werkwijze en de cultuuromslag.

Ook merken medewerkers van het team GGW dat er onvoldoende overtuigingskracht en enthousiasme van collega's is, om initiatieven van 'buiten' op te pakken. 'Onduidelijke interne communicatie kan ontstaan doordat boodschappen niet altijd SMART⁸ geformuleerd worden en doordat er geen termijnen worden afgesproken voor het terugkoppelen van vragen', aldus een contactfunctionaris.

Om inzichtelijke te krijgen hoe de telefonische contacten die de gemeente bereiken hoe worden doorgezet binnen de organisatie. Ben ik een middag bij het callcenter van het klant contact centrum (KCC) gaan zitten. Het viel mij op dat op de trefwoorden zoals 'zelfsturing' en 'Gebiedsgericht Werken' niet herkend worden in het digitale kenniskaart systeem. Bovendien merkt een medewerker van het KCC op dat niet alle ambtenaren hun digitale kenniskaart volledig hebben ingevuld.

⁸: SMART: specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch, tijdgebonden

5.4.3 Communicatiemiddelen

Er worden veel communicatiemiddelen ingezet bij de gebiedsgerichte werkwijze. Opvallend is dat de gemeentelijke website door bijna alle contactfunctionarissen als gebruiksonvriendelijk wordt beoordeeld. Volgens contactfunctionarissen zijn initiatiefnemers goed in staat om hun eigen communicatiemiddelen in te richten. Een uitgebreid overzicht van communicatiemiddelen is te vinden in bijlage 10.

5.5 De behoeftes van ambtenaren en initiatiefnemers

5.5.1 Initiatiefnemers

Volgens contactfunctionarissen is het belangrijk dat burgers weten wat zelfsturing is en hoe ze een initiatief in kunnen dienen. Zij merken dat er behoefte is aan een kleine organisatie die professioneel handelt en ingericht is om te faciliteren. 'De gemeente kan het gesprek opgang brengen door middel van communicatie en een handleiding aanreiken waarin in één oogopslag te zien is, hoe men een initiatief in kan dienen en wat daarvoor nodig is', aldus een contactfunctionaris. Elke contactfunctionaris merkt dat burgers het prettig vinden als er één vaste contactpersoon is, waardoor de burgers makkelijk in contact staan met de gemeente. Ambtenaren moeten ervoor waken dat er geen antwoorden voor burgers worden ingevuld, maar dat men burgers meer betreft en doorvraagt.

5.5.2 Ambtenaren

Een interne gesprekspartner zegt dat de mensen die het beleid maken, te veel luisteren naar de politiek en niet kijken of plannen uitvoerbaar of te controleren zijn. Minder regels, meer tijd om initiatieven te ondersteunen en minder denken vanuit beperkingen, dat zou bevorderend werken. Verschillende contactfunctionarissen hebben behoefte aan bijscholing in communicatieve vaardigheden. 'Elke ambtenaar zou in staat moeten zijn om vraagverhelderende gesprekken te voeren', aldus een contactfunctionaris. 'Ook telefonistes, secretaresses en de postkamer kunnen meer competenties ontwikkelen, waardoor zelfsturing in de toekomst beter wordt gefaciliteerd', aldus een contactfunctionaris.

5.6 Rol van de communicatieprofessional

De meeste contactfunctionarissen zijn van mening dat de website niet gebruiksvriendelijk is en niet voldoende is ingericht op zelfsturing. Ook wordt er door geen enkele medewerker van het team GGW gesproken over advisering vanuit het team Communicatie tijdens de processen rondom zelfsturing. Eén contactfunctionaris merkt op dat het team Communicatie de dorps- en wijkraden advies zou kunnen geven over de inzet en efficiëntie van sociale media.

5.7 Eye opener

In de drieëntwintig gebieden zijn grote verschillen te ontdekken betreffende de bereidheid tot zelfsturing. Vooral inwoners van wijken lijken minder actief te zijn als het gaat om het verbeteren van de leefomgeving. Contactfunctionarissen zien dorps- en wijkraden als de spin in het web als het gaat om (communicatie over) zelfsturing. De gemeente Venray speelt geen rol in het faciliteren van communicatie tussen dorps- en wijkraden. De medewerkers van het KCC weten onvoldoende over hoe ze vragen over zelfsturing kunnen beantwoorden.

6 Hoofdonderzoek

Het hoofdonderzoek heb ik verdeeld in twee fases. Middels de eerste, oriënterende fase heb ik inzichten gekregen, waarmee ik tijdens de tweede fase gerichter respondenten kon benaderen. Wederom heb ik de volgende structuur aangehouden: 1) De netwerksamenleving 2) De relatie tussen de initiatiefnemers en de gemeente Venray 3) De rol van de gemeente Venray 4) De communicatie 5) De behoeftes van ambtenaren en initiatiefnemers 6) De rol van de communicatieprofessional.

6.1 Fase 1 hoofdonderzoek

De twee respondenten van de oriëntatiefase, zijn initiatiefnemers uit het netwerk van het team GGW. Ze zijn beiden woonachtig in een dorp en hebben beiden een structurele samenwerkingsrelatie met de gemeente Venray. Ik heb ze in overleg met contactfunctionarissen geselecteerd. De vereiste voor de selectie, was dat de respondenten veel ervaring moesten hebben met het realiseren van zelfsturingsinitiatieven.

6.1.1 Netwerksamenleving

Het netwerk van beide initiatiefnemers omvat een groot deel van de inwoners van het dorp. In beide dorpen wordt, rondom een initiatief, een werkgroep ingericht. De betrokken actoren reiken niet verder dan de grenzen van het dorpsgebied. Naast de betrokken actoren worden sponsors, samenwerkingspartners, ondernemers uit het gebied, andere overheidsinstanties, maatschappelijke organisaties en vakspecifieke burgers zoals de huisarts of de fysiotherapeut benaderd. In bijlage 11 zijn de netwerken van beide initiatiefnemers weergegeven.

6.1.2 Relatie tussen initiatiefnemers en de gemeente Venray

Beide gesprekspartners zijn lid van de dorpsraad, hierdoor kennen ze de ambtelijke organisatie en weten ze wat er speelt. Ook weten beide respondenten de weg binnen de gemeente goed te vinden. Dit zorgt ervoor dat 'de lijntjes kort zijn'. Deze nauwe contacten waren voor beide partijen een succesfactor tijdens het realiseren van de plannen.

6.1.3 Rol van de gemeente Venray

De rol van de gemeente is volgens de respondenten die van partner en van beleidsmaker. Overigens geven beide initiatiefnemers aan, dat ze met de gemeente sparren en dat de gemeente hen steun biedt. Bij steun bieden worden de volgende punten genoemd: meedenken, op weg helpen, bevestiging geven, tevredenheid creëren, vertrouwen wekken, gebruik maken van het netwerk en betrokkenheid tonen. Er wordt opgemerkt dat de gemeente meer zou kunnen terugkoppelen.

6.1.4 Communicatie

Beide gesprekspartners kwamen met de gemeente in contact via het eigen netwerk. Een respondent merkte op 'Ik ken het netwerk, dus ik weet waar ik moet zijn, maar voor de 'gewone' burger lijkt me dit heel moeilijk.' Persoonlijke contacten zijn volgens beide initiatiefnemers het belangrijkste communicatiemiddel. De voortgang van projecten wordt in beide gevallen bekendgemaakt via het dorpskrantje, de website of op thema-avonden.

6.1.5 Behoeftes van ambtenaren en initiatiefnemers

Het is belangrijk voor burgers om te weten wat ze nodig hebben om een plan te realiseren. Een goed programma, de juiste insteek en visie, zijn belangrijke middelen om een initiatief te doen slagen. 'Nadat er een organisatiestrategie was gemaakt door een professional van de Rabobank, kwam ons plan op gang. Bovendien moet het plan de juiste mensen aanspreken en de gevoelige snaar raken', aldus een gesprekspartner. Ook is het belangrijk dat de neuzen van de ambtenaren bij de gemeente Venray allemaal dezelfde kant op staan. Er is behoefte aan een toegankelijk loket, waar men een initiatief in kan dienen.

6.1.6 Rol van de communicatieprofessional

Geen van de respondenten benoemt de rol van een communicatieprofessional of van het team Communicatie.

6.2 Eye opener

De aanleiding voor het uitvoeren van dit onderzoek, is onder andere dat initiatieven op dit moment de gemeente Venray bereiken door persoonlijke contacten. Het lijkt erop dat dit te maken heeft met het gegeven dat veel initiatiefnemers een functie bekleden binnen een dorps- of wijkraad, waardoor ze in het netwerk van het team GGW zitten en zodoende de weg binnen en naar de gemeente goed weten te vinden. Dit zou bovendien een reden kunnen zijn waarom de rol van de communicatieprofessional niet genoemd wordt, het contact lijkt in de meeste gevallen via het team GGW te lopen. Ik vraag me af, hoe deze situatie eruit ziet voor actieve burgers die geen functie binnen een dorps- of wijkraad hebben. In het volgende deel van het hoofdonderzoek, zal ik daarom proberen om respondenten te benaderen buiten het netwerk van het team GGW.



Afbeelding 14: Netwerken van initiatiefnemers en actieve burgers

6.3 Fase 2 hoofdonderzoek

Mijn vraag aan de contactfunctionarissen was: 'Zijn er initiatiefnemers bekend, die geen contacten hebben met een dorps- of wijkraad?' Het vinden van respondenten die aan deze voorwaarde voldeden, bleek een lastige opgave voor het team GGW. Gaandeweg constateerde ik dat er klappers blijken te zijn, waar aanvragen voor de 'Het is jouw buurt!' subsidie⁹ in worden geregistreerd. Na het raadplegen van deze klappers, kon ik wederom concluderen dat veel initiatieven afkomstig zijn van de dorps- en wijkraden. Ik heb tijdens de selectie zoveel mogelijk burgers geprobeerd te benaderen, die vanuit individueel standpunt een subsidieaanvraag hebben ingediend. Echter bleek tijdens de gesprekken, dat negen van de tien gesprekspartners toch contacten hadden met de dorps- of wijkraad of met een andere partner binnen het netwerk van het team GGW. Slechts één respondent was niet actief binnen het netwerk van het team GGW, overigens heeft zij wel in dit netwerk gezeten toen ze lid was van een dorpsraad, maar deze contacten zijn momenteel verbroken. De uitkomsten van deze respondent zijn, in tegendeel tot de overige uitkomsten, zeer kritisch.

6.3.1 Netwerksamenleving

Volgens de theorie van Noelle Aarts (Noelle Aarts et al, 2014), is de netwerksamenleving, aan de hand van een aantal onderwerpen, te analyseren. Hieronder staan de onderwerpen vermeld. Onder elk onderwerp staan de vragen die ik, naar eigen inzicht en afhankelijk van de situatie in de gemeente Venray, aan deze onderwerpen heb gekoppeld.

De omvang van het netwerk

Wat is het draagvlak van het netwerk? Met het draagvlak wordt de positieve betrokkenheid van burgers binnen één gebied voor een specifiek project of beleid bedoeld. Alle initiatiefnemers merken dat een plan zich snel verspreidt binnen de gemeenschap, hierdoor ontstaan er vanzelf verbindingen en dus draagvlak. De omvang van het draagvlak is per initiatief verschillend.

De mate waarin actoren met elkaar in contact staan

Maken actoren verschillende verbindingen binnen het netwerk? Ja, alle initiatiefnemers maken gebruik van actoren binnen het netwerk. Op het moment dat er voldoende draagvlak is, wordt een plan gerealiseerd. Zeven respondenten kiezen ervoor om een werkgroep op te richten (zie volgende kopje). Twee respondenten zeiden dat het wijkplatform hen ondersteunt tijdens de realisatie van het project. Eén respondent gaf aan dat de dorpsraad een ondersteunende rol heeft.

De inhoud en mate van verscheidenheid van interacties tussen actoren

Hoe ziet een werkgroep eruit? (inhoud) Een werkgroep bestaat uit betrokken burgers uit een gebied, die zich spontaan verzamelen rondom een plan en bereid zijn om hun steentje bij te dragen aan de realisatie van het project. Thema's van werkgroepen zijn divers en verschillen per situatie. Voorbeelden zijn: verkeer, sociaal klimaat, woonomgeving en wonen. Werkgroepen met een permanent karakter, richten soms een stichting op.

Maken actoren verbindingen buiten het netwerk? (mate van verscheidenheid) Ja, de werving van fondsen beperkt zich vrijwel nooit tot het eigen netwerk. Er wordt met name een beroep gedaan op landelijke fondsen. Ook op het moment dat een burger contact heeft met de gemeentelijke organisatie, maakt ze een verbinding buiten het eigen netwerk. In de meeste gevallen loopt dit contact via de contactfunctionaris, de wethouder of een vakspecifieke ambtenaar. Er wordt opgemerkt dat fondsen meestal pas willen ondersteunen, als de gemeente ook investeert. Eén respondent merkt op, dat het haar opvalt dat er vooral mensen naar inspraakavonden komen, die zich al betrokken voelen tot het verbeteren van de buurt.

9: Bijlage 12: Overzicht aanvragen 2013 'Het is jouw buurt!' subsidie

De mate van afhankelijkheid van bepaalde actoren binnen het netwerk

In welke mate zijn de actoren binnen het netwerk van elkaar afhankelijk? Door de gebiedsgerichte aanpak zijn alle initiatiefnemers afhankelijk van actoren bij het realiseren van een plan. Het merendeel van de initiatiefnemers is afhankelijk van derden, vanwege de financiering van een project. In totaal doen drie ondervraagde respondenten een beroep op het jaarlijkse dorps- of wijkbudget¹⁰. De andere initiatiefnemers werven fondsen of ze worden gesponsord. Het werven van sponsors gebeurt vaak binnen het eigen netwerk. Sponsors zijn meestal ondernemers uit het gebied, die bereid zijn projecten financieel, door middel van materialen of middelen mankracht te ondersteunen. In bijlage 13 is een volledige weergave van betrokken partijen en samenwerkingspartners afgebeeld.

Elke initiatiefnemer is in contact gekomen met maatschappelijke organisaties. De welzijnsinstelling Synthese wordt vier keer genoemd als partner. Het wijkteam, de thuiszorgorganisatie, het Historisch Platform Venray, stichting Kruisen en Kapellen, de carnavalsvereniging en de woningcorporatie worden allemaal één keer genoemd als partner.

Alle respondenten geven aan dat zij verantwoordelijk zijn voor de realisatie van het project. Twee respondenten zeggen deze verantwoordelijkheid te delen met de wijkraad of het wijkteam.

Welke partijen hebben belang bij het slagen van de projecten? Negen respondenten gaven aan dat betrokken buurtbewoners er belang bij hebben als het plan wordt gerealiseerd. Slechts één respondent geeft aan dat alleen de gemeente er belang bij heeft dat het plan slaagt, dit project gaat over het cultureel erfgoed van de gemeente Venray. Andere partijen die er belang bij hebben dat initiatieven van de grond komen zijn: woningcorporaties en welzijnsinstelling Synthese.

De regelmaat en duur van interacties

Wat is de regelmaat en de duur van de interacties? Een keer per maand is er een dorpsraadoverleg. Wijkraden komen ongeveer 4 keer per jaar bij elkaar. Hierbij is de contactfunctionaris aanwezig en worden de betrokken partijen uitgenodigd. Tijdens dit overleg, wordt de voortgang van initiatieven besproken.

6.3.2 Relatie tussen initiatiefnemers en de gemeente Venray

Negen respondenten beoordeelden de relatie met de gemeente met een 'goed'. De respondent, die niet actief is in het netwerk van het team GGW, vertelde dat de relatie vanuit de dorpsraad goed was, maar vanuit individueel oogpunt zeer slecht. Ze vertelde: 'Ik kreeg het idee dat er geen behoefte was om mijn initiatief te laten slagen. De afwijzingsbrief was zo opgesteld, dat ik totaal geen kans had om mijn plan op een andere manier uit te voeren. Ik heb geprobeerd om via de wethouder een ingang naar de gemeente te vinden, maar deze wethouder heeft tot op de dag van vandaag niet op mijn verzoek gereageerd'.

De helft van de respondenten gaf aan dat de gemeente naar hun verwachting handelt. Twee personen zeiden dat de gemeente niet heeft geboden wat ze hadden verwacht, maar dat ze door duidelijke communicatie wel begrip hebben voor de keuzes die de gemeentelijke organisatie maakt. Bij de overige drie personen ontbreekt de overeenstemming tussen hun wensen en belangen en het handelen van de gemeentelijke organisatie. Een initiatiefnemer zegt hierover het volgende, 'Door het strakke beleid van de gemeente Venray, waarin staat dat ze een vergoeding willen voor reclame op rotondes, kan ons initiatief over de invulling van de rotonde niet doorgaan. Hierdoor ontstaat bovendien de perceptie dat de gemeente Venray in plaats van een nette rotonde, er ook financieel voordeel uit wil halen, maar dat kan in deze tijd niet'. De respondent die vanuit individueel standpunt de gemeente probeerde te bereiken, had haar initiatief graag persoonlijk toe willen lichten. Overigens zijn wel alle initiatiefnemers ervan overtuigd, dat de gemeente weet waar hun plan over gaat.

¹⁰: Dorps- en wijkbudget: Dit is het budget dat de dorps- en wijkraden jaarlijks ontvangen van de gemeentelijke organisatie om ontwikkelingen binnen het gebied te realiseren.

Gedachtes over beleidsvoering

'Het is de bedoeling dat mijn idee past binnen de kaders van de gemeente, daar bevindt zich het spanningsveld' en 'Niet de wijkraad, maar de burgers verwachten een proactieve houding van de gemeente, wanneer het gaat om veranderingen in het beleid', aldus initiatiefnemers.

6.3.3 Rol van de gemeente Venray

De antwoorden op de vraag 'Wat is de rol van de gemeente Venray?' staan beschreven in tabel 1. Na het stellen van deze vraag, heb ik antwoordmogelijkheden aangereikt, dit zijn de antwoorden waar een achter staat. Overigens heb ik de mogelijkheid geboden, om deze antwoorden naar eigen inbreng aan te vullen.*

Op de vraag, 'Hoe kan de gemeente meer ruimte bieden om initiatieven te laten slagen', zijn de volgende antwoorden gegeven: De gemeente Venray moet in staat zijn beleid aan te passen. De gemeente Venray zou beter kenbaar kunnen maken dat er financiële ondersteuning mogelijk is. De gemeente Venray zou met positieve energie en een reële instelling de initiatieven kunnen benaderen en faciliteren.

Bemoeienis vanuit de gemeente Venray

Drie respondenten gaven aan dat de gemeente Venray bemoeienis heeft bij de realisatie van het initiatief. In alle gevallen komt dat, omdat het project zich afspeelt in de openbare ruimte.

De rol van de gemeente	Aantal keer genoemd
Monitoren * op wildgroei aan initiatieven op wel of niet nakomen van afspraken	1 1 1
Luisteren*	3
Reageren*	1
Creëren*	1
Ondersteunen*	5
Kracht*	0
Meedenken*	2
Toezicht houden	1
Oplossingsgericht denken	1
Beleidsmaker	1
Hulp bieden*	1
Sparren	1
De gemeente werkt in opdracht van ons. Wij vragen en verwachten dingen van de gemeente.	1
Hokjes denken van de dorpsraad doorbreken	1
Verbinden	1
Ze staan in de weg*	1

Tabel 1: De rol van de gemeente Venray

Een respondent neemt beslissingen samen met de gemeentelijke organisatie. De rest heeft het heft volledig in eigen hand. Overigens wordt er wel opgemerkt, dat het bevorderend werkt als de gemeente Venray het met je eens is, tijdens het nemen van besluiten. De gemeente Venray kan hier volgens één initiatiefnemer beter in ondersteunen.

Belang van slagen vanuit de gemeente Venray

Negen initiatiefnemers gaven aan, dat de gemeentelijke organisatie er belang bij heeft dat het initiatief slaagt. Het enige project waar de gemeente Venray geen belang bij heeft, gaat over de organisatie van het Truijebal tijdens carnaval.

Regie vanuit de gemeente Venray

Eén respondent gaf aan dat de gemeentelijke organisatie hoofdprojectleider is en daardoor de regie heeft over het initiatief. Dit plan gaat over de inrichting van een dorpsplein.

Afhankelijkheid

Acht respondenten gaven aan dat ze vanwege financiële middelen, afhankelijk zijn van de gemeente. Beleid en vergunningen werden beide twee keer genoemd. Volgens het merendeel van de respondenten zijn financiële middelen vanuit de gemeentelijke organisatie ondersteunend, vooral tijdens de opstartfase.

Faciliteren vanuit de gemeente Venray

Zeven respondenten gaven aan dat de gemeente Venray een ondersteunende functie heeft. Persoonlijke contacten, zoals ondersteuning vanuit een vakspecifieke afdeling of het bijwonen van vergaderingen, zijn de meest genoemde activiteiten. Het beschikbaar stellen van materialen werd door twee respondenten genoemd. De één gaf aan hier tevreden over te zijn, de gemeente heeft in dit geval werkgerei aangeboden om een 'Keep it clean day' te organiseren. De ander zei dat facilitatie van materialen door de gemeente beter zou kunnen, het gaat in dit geval om het beschikbaar stellen van sportmaterialen en -accommodaties. Verder werd er door één respondent gezegd dat het papier- en contractwerk door de gemeente gefaciliteerd wordt.

De rol van de dorpsraad

De enige respondent buiten het netwerk van het team GGW vertelde, 'De leden van de dorpsraad zijn hokjesdenkers en kijken vooral naar hun eigen belang, in plaats van naar het geheel. De gemeente Venray zou de cultuuromslag over moeten dragen aan de dorpsraad. Daarbij kunnen ze ondersteunen door een vinger in de pap te houden, te coachen en mensen breder te laten denken.'

6.3.4 Communicatie

Zes respondenten beoordelen de communicatie rondom zelfsturing, vanuit de gemeente, met een 'goed'. Twee personen vinden dat de gemeente meer mag communiceren via maatschappelijke organisaties, het verenigingsleven en de dorps- of wijkraad.

Eén persoon bereikte de gemeente via de telefoon, deze respondent is vervolgens doorverwezen naar de website. Deze respondent is overigens wel lid van een dorpsraad. Een andere respondent kwam via Synthese met de gemeente in contact. Zes initiatiefnemers hebben de weg naar de gemeente gevonden via de dorps- of wijkraad. De andere twee respondenten wisten de weg naar de gemeente te vinden, vanwege hun politieke loopbaan. Een van hen is gemeenteraadslid, de ander heeft in het verleden een functie gehad binnen de dorpsraad (dit is de meest kritische respondent van het onderzoek). Deze laatstgenoemde respondent werd door de gemeente terugverwezen naar de dorpsraad, maar doordat deze contacten zijn verbroken, liep het initiatief vast. Deze respondent vertelde, 'De ingang naar de gemeente wordt gevormd door de dorpsraad, voor iemand wie niet bekend is met de politiek of geen contacten heeft met de dorpsraad, is de weg naar de gemeente lastig. De bereikbaarheid van de gemeente Venray is dus afhankelijk van hoe een dorpsraad zich naar buiten profileert. Dit maakt het indienen van initiatieven voor buitenstaanders lastig'. Dezelfde initiatiefneemster geeft aan dat de gemeente Venray onvoldoende interactief meedenkt en dat ze onduidelijk is over hoe het project wél zou kunnen slagen. Ze vertelde, 'Zodra het contact niet via de dorpsraad loopt, tel je niet mee'. Op deze respondent na, is iedereen tevreden over de bereikbaarheid van de gemeente Venray. Echter gaf een respondent aan dat de openingstijden ruimer zouden mogen zijn, met name op de maandagochtend. Twee respondenten valt het op, dat de bereikbaarheid de laatste jaren is verbeterd.

Twee respondenten merkten op dat de gemeente sneller zou kunnen reageren op ingediende initiatieven. Twee anderen respondenten geven aan, dat de reactiesnelheid afhangt van de vraag die er gesteld wordt. De overige zes respondenten zijn tevreden over de reactiesnelheid van de gemeente Venray. Een van hen merkt wederom op, dat dit de laatste jaren is verbeterd. Hij zegt, 'Ik heb laatst zelfs spontaan een telefoontje gehad van een contactfunctionaris over een subsidie uit de provincie. Hij heeft dat mooi voor mij uitgezocht. Of het me nou wat oplevert of niet, dat maakt me niet uit. De gemeente werkt tegenwoordig proactief mee, dat is klasse!'. Zeven respondenten gaven aan dat de gemeente Venray goed luistert. Twee respondenten merkten op dat de gemeente vaker een proactieve houding aan zou kunnen nemen. De kritische respondent merkte wederom op dat er naar de dorpsraad goed geluisterd wordt, maar naar individuele initiatiefnemers erg slecht. 'De gemeente luistert niet naar burgers die geen connectie hebben met een dorpsraad', aldus de respondent. Ook wordt er door enkele respondenten opgemerkt dat ambtenaren informeler mogen communiceren.

Communicatiemiddelen

In tabel 2 zijn alle communicatiemiddelen, die tijdens zelfsturing worden ingezet, weergegeven. Drie respondenten van dit onderzoek zeiden 'www.gebiedspanel.nl' te gebruiken om documenten openbaar te maken. De gemeentelijke website wordt door het merendeel van de respondenten als 'niet gebruiksvriendelijk' en 'ontoegankelijk voor oude mensen' beoordeeld. Voor het realiseren van draagvlak, worden mond-tot-mond reclame, e-mail, openbare vergaderingen, het wijkkrantje en sociale media genoemd als communicatiemiddelen.

Medium	Aantal keren genoemd
Wijkblaadje	
Dorpsblaadje	
Het wijkplatform	
Eigen website	
Website van de gemeente Venray	
De Peel en Maas	
Kabelkrant	
E-mail	
Telefoon	
Face to face	
Borden in de wijk	
Flyers	
Brieven	

Tabel 2: Communicatiemiddelen

6.3.5 Behoeftes van initiatiefnemers

'Ik kan niet om de gemeente heen, ik heb ze nodig en dat vergt goede samenwerking. We zullen er uiteindelijk samen uit moeten komen. Daarvoor is het makkelijk om één aanspreekpunt te hebben, die ons de weg wijst binnen de gemeente', aldus een respondent. Ook gaven initiatiefnemers aan dat ze behoefte hebben aan: procesbegeleiding en dan met name tijdens de start van een project, aanwezigheid tijdens werkgroep-overleggen, een contactfunctionaris die vanuit de vakspecifieke afdeling betrokken is en goede communicatie. 'We krijgen op zeer korte termijn feedback over de mogelijkheden. Als het vervolgens drie maanden duurt voordat een project wordt uitgevoerd, is dat niet zo erg', aldus een respondent.

Het gemeenteraadslid zegt, 'De gemeente is voor veel burgers een 'ver van mijn bed show'. De voorzitter van een van de wijkraden weet niet hoe men een initiatief in kan dienen bij de gemeente. 'Gaat dat via de website? Of is er een ideeënbus?', vroeg hij mij. Alle respondenten gaven aan het fijn te vinden als de gemeente hen vertelt, hoe ze een plan aan moeten pakken voor het uitvoeren van een initiatief.

6.3.6 Ideale gemeente

De laatste vraag van het interview was, 'Als ik een nieuwe gemeente in mag richten, hoe zou de ideale gemeente eruitzien?'. De antwoorden hierop waren:

- De communicatie moet helder, duidelijk, kort en krachtig zijn.
- Er is een loket aanwezig waar elke burger initiatieven in kan dienen.
- Iemand van de gemeente moet de samenleving instappen en met deze samenleving brainstormen over opbloeiende ideeën.
- Dorpsraden moeten zich beter profileren en laten zien dat ze een brug naar de gemeente vormen.
- Wij hopen dat de gemeente ons in de toekomst blijft ondersteunen, zodat kinderen blijven bewegen en leuke dingen kunnen doen. Hiervoor hebben we vrijwilligers en geld nodig.
- De algemene communicatie mag specifiekere worden ingericht en face to face communicatie met de dorpsraad kan beter.
- Een compacte, persoonlijke organisatie.
- Een servicegerichte organisatie.

6.3.7 Rol van de communicatieprofessional

Geen enkele initiatiefnemer noemt uit eigen overweging de rol van de communicatieprofessional.



6.4 Eye opener

Ondanks de selectieve benadering, bleken veel respondenten toch een connectie te hebben met de dorps- of wijkraad. De antwoorden, van het gros van de respondenten, kwamen redelijk met elkaar overeen, echter zorgde de enige respondent buiten het netwerk van het team GGW voor een kritische kijk op het handelen van de gemeente Venray.

7 Aanvullend onderzoek

Om te evalueren, hoe de begrippen netwerksamenleving, communicatie en zelfsturing buiten de gemeente Venray met elkaar in verband worden gebracht, ben ik met de bagage uit mijn hoofdonderzoek, bij twee koplopers op het gebied van zelfsturing op bezoek gegaan. Mijn doel is om met hen te sparren en om inzichten te krijgen over de herinrichting van de communicatiefaciliteiten. Ik heb de gemeente Peel en Maas en de Koninklijke Nederlandse Heidemaatschappij, onder meer bekend van de leefbaarheidsactie 'Kern met pit', bezocht.

7.1 De gemeente Peel en Maas

In het onderzoek 'Burgermacht op eigen kracht' (Pepijn van Houwelingen, 2014) wordt geconstateerd, dat met name inwoners van de gemeente Peel en Maas, te spreken zijn over de opstelling van de gemeente als het gaat om zelfsturing (Pepijn van Houwelingen, 2014, p. 13). Bovendien wordt er intern bij de gemeente Venray regelmatig gesproken over het succes in de 'buurgemeente'. Om deze redenen heb ik een interview afgenomen met de senior communicatieadviseur en de regisseur gemeenschapsontwikkeling & zelfsturing van de gemeente Peel en Maas. De uitkomsten van dit interview heb ik wederom in de reeds bekende zes onderwerpen gegroepeerd. In bijlage 14 is de uitwerking van het interview te vinden.

7.1.1 Netwerksamenleving

De gemeente Peel en Maas bestaat uit elf kernen. Al deze kernen hebben een dorps-of wijkoverleg.

7.1.2 Relatie tussen initiatiefnemers en de gemeente Peel en Maas

Volgens de gemeente Peel en Maas, is het belangrijk dat het begrip 'zelfsturing', door de organisatie goed wordt geformuleerd. Ook zegt de regisseur gemeenschapsontwikkeling & zelfsturing, 'Het gaat niet per se om resultaten, het gaat erom dat mensen in een procesmatige cyclus terecht komen, waardoor ze erachter komen wat ze belangrijk vinden en op welke vlakken de gemeente adequaat een bijdrage kan leveren.'

7.1.3 Rol van de gemeente Venray

'De mensen in de samenleving zijn de hoofdactoren van zelfsturing, zij maken zelfsturing, deze mensen moet je dus een rol geven. De gemeente moet in dit proces laten zien, dat hetgeen de mensen doen ook zin heeft. De rol van de gemeente Peel en Maas is soms leiden en soms faciliteren. De traditionele rol van de overheid bestaat uit twee onderdelen: de autoritaire rol (rood) en de regel gestuurde rol (blauw), dit zijn de kaders waarbinnen de gemeente Peel en Maas de samenleving vorm geeft. Door zelfsturing is er een derde rol ontstaan, de communicatieve rol (groen). Binnen deze rol zet de gemeente, samen met de maatschappelijke organisaties, hun kwaliteiten in, waardoor initiatiefnemers verder komen.' Aldus de gemeente Peel en Maas.

7.1.4 Rol van de dorpsraad

'Momenteel zie je in veel gemeentes dat de dorps- en wijkraden nog steeds tussen het volk en de overheid staan, dat is niet meer van deze tijd. Hierdoor krijg je namelijk gemeenteraden op lokaal niveau, dit moet je niet willen', aldus de regisseur gemeenschapsontwikkeling & zelfsturing. In de gemeente Peel en Maas hebben de dorps- en wijkraden de verordeningen weggegooid en zijn ze naast het volk gaan staan. Alle inwoners uit een gemeenschap kunnen naar de gemeente stappen, een dorpsoverleg moet dit stimuleren, ondersteunen en faciliteren. Volgens mijn gesprekspartners is er een belangrijk verschil tussen het dorpsoverleg in de gemeente Peel en Maas en de dorpsraad in de gemeente Venray, namelijk dat de dorpsoverleggen met het gezicht naar de gemeenschap staan en handelen vanuit de belangen van de gemeenschap. De dorpsraden in Venray daarentegen, staan met het gezicht naar de gemeente en handelen nog te veel vanuit de kaders van de gemeentelijke organisatie. 'De dorpsraad zit op de bestuurszetel van het gemeentehuis, het dorpsoverleg zit op de stoel aan de keukentafel bij de burger thuis', aldus de regisseur gemeenschapsontwikkeling & zelfsturing.

7.1.5 Communicatie

De communicatie over zelfsturing wordt per kern georganiseerd. De gemeente houdt zich afzijdig, totdat er elementen naar voren komen waar de gemeente verantwoordelijk voor is.

7.1.6 Behoeftes van ambtenaren en initiatiefnemers

Het is belangrijk dat de gemeente de vitale samenleving beter laat functioneren in hun eigen acteren, zodat ze er lol in heeft en in de toekomst vaker bereid is om plannen (samen met de gemeente) te realiseren.

7.1.7 Rol van de communicatieprofessional

Deze gemeentelijke organisatie heeft de filosofie dat ze moet kunnen communiceren met iedereen in de samenleving. Ze gaat er daarom vanuit dat er geen functionaris nodig is om burgers in contact te brengen met het ambtelijke apparaat. Communicatieadviseurs zijn wel alert op de berichten die er binnenkomen en vanuit welke 'kleur' zij hierop reageren. 'Deze gemeente communiceert niet over zelfsturing naar de gemeenschap. De gemeenschap communiceert over zelfsturing naar de gemeenschap én de gemeente', aldus de senior communicatieadviseur.

7.2 De Koninklijke Nederlandse Heidemaatschappij/Arcadis

De Koninklijke Nederlandse Heidemaatschappij (KNHM), is een landelijke organisatie die burgers begeleidt bij het verwezenlijken van burgerinitiatieven. Ook begeleiden medewerkers van de KNHM burgers die willen participeren in besluitvorming. Deze organisatie wordt door respondenten uit het hoofdonderzoek genoemd als samenwerkingspartner. Vanwege de brede kennis en ervaring met burgerinitiatieven, leek het mij interessant om met deze organisatie in gesprek te gaan. Bovendien was ik benieuwd naar de houding van deze organisatie ten opzichte van een gemeentelijke organisatie. Ik had een gesprek met de directeur, Frank van Bussel.

7.2.1 Netwerksamenleving

Om zoveel mogelijk burgers bij een zelfsturingsinitiatief te betrekken, adviseert de heer Van Bussel om het aantal inwoners van een gebied te beperken tot twee- à drieduizend mensen. 'Door een netwerk niet te groot te maken, is het makkelijk voor burgers om zich met elkaar te verenigen', aldus de heer Van Bussel.

De Venrayse samenleving staat bij de KNHM bekend als, als een samenleving van actieve burgers.

7.2.2 Relatie tussen initiatiefnemers en de gemeente Venray

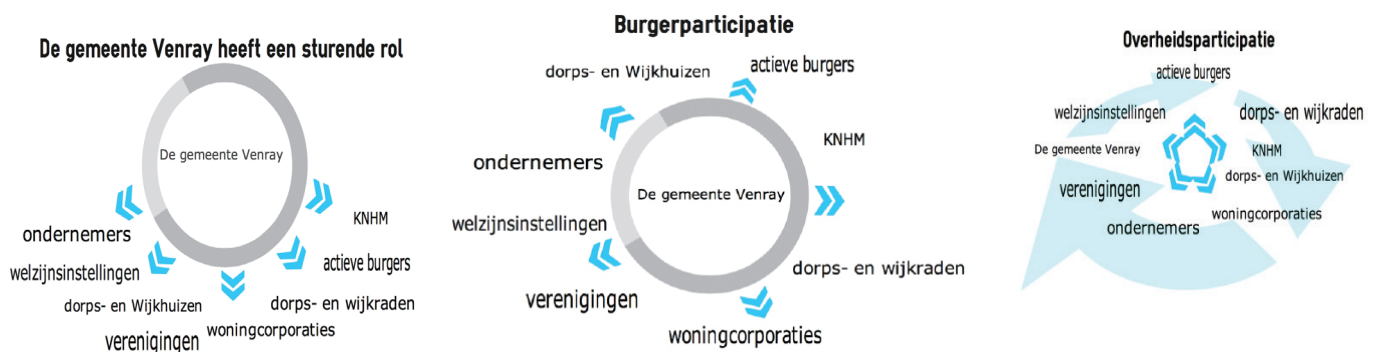
De heer Van Bussel vertelde me dat de kracht van een goed zelfsturingsinitiatief, zit in het doorlopen van een zorgvuldig proces. Ook vertelde hij: 'Het is hierbij belangrijk dat alle betrokken partijen op gelijk niveau kennis met elkaar uitwisselen. Het gaat er uiteindelijk om dat er draagvlak gecreëerd wordt en dat alle neuzen dezelfde kant op staan'.

7.2.3 Rol van de gemeente Venray

Volgens de heer Van Bussel is de rol van de gemeentelijke organisatie in een ideale situatie, de rol van een van partner die strategisch meedenkt om tot oplossingen te komen. Bijvoorbeeld als het gaat over subsidies of het beleid. De ambtenaren zullen de participatiedemocratie moeten verbinden met de vertegenwoordigingsdemocratie.

7.2.4 Beleidsontwikkeling

De heer Van Bussel vertelde dat, in veel gevallen, zelfsturingsinitiatieven niet binnen de kaders van de gemeentelijke organisatie passen. Om burgers hierin tegemoet te komen, kunnen gemeentes ervoor kiezen om met situatieafhankelijke besluiten te werken in plaats van met algemeen geldend beleid. De heer Van Bussel merkt in de praktijk dat er ambtenaren zijn die moeite hebben met de flexibele structuur waarin initiatieven tot stand komen. Hij vertelde: 'Om initiatieven te laten slagen, zullen ambtenaren door bestaande structuren heen moeten gaan.' Ook vertelde hij wat volgens hem het verschil is tussen de sturende rollen van de overheid, burgerparticipatie en overheidsparticipatie. Deze verschillen zijn in afbeelding 15, 16 en 17 gevisualiseerd.



Afbeelding 15: De gemeente Venray is sturend

Afbeelding 16: Burgerparticipatie

Afbeelding 17: Overheidsparticipatie

7.2.5. De rol van de dorpsraad

Dit is geen bestuurlijk orgaan, maar een facilitair bedrijf dat naast de gemeenschap staat. De dorpsraad kan de procesbegeleider zijn, 'zij trekken de kar' aldus de heer Van Bussel. Zij moeten praten met partners en burgers en hen betrokken houden. 'Het is belangrijk dat een dorpsraad niet handelt vanuit de kaders van de gemeente, maar juist vanuit de belangen van de gemeenschap', aldus de heer Van Bussel.

7.2.6 Communicatie

Volgens de heer Van Bussel, wordt 70% van de tijd besteed aan interacties met betrokken partijen en burgers. Het praktische gedeelte van het initiatief, de uitvoering die uiteindelijk het resultaat oplevert, levert volgens hem bijna nooit problemen op.

7.2.7 Behoeftes van initiatiefnemers en ambtenaren

Ambtenaren zouden ruimte moeten krijgen van hun leidinggevendenden om mee te bewegen met de samenleving. Hierdoor ontstaat er ruimte om creatieve ideeën aan te dragen.

7.2.8 Rol van de communicatieadviseur

De heer Van Bussel vertelde dat er initiatiefnemers zijn die behoefte hebben aan iemand van buiten de werkgroep, die boven het proces staat. Dit zou volgens hem een rol van een communicatieprofessional kunnen zijn.

7.3 Eye opener

De gemeente Venray kan zich afvragen vanuit welke belangen een dorps- of wijkraad handelt. Om zelfsturing te stimuleren, is het belangrijk te beseffen dat raden zich profileren als een organisatie die naast de gemeenschap staat. Het viel op dat ook in de gemeente Peel en Maas het team Communicatie vooral actief is in het 1.0 en 2.0 communicatielandschap. Terwijl de gehele ambtelijke organisatie wel de ambitie heeft om vanuit het 3.0 communicatielandschap te handelen. Als de overheid dichter bij de netwerksamenleving wil staan, dus de kloof tussen systeem- en leefwereld wil dichten, kan ze zich afvragen of ze met algemeen geldend beleid wil blijven werken of met situatie-afhankelijke besluiten binnen ruim geformuleerde beleidskaders. Bovendien blijkt ook uit dit deel van het onderzoek dat het belangrijk is, dat het begrip 'zelfsturing' goed wordt geformuleerd. Ook blijkt uit dit hoofdstuk dat 70% van de tijd van het zelfsturingsproces wordt besteed aan communicatie. Er zijn initiatiefnemers die behoefte hebben aan iemand van buiten die boven het proces staat. Dit zou een rol voor een communicatieadviseur kunnen zijn.

8 Conclusies

In dit hoofdstuk behandel ik per deelvraag de meest opvallende zaken, die in dit onderzoek naar voor zijn gekomen. Op basis van de bespreking van de deelvragen, geef ik antwoord op de centrale vraag.

8.1 Hoe ziet de zelfsturende netwerksamenleving van de gemeente Venray eruit?

De zelfsturende netwerksamenleving van de gemeente Venray, is te verdelen in twee groepen:

1. De vitale netwerksamenleving:

De vitale netwerksamenleving bestaat uit alle burgers die bereid zijn, om een bijdrage te leveren aan de invulling van de leefomgeving. Alle respondenten van het hoofdonderzoek bevinden zich in dit netwerk. Er zijn geen cijfers bekend over de omvang en de dichtheid van dit netwerk.

2. Het netwerk van het team Gebiedsgericht Werken:

Het team Gebiedsgericht Werken heeft de oppervlakte van de gemeente Venray verdeeld in drieëntwintig gebieden, elk gebied vormt één apart netwerk. Dit netwerk bestaat uit betrokken burgers, de dorps- of wijkraad, ondernemers uit het gebied, welzijnsinstellingen, sport- en muziekverenigingen, dorps- en wijkhuizen, woningcorporaties en schoolbesturen. De meeste respondenten uit het hoofdonderzoek bevinden zich in dit netwerk.

Binnen de drieëntwintig gebieden bestaan grote verschillen. Zo zijn inwoners van dorpen over het algemeen meer betrokken bij het onderhouden van de leefomgeving dan inwoners van wijken. In dorpen bereikt het netwerk daardoor vaak veel inwoners van het gebied. In wijken daarentegen verzamelt men zich vaker op buurt- of straatniveau.

8.2 Hoe ervaart de zelfsturende netwerksamenleving de relatie met de gemeente Venray?

De relatie met de gemeente Venray wordt door de actoren die actief zijn in hetzelfde netwerk van het team GGW als zijnde goed beoordeeld. Daarentegen wordt de relatie met de gemeente als zijnde slecht beoordeeld door de respondent die zich buiten het netwerk van het team GGW bevindt.

Initiatiefnemers zijn vooral in de beginfase van het project afhankelijk van de contactfunctionaris. De contactfunctionaris zal de vraag vanuit de samenleving moeten herformuleren, zodat deze past binnen de visie van de gemeente Venray.

De goede relatie tussen initiatiefnemers in de netwerksamenleving van het team GGW en de contactfunctionarissen lijkt voort te komen uit persoonlijke contacten en wederzijds vertrouwen. In deze netwerken is er sprake van overeenstemming tussen het handelen van de gemeentelijke organisatie en de wensen en behoeftes van de burgers. Ondanks het wederzijds vertrouwen, wekt het implementeren van het beleid weerstand op. Interactieve gesprekken zonder hiërarchische verhouding, die tevens van informele aard zijn, wekken sympathie op en zijn een middel om de visie op zelfsturing over te dragen. Echter, in de relatie met de actieve burgers buiten het netwerk van het team GGW, ontbreekt de overeenstemming tussen het handelen van de gemeente Venray en de wensen en behoeftes van de burger. De gemeentelijke organisatie loopt hierdoor bij deze groep het risico dat de kloof tussen de systeemwereld en de leefwereld (waarin actieve burgers zich bevinden), alsmar groter wordt.

8.3 Welke rol speelt de gemeente Venray in de zelfsturende netwerksamenleving?

De resultaten van dit onderzoek wijzen uit dat de rol van de gemeente Venray tijdens het zelfsturingsproces die van beleidsmaker en van ondersteuner is. Ook blijkt uit de resultaten van dit onderzoek dat zelfsturing vraagt om specifieke afwegingen en aanpassingen van het beleid. Initiatiefnemers merken dat zij sneller zijn met het realiseren van projecten, dan de gemeente is in het aanpassen van het beleid. Hierdoor ontstaat het risico dat er ergernissen in de samenleving ontstaan. Ook intern lijkt men moeite te hebben met het accepteren van de veranderingen van het beleid. Dit blijkt uit de op basis van het onderzoek gedane constatering, dat nog niet alle medewerkers van de gemeente Venray openstaan voor initiatieven vanuit de samenleving. Het is opvallend dat als een initiatief eenmaal door de 'ambtelijke molen' is geweest, beslissingen voornamelijk genomen worden door de initiatiefnemers zelf. Een proactieve houding van contactfunctionarissen wordt overigens wel erg gewaardeerd door de initiatiefnemers.

8.4 Hoe verloopt de communicatie tussen de zelfsturende netwerksamenleving en de gemeente Venray?

8.4.1 Bereikbaarheid

De gemeente Venray wil een betrouwbare partner zijn en ze wil in staat zijn om in te spelen op de behoeftes van de Venrayse samenleving. Er is een streven om vragen van burgers zoveel mogelijk via de website te beantwoorden. Mocht dit niet lukken, dan kan men contact opnemen met het klant contact centrum(KCC). Als zij niet kunnen helpen, verbinden ze door of wordt er een afspraak gemaakt op het gemeentehuis. Opvallend genoeg blijkt uit het hoofdonderzoek dat de website niet als gebruiksvriendelijk wordt beoordeeld en dat deze onvoldoende is ingericht op zelfsturing. Verder komt naar voren dat het KCC slecht is ingericht op zelfsturing en dat alle initiatiefnemers afhankelijk zijn van persoonlijke contacten met de contactfunctionaris, de wethouder of een vakspecifieke ambtenaar.

persoonlijke contacten

Alhoewel de persoonlijke communicatie met het netwerk van het team GGW als goed beoordeeld wordt, lijken de communicatiefaciliteiten voor actoren buiten het netwerk van het team GGW minder goed te functioneren.

De resultaten uit het hoofdonderzoek laten zien dat dit te maken heeft met het volgende:

De netwerksamenleving, waarin het team GGW betrokken is, kent de weg binnen de gemeente en komt via persoonlijke contacten (bijvoorbeeld via de leden van de dorpsraad en/of de contactfunctionaris) met de juiste ambtenaar in contact. De respondent buiten dit netwerk daarentegen, nam contact op met de gemeente, maar werd vervolgens teruggestuurd naar de dorpsraad. Voorgaande onder het motto van de gemeente Venray, 'om de initiatieven zoveel mogelijk buiten de deur te houden, het gaat immers om *zelf-sturen*'.

Uit het vooronderzoek blijkt, dat contactfunctionarissen de dorps- en wijkraden als de spin in het web zien als het gaat om (communicatie over) zelfsturing. Hierdoor ontstaat het risico dat initiatiefnemers afhankelijk worden van de raden. Het gevolg hiervan is dat niet alle actieve burgers de gemeente kunnen bereiken.

Bovendien lijkt het erop dat niet alle burgers en wijkraden weten hoe ze een initiatief in kunnen dienen.

8.4.2 Communicatielandschap

Het sturingsinstrument 'communicatie', zal in de toekomst alsmaar belangrijker worden. Tegelijkertijd verandert het communicatielandschap van 2.0, oftewel reactief op specifieke momenten naar 3.0, oftewel interactief op willekeurige momenten. Het valt op dat het team GGW meebeweegt met deze verandering, terwijl het team Communicatie voornamelijk vanuit de 2.0-benadering blijft werken. In de 3.0-benadering staat de boodschap centraal. Om aan deze verandering tegemoet te kunnen komen, wordt er van alle medewerkers in een organisatie verwacht dat ze ten alle tijden zelfstandig kunnen communiceren. Dit betekent dat het belangrijk is om communicatief competent te zijn. Verschillende medewerkers van het team GGW merken dat vooral contactfunctionarissen, telefonistes en medewerkers van het KCC nog onvoldoende communicatieve vaardigheden beheersen.

8.5 Wat zijn de behoeftes van de zelfsturende netwerksamenleving rondom communicatie?

8.5.1 Initiatiefnemers

De gemeentelijke organisatie heeft momenteel geen loket waar zelfsturingsinitiatieven ingediend kunnen worden, daar is wel behoefte aan. Het ontbreken van dit loket, maakt zelfsturing moeilijk voor burgers buiten het netwerk van het team GGW. Ook is er behoefte aan een servicegerichte organisatie die professioneel handelt en waar burgers zelfstandig de weg kunnen vinden. Volgens initiatiefnemers is met name in het begin van een proces, goede communicatie en terugkoppeling van informatie belangrijk. Het werkt bevorderend als de gemeentelijke organisatie informatie verstrekt over de aanpak van zelfsturing, zodat burgers weten wat zelfsturing is en wat ze ermee kunnen.

8.5.2 Ambtenaren

Ambtenaren hebben behoefte aan communicatieve bijscholing.

8.6 Wat is de rol van de communicatieprofessional van de gemeente Venray?

In eerste instantie had ik deze deelvraag niet in dit onderzoek opgenomen, maar gaandeweg rees de vraag: Wat is de rol van een communicatieprofessional, tijdens het zelfsturingsproces? Ik heb besloten om deze vraag op te nemen als onderwerp. De uitspraken die respondenten uit eigen overweging hebben gedaan, over de rol van de communicatieprofessional, heb ik in de paragrafen over dit onderwerp, naar voren laten komen. Slechts enkele medewerkers van het team GGW benoemen de aanwezigheid van het team Communicatie. Meerdere functionarissen gaven aan communicatieve competenties te willen ontwikkelen, echter wordt daarbij niet opgemerkt dat een communicatieprofessional hen hierin zou kunnen ondersteunen of trainen. Ook in het hoofdonderzoek is de communicatieprofessional niet 'top of mind'. Geen enkele initiatiefnemer heeft de rol van de communicatieprofessional benoemd. Dit is een opvallende constatering, want de respondenten gaven meerdere malen aan dat goede communicatie belangrijk is tijdens zelfsturing. In het aanvullend onderzoek heb ik, in tegenstelling tot het voor- en hoofdonderzoek, wel naar de rol van de communicatieprofessional gevraagd. In het kader van zelfsturing, gaat men er in de gemeente Peel en Maas vanuit dat er geen functionaris nodig is om burgers in contact te brengen met het ambtelijke apparaat. Communicatieprofessionals in de gemeente Peel en Maas zijn alert op de initiatieven die binnenkomen bij de gemeente en vanuit welke 'kleur'¹¹ zij hierop dienen te reageren. In de gemeente Venray reageert de communicatieprofessional niet op berichten die binnenkomen in het kader van zelfsturing, ook maakt deze gemeente geen gebruik van het onderscheid in kleuren.

11: Kleuren Peel en Maas zie paragraaf 7.1.3

Antwoord op de centrale vraag

Hoe communiceren actieve burgers in de netwerksamenleving met de gemeente Venray?
En hoe kan deze gemeente door middel van communicatie aansluiten op de behoeftes van deze burgers?

Uit dit onderzoek blijkt, dat actieve burgers zich in twee netwerken bevinden. Het eerste netwerk bestaat uit alle burgers die bereid zijn om op eigen initiatief een bijdrage te leveren aan het verbeteren van de leefomgeving, ook wel de vitale netwerksamenleving genoemd. Het tweede netwerk lijkt gevormd te worden door de samenwerkingspartners van het team Gebiedsgericht Werken, oftewel het netwerk van Gebiedsgericht Werken. De burgers die actief zijn in het netwerk van het team GGW worden voornamelijk door dorps- en wijkraden met de gemeentelijke organisatie in contact gebracht. Voor burgers uit de zogeheten vitale netwerksamenleving, die dus geen contacten hebben met dorps- en wijkraden, is de weg naar de gemeente moeilijk vindbaar.

Uit dit onderzoek blijkt dat online en offline aanwezigheid de bereikbaarheid van de gemeente Venray verbetert. Burgers hebben behoefte aan duidelijkheid over wat zelfsturing is en wat ze ermee kunnen. Ook hebben burgers behoefte aan verruiming van het algemeen geldend beleid, waardoor er ruimte ontstaan voor maatwerk.

9 Advies

Het doel van mijn onderzoek is om aan de hand van de uitkomsten advies te geven aan de gemeente Venray over hoe ze de communicatie met actieve burgers, betreffende de processen rondom zelfsturing, kan verbeteren. In dit hoofdstuk geef ik dit advies zowel op strategisch-, tactisch- als operationeel niveau.

Centrale vraag: Hoe communiceren actieve burgers in de netwerksamenleving met de gemeente Venray? En hoe kan deze gemeente door middel van communicatie aansluiten op de behoeftes van deze burgers?

9.1 Advies 1: Formuleer één kernboodschap.

Uit dit onderzoek blijkt, dat lang niet iedereen weet wat zelfsturing is. Het advies aan de gemeente Venray is om de visie op zelfsturing, op strategisch niveau, in één kernboodschap samen te vatten, zodat duidelijk wordt wat de gemeente Venray onder zelfsturing verstaat en wat burgers en ambtenaren ermee kunnen. Ik verwacht dat burgers en ambtenaren ieder vanuit hun persoonlijke referentiekader een betekenis geven aan zelfsturing. Om ervoor te zorgen dat deze betekenis positief is, raad ik de gemeente Venray aan om goed na te denken over hoe deze boodschap geformuleerd wordt. Hierbij adviseer ik om rekening te houden met verschil in referentiekaders en dan met name de referentiekaders van burgers, ambtenaren, de gemeentelijke organisatie en haar partners. Mijn advies is om dit onderwerp terug te laten komen tijdens de trainingen die in paragraaf 9.7 'Team Communicatie' worden besproken.

Het advies, op tactisch niveau, is om een heldere, aantrekkelijke, herkenbare boodschap te formuleren die iedereen aanspreekt. Mijn verwachting is dat de contactfunctionaris van het team Gebiedsgericht Werken, deze boodschap ook kan gebruiken om intern collega's te benaderen om mee te werken aan zelfsturingsinitiatieven. Door deze centrale boodschap zal het voor iedereen duidelijk worden dat de initiatieven die van 'buiten' komen, passen in de huidige visie en het beleid van de gemeente Venray.

Als het gaat om de uitvoering op operationeel niveau, adviseer ik de gemeente Venray gebruik te maken van de methode Storytelling. Dit is een methode waarin de natuurlijke communicatie tussen personen, het vertellen van verhalen, centraal staat. Storytelling zorgt ervoor dat alle neuzen dezelfde kant op staan, zorgt voor commitment en bevordert bovendien het samenwerken (StorytellingPeople, 2014). Het idee achter Storytelling is dat het verhaal zich door middel van informele gesprekken verspreidt, zowel binnen als buiten de organisatie. Door succesverhalen met een duidelijke kernboodschap te vertellen, ontstaat een gedeeld beeld van wat de gemeente intern en extern wil bereiken met zelfsturing. Ik adviseer om te beginnen bij de medewerkers van de gemeente Venray. Ik verwacht dat, als zij enthousiast zijn over het concept 'zelfsturing', dat zij hierover in gesprek gaan met anderen zowel intern als extern. Hierdoor zal het verhaal zich ook buiten de muren van het gemeentehuis verspreiden.

Ik adviseer de gemeente Venray om zowel actieve burgers en contactfunctionarissen die reeds positieve ervaringen hebben met zelfsturing aan het woord te laten en hen, op een inspirerende manier, samen één verhaal over de successen van zelfsturing te laten vertellen. Dit kan bijvoorbeeld door hen te interviewen en met ze naar de locaties te gaan waar zelfsturingsinitiatieven successen hebben geboekt. Met name omdat visuele input beter wordt onthouden ("Geheugen: Beter onthouden door eenvoudige technieken | Educatie en School: Studievareldigheden", 2011). Lijkt een film mij een geschikt middel om dit verhaal met alle medewerkers, college- en raadsleden van de gemeente Venray te delen. De raadzaal lijkt mij een geschikte locatie om de film af te spelen.

9.2 Advies 2: Verruim de beleidskaders.

Op strategisch niveau is de gemeentelijke organisatie verantwoordelijk voor het dienen van het algemeen belang. Dit doet ze door het opstellen van algemeen geldende beleidsregels. Uit het praktisch onderzoek blijkt dat de gemeente Venray te veel en te gedetailleerd beleid maakt, op te veel terreinen. De resultaten van mijn onderzoek wijzen namelijk uit, dat zelfsturingsinitiatieven in de meeste gevallen botsen met de beleidskaders die de gemeente Venray hanteert. Dit betekent dat veel initiatieven vragen om aanpassing in bestaand beleid, waardoor een terugkoppeling aan de initiatiefnemers over de besluitvorming soms lang op zich laat wachten. Hierdoor loopt de gemeente Venray het risico dat het opleggen en implementeren van beleid de afstand tussen de gemeentelijke organisatie en de actieve burgers vergroot en dit is juist iets wat de gemeente Venray niet wil. Om de kloof tussen de systeem- en leefwereld te dichten en tegelijkertijd rekening te houden met de visie van de gemeente Venray, namelijk burgers meer inspraak geven in het tot stand komen van het beleid, adviseer ik op tactisch niveau om beleidskaders ruimer te formuleren zodat initiatiefnemers binnen deze ruime kaders, door middel van situatie afhankelijke besluiten, de mogelijkheid krijgen om hun plan te realiseren en maatwerk te leveren. Gezien de wens van de gemeente Venray om een betrouwbare partner te zijn, lijkt het mij raadzaam om gebruik te maken van een informele overlegstructuur, zodat initiatiefnemers en ambtenaren op gelijk niveau met elkaar kunnen overleggen over besluiten. Mijn advies is om gebruik te maken van keukentafelgesprekken. Dit onderzoek wijst namelijk uit dat hierdoor vertrouwen wordt gewekt en dat er middels deze gesprekken makkelijker concessies worden gedaan.

Het team Communicatie kan beleidsmakers vanuit een bepaald perspectief laten denken over het formuleren van beleid. Dit perspectief kunnen zij beïnvloeden door de schrijfwijzer aan te passen. De schrijfwijzer is een document waarin gemeente brede afspraken over de manier van 'schrijven' zijn vast gelegd. Op operationeel niveau adviseer ik het team Communicatie om het volgende aan deze schrijfwijzer toe te voegen: Op het moment dat de kernboodschap 'zelfsturing' betreft, wordt er vanuit een breed beleidskader geredeneerd, waardoor er ruimte ontstaat voor maatwerk, hierdoor krijgen zelfsturende burgers meer de mogelijkheid om een plan te realiseren.

9.3 Advies 3: Houd rekening met het verschil tussen dorpen en wijken.

Uit de interviews blijkt dat er vanuit wijken minder animo is om de leefomgeving op eigen initiatief op te knappen dan vanuit dorpen. Het lijkt erop dat dit te maken heeft met het ontbreken van onderlinge cohesie in wijken. Het valt op dat inwoners van wijken zich meer verenigd voelen op straat- of buurniveau, terwijl de inwoners van dorpen zich betrokken voelen bij het hele gebied.

Mijn advies aan de gemeentelijke organisatie, op tactisch niveau, is dan ook om er rekening mee te houden dat het werk van een contactfunctionaris in een wijk relatief gezien intensiever is dan het werk van de contactfunctionaris in een dorp. Enerzijds omdat in een wijk meer netwerken worden gevormd en anderzijds omdat inwoners van een dorp van oudsher gewend zijn om zaken zelfstandig op te pakken en minder snel naar de gemeente stappen. Overigens adviseer ik de contactfunctionarissen om een verschillende werkwijze en communicatie ten opzichte van wijken en dorpen te hanteren. In de dorpen blijkt namelijk dat de dorpsraad vaak de belangen van het hele dorp behartigt, in wijken is dit genuanceerder. Een wijkraad zal niet altijd de belangen van de hele wijk kunnen behartigen vanwege de omvang van het gebied. Binnen wijken bestaan de netwerken vaak op straat- of buurniveau. De contactfunctionaris zal deze groepen dus niet altijd via een wijkraad kunnen bereiken.

Om goed in te kunnen spelen op de ontwikkelingen in een gebied, raad ik de contactfunctionarissen aan om zowel offline als online aanwezig te zijn. Offline door het gezicht te laten zien, ik adviseer om zoveel mogelijk aanwezig te zijn op overleggen en op informele bijeenkomsten zoals buurtfeesten, zo laten contactfunctionarissen zien dat er geluisterd wordt. Door sociale media zoals Facebook en Twitter te gebruiken, is de contactfunctionaris online aanwezig. Ik adviseer om een gemeente breed account aan te maken, waarop elke contactfunctionaris kan inloggen in naam van de gemeente Venray. De contactfunctionaris kan met deze vorm van media volgen waar burgers zich mee bezig houden en inspelen op wat er leeft in een gebied. In

paragraaf 9.7 'Team Communicatie', geef ik advies over hoe alle contactfunctionarissen gebruik kunnen maken van de functies die sociale media te bieden hebben.

In wijken adviseer ik wederom om meer te focussen op straat- of buurtniveau. Het is hierbij belangrijk om te weten hoe monitoring via het internet werkt. Ik raad de afdeling Bestuurszaken aan om hier meer ruimte en budget voor vrij te maken. Team GGW kan hiervoor een cursus web-monitoring volgen. Ik adviseer om de communicatieprofessional een rol te laten spelen in deze trainingen, hierover later meer in paragraaf 9.7 onder het kopje 'training 2'.

9.4 Advies 4: De rol van de dorps- of wijkraad.

Zoals in het hoofdonderzoek naar voor komt, vormen dorps- en wijkraden in veel gevallen de brug naar de gemeente. Echter lijkt het erop dat de raden, in sommige gevallen, door bewoners als machtige partij worden gezien die de weg naar de gemeente juist blokkeert. Deze burgers voelen zich niet vertegenwoordigd door de dorps- of wijkraad. Hierdoor ontstaat het risico dat de raden een soort vooruitgeschoven posten van de gemeentelijke organisatie vormen. Ik wil de gemeente Venray adviseren zich hier bewust van te zijn. De gemeentelijke organisatie kan van de positie van de dorps- of wijkraad profiteren, maar ze moet zich realiseren dat deze raden niet iedere bewoner vertegenwoordigen. Ook adviseer ik de gemeente Venray om ervoor te waken dat de dorps- en wijkraden niet gaan handelen vanuit een door de gemeente opgesteld kader, maar dat ze écht de belangen van de bewoners behartigen.

Mijn advies, op tactisch niveau, aan de raden is dan ook om vooral niet te handelen vanuit de kaders van de gemeente Venray, maar juist vanuit de belangen van de gemeenschap. Om dat te bereiken kan de gemeente Venray de raden adviseren om zoveel mogelijk bewoners uit de gebieden bij processen te betrekken om zo het draagvlak voor de plannen zo groot mogelijk te maken.

Tijdens de dorps- en wijkraad overleggen is de contactfunctionaris aanwezig. Op operationeel niveau adviseer ik de contactfunctionaris voorafgaand aan dit overleg zo min mogelijk denkkaders van de gemeente aan te reiken en burgers vooral vanuit hun eigen belang te laten spreken. Om een tunnelvisie van de raden te voorkomen of te doorbreken, is het belangrijk dat de contactfunctionaris in staat is om de leden op andere gedachten te brengen. Om raden anders te laten denken, kan de contactfunctionaris de strategie van De Bono toepassen. (Zie bijlage 15) Om te waken voor onrealistische of onhaalbare ideeën, adviseer ik de contactfunctionaris wel vanuit de beleidskaders te reageren, maar pas in een later stadium.

De contactfunctionaris zal steeds meer een proces begeleidende rol krijgen en daar eventueel in getraind moeten worden als hij of zij deze vaardigheid nog onvoldoende beheerst. Mochten contactfunctionarissen behoefte hebben aan deze trainingen, dan is mijn advies aan de afdeling Bestuurszaken om hier ruimte en budget voor vrij te maken. Gezien de situatie in de gemeente Venray, waar veel professionals werken, verwacht ik dat er intern iemand bereid en competent is om deze training te geven. Denk bijvoorbeeld aan de 'Lean Managers' van de afdeling Bestuurszaken.

9.5 Advies 5: Ben bereikbaar voor iedereen.

Het strategisch advies over de bereikbaarheid van de gemeente Venray, wat overigens aansluit op het strategische doel van de gemeentelijke organisatie om een bereikbare partner te zijn, luidt als volgt: Om zelfsturing in de toekomst voor iedereen toegankelijk te maken, ongeacht de omvang en de diversiteit van het persoonlijke netwerk, is het belangrijk om iedereen de mogelijkheid te bieden om contact op te nemen met ondersteunende partijen, waaronder de ambtelijke organisatie.

Uit het hoofdonderzoek komt naar voren dat actieve burgers behoefte hebben aan een servicegerichte organisatie waar een fysiek en digitaal loket wordt ingericht, zodat iedereen de gemeente kan bereiken. Ik adviseer de gemeente Venray om burgers, door middel van een online en offline platform, te informeren en te inspireren, zodat zij gemotiveerd en in staat zijn om zelfstandig te starten met het opknappen van de leefomgeving. Een ander voordeel van een platform is dat er overzicht ontstaat over de ontwikkelingen die spelen in de Venrayse samenleving, waardoor een contactfunctionaris op zijn beurt beter in staat is om de omgeving te monitoren.

Zoals ik in het onderzoek beschreven heb, streeft de gemeente Venray ernaar om haar burgers eerst via een digitaal kanaal op weg te helpen. Mochten burgers er op deze manier niet uitkomen, dan is er de mogelijkheid tot fysiek contact. Aansluitend op de wensen van de gemeente Venray, adviseer ik het kanaal digitaal in te richten. Op operationeel niveau betekent dit een behoorlijke aanpassing van de huidige gemeentelijke website. Ik adviseer het team Communicatie om de knop 'zelfsturing' op de gemeentepagina met de volgende middelen aan te vullen:

- Een handleiding voor bewoners, waarin in één oogopslag te zien is hoe men een initiatief in kan dienen en wat daarvoor nodig is.
- Algemene informatie over de aanpak van zelfsturing. Zoals: Wat is zelfsturing? Wat kan ik met zelfsturing? Waar kan ik een initiatief indienen?
- De mogelijkheid om de dialoog aan te gaan met de gemeente en andere initiatiefnemers. (Hierdoor laat je zien dat je wilt luisteren, bovendien zal het team Communicatie hierdoor meer gaan acteren vanuit communicatielandschap 3.0, dus interactief en op willekeurige momenten.)

Voorwaardes:

- Een voorwaarde voor actief burgerschap is communicatief competent zijn. Om zoveel mogelijk burgers te betrekken, adviseer ik een toegankelijke en simpele webpagina in te richten, waarbij er rekening wordt gehouden met ouderen, die ook deze pagina zullen bezoeken.

Ondanks het streven om burgers zoveel mogelijk via de website van informatie te voorzien, adviseer ik om ook offline aanwezig te zijn. De gemeente Venray kan er namelijk niet vanuit gaan dat de hele vitale gemeenschap de beschikking heeft over het internet. Naast de contactfunctionarissen hebben meerdere medewerkers binnen de gemeentelijke organisatie te maken met zelfsturingsinitiatieven. Om goed bereikbaar te zijn voor alle actieve burgers in de gemeenschap, adviseer ik het volgende:

- Om te voorkomen dat burgers van het kastje naar de muur worden gestuurd. Adviseer ik alle ambtenaren van de gemeente Venray om hun zogenaamde digitale kenniskaarten volledig in te vullen, vooral de contactfunctionarissen, zodat de medewerkers van het klant contact centrum (KCC) verzoeken of vragen van bewoners goed kunnen doorverwijzen. In deze kenniskaarten staat per medewerker vermeld wie zich met welke onderwerpen bezighoudt.



Afbeelding 18: De gemeente pagina 'zelfsturing'

- klant contact centrum:
Medewerkers van het callcenter zoeken met behulp van trefwoorden in het systeem naar de digitale kenniskaarten die aan medewerkers van de gemeente Venray zijn verbonden. Het lijkt mij efficiënt dat er overeenstemming is over trefwoorden die KCC-medewerkers gebruiken en de trefwoorden die ambtenaren invullen op hun digitale kenniskaart.
- Medewerkers balie en het KCC:
Mijn advies is om medewerkers van zowel het KCC als van de balie een training aan te bieden, zodat zij weten hoe ze initiatiefnemers de weg binnen de gemeente kunnen wijzen en wanneer ze moeten doorverwijzen naar de contactfunctionarissen. Bovendien adviseer ik om een standaarddocument 'hoe pak ik een initiatief op' op te stellen. Dit kan initiatiefnemers helpen bij het benaderen van de gemeente. De resultaten uit het hoofdonderzoek laten zien dat een project dat zich afspeelt in de openbare ruimte, altijd afhankelijk is van de gemeentelijke organisatie. Daarom adviseer ik om projecten die zich in de openbare ruimte afspelen, direct door te verwijzen naar de contactfunctionaris.

9.6 Advies 6: Team GGW en contactfunctionarissen.

Uit het vooronderzoek blijkt dat de contactfunctionaris bij het hele zelfsturingsproces aanwezig is en in de gaten houdt wat er speelt in de gebieden. Initiatiefnemers merken dat ze vooral in de beginfase behoefte hebben aan begeleiding vanuit de gemeente Venray. Om deze rol goed te kunnen vervullen, adviseer ik om contactfunctionarissen uit te laten blinken in de competenties luisteren en dialogiseren. Ik adviseer de gemeente Venray dan ook om de contactfunctionarissen hierin te trainen.

Offline

Uit de interviews blijkt dat het persoonlijke contact met de contactfunctionaris door burgers wordt gewaardeerd, daarom is het advies aan de gemeente Venray om in de toekomst te blijven werken met contactfunctionarissen. Daarbij is het wel belangrijk om te realiseren dat de communicatie steeds minder tijd en plaats afhankelijk zal zijn. Initiatiefnemers werken meestal in hun vrije tijd aan de plannen in hun wijk, dorp of buurt. Daarom is het belangrijk dat ze op deze tijden contact kunnen opnemen met de gemeentelijke organisatie. Ik adviseer om de begeleiding van de contactfunctionaris op deze momenten in te richten. Ik verwacht dat hierdoor de werktijden van de contactfunctionaris flexibeler zullen worden.

Mijn advies aan contactfunctionarissen, op tactisch niveau, is om te werken aan een vertrouwensrelatie met burgers. Dit kan men bereiken door te laten zien dat je luistert en de mogelijkheid biedt om te ondersteunen waar dat nodig is. Dit kan bereikt worden door (vanaf de zijlijn) aanwezig te zijn tijdens het zelfsturingsproces.

Tegemoetkomend aan de wensen van de gemeente Venray, om een betrouwbare en bereikbare partner te zijn die gebruik wil maken van de professionaliteit van haar burgers, adviseer ik om de processen te organiseren met behulp van agile management. In deze methode staan de volgende thema's centraal: gebruikmaken van elkaars talenten, flexibel omgaan met veranderingen en samenwerken op basis van vertrouwen. Binnen agile management blijft onnodige documentatie achterwege en wordt er ruimte geboden om nieuwe inzichten in het proces op te nemen (Ruler, Reflectieve Communicatie Scrum, 2013). In de bijlage heb ik een stappenplan voor agile management bijgevoegd. Dit stappenplan kan overigens dienen als plan van aanpak voor initiatiefnemers. Dit plan is gebaseerd op de 'scrummethode' van Betteke van Ruler (Ruler, Reflectieve Communicatie Scrum, 2013) en op 'De molen van Royen' van de Vries (Noelle Aarts C. S., 2014).

Online

Het is ook mogelijk om online (vanaf de zijlijn) aanwezig te zijn. Namelijk door web-care en web-monitoring. Om optimaal gebruik te maken van de mogelijkheden die het internet biedt, adviseer ik om contact-functionarissen een training over deze onderwerpen aan te bieden. Overigens zie ik kansen betreffende de samenwerking tussen het team Communicatie en het team GGW. Ik adviseer om alle leden van team GGW te koppelen aan het team web-care van de communicatieafdeling, zodat er een samenwerkingsrelatie ontstaat.

In de volgende paragraaf worden deze adviezen op operationeel niveau beschreven.

9.7 Advies 7: Team Communicatie.

Ik verwacht dat binnen de processen waarin zelfsturingsinitiatieven worden gerealiseerd, communicatie een belangrijk sturingsinstrument zal worden. Het communicatielandschap verschuift van 1.0- en 2.0- naar de 3.0 gedachte. Zoals ik eerder al aangaf verschuift de aard van de communicatie hierdoor van reactief op specifieke momenten naar interactief op willekeurige momenten. Dit betekent dat er vierentwintig uur per dag en zeven dagen in de week gecommuniceerd kan worden naar de gemeente Venray. Opvallend is dat de communicatieadviseurs van de gemeente Venray op dit moment in het 3.0 communicatielandschap nog geen grote rol spelen. Mijn advies, op tactisch niveau, is om het team Communicatie hier meer bij te betrekken. Dit betekent dat zij vaker tijd en plaats onafhankelijk zullen communiceren.

Deze nieuwe manier van communiceren doet ook een beroep op de communicatieve vaardigheden van alle andere medewerkers in de organisatie. Uit mijn onderzoeksresultaten blijkt dat niet iedereen deze vaardigheden bezit, sommige ambtenaren zullen daarom begeleiding nodig hebben. Gezien de beleidskaders van de interne communicatie, waarin staat dat het team Communicatie de communicatieve vaardigheden van medewerkers op elk niveau wil vergroten, adviseer ik om communicatieprofessionals hierin een duidelijke rol te geven. Zij kunnen op basis van hun ervaring en kennis, collega's begeleiden en trainen.

Het advies is om allereerst de leden van het team Communicatie bij te scholen. Hierdoor zullen zij goed op de hoogte zijn van de ontwikkelingen die er gaande zijn binnen het communicatievakgebied. Het advies is om de volgende onderwerpen op te nemen in een training: zelfsturing, interactief op willekeurige momenten communiceren (oftewel 3.0 communicatie), web-care en web-monitoring (met name gericht op sociale media). Vervolgens adviseer ik om de kennis en expertise van het team Communicatie met de overige collega's te delen. Hierbij is het belangrijk dat de leden van het team Communicatie in staat zijn om een goede training te geven.

Overigens adviseer ik op operationeel niveau aan het team Communicatie om een team web-care in te richten zodat communicatieprofessionals samen met het team GGW aan de slag te gaan met het monitoren van het web. Ik adviseer om budget en tijd vrij te maken in het jaarplan van het team Communicatie en het team GGW om dit plan uit te voeren en te implementeren.

Trainingen

Organisatieontwikkeling en van elkaar leren zijn twee actuele onderwerpen binnen de gemeente Venray, die nauw met elkaar verbonden zijn. Dit heb ik aan den lijven mogen ondervinden tijdens de uitvoering van de representatieopdracht, waarin ik het Open Ontwikkel Festival 2014 (OOF 2014) mee heb mogen organiseren. Tijdens dit festival stond 'van elkaar leren centraal', het viel mij op dat er ontzettend veel kennis en kunde binnen de gemeente Venray aanwezig is, ook binnen het team Communicatie. Mijn advies is om het succes van het OOF 2014 door te zetten. Ik adviseer om de kennis van de verschillende afdelingen door middel van structurele trainingen met elkaar te delen. Tijdens het OOF 2014 viel het mij op dat ambtenaren van de gemeente Venray competent zijn om workshops voor te bereiden en deze op een interessante en inspirerende manier te presenteren en begeleiden.

Training 1: Bekijk het zelfsturingsproces vanuit een ander referentiekader.

Ik adviseer om het team Communicatie, het team GGW, het KCC en de medewerkers van de balie in de toekomst meer samen te laten werken. Het lijkt mij dan ook raadzaam om deze afdelingen elkaar te laten ontmoeten. Tijdens deze ontmoeting staat 'van elkaar leren' centraal. Mijn advies is om deze teams een training te laten voorbereiden met als kernboodschap 'de communicatie tijdens zelfsturing'. Het is de bedoeling dat elk team vanuit het specifieke vakgebied de koppeling maakt tussen communicatie en zelfsturing, hierdoor worden de teams bewust van elkaars processen rondom dit thema. Bovendien verwacht ik dat als collega's van verschillende afdelingen kennis met elkaar delen, ze tot nieuwe inzichten kunnen komen over de manier van werken. Op operationeel niveau betekent dit dat de teams Communicatie en GGW, het KCC en de balie ruimte in de agenda's moeten maken voor deze training.

Met deze training zouden de teams antwoord kunnen geven op de volgende vragen:

- Hoe hebben wij contact met initiatiefnemers?
- Hoe beantwoorden wij de vragen van een initiatiefnemer?
- Hoe helpen wij initiatiefnemers op weg?
- Hoe/wanneer verwijzen wij initiatiefnemers door naar een andere afdeling?
- Waar lopen initiatiefnemers tegenaan?
- Hoe kunnen we initiatiefnemers betere service verlenen?
- Wat komen initiatiefnemers bij de gemeente Venray halen?

Training 2: Strategische gespreksvoering, web-care en web-monitoring.

Het advies aan het web-care team van de communicatieafdeling is om vier trainingen te organiseren voor het team GGW. Bijscholen en beheersen van communicatievaardigheden staan centraal tijdens deze training. Het advies op tactisch niveau is om de volgende punten sowieso in de training op te nemen:

- Strategische gespreksvoering
 - o Hoe kan men gesprekken leiden?
 - o Hoe kan men dialogiseren ?
 - o Hoe kan men bemiddelen?
- Hoe analyseer ik een netwerk? (Hierdoor kunnen ambtenaren aftasten wat de wensen en belangen van een netwerk zijn.)
- Wat is web-monitoring?
- Wat is web-care?

Door sociale media zoals Facebook en Twitter te gebruiken, is de contactfunctionaris online aanwezig. Op operationeel niveau adviseer ik om een gemeente breed account aan te maken, waarop elke contactfunctionaris kan inloggen in naam van de gemeente Venray. Om herkenbaar te zijn voor alle burgers adviseer ik om dit profiel 'De contactfunctionaris van de gemeente Venray' te noemen. Hierdoor zijn de contactfunctionaris en de burgers in staat om elkaar online te volgen.

10 Aanvullend advies

10.1 Advies verder onderzoek.

Dit onderzoek heeft bij mij de volgende vragen opgeroepen:

1. Hoe kan interne communicatie ervoor zorgen dat initiatieven sneller worden teruggekoppeld?
2. Hoe creëer je in wijken meer maatschappelijke cohesie? Zodat ook wijkbewoners actief en zelfredzaam worden.
3. Wat heb je nodig om een dorps- of wijkraden naast de gemeenschap neer te zetten?
4. Welke rol speelt de gemeenteraad als het gaat om de zelfredzaamheid van burgers? Nemen zij afstand van hun voorheen machtige rol? Hebben ze daar moeite mee? Hoe gaan ze daar mee om?

10.2 Advies FHC.

Om studenten nog beter klaar te stomen voor het communicatie vak, adviseer ik FHC om meer aandacht te besteden aan procesmatig communiceren in plaats van aan de traditionele communicatiemodellen. Overigens lijkt het mij, als (ex)communicatiestudent, interessant om tijdens mijn opleiding meer te weten te komen over de sociale beweegredenen van mensen binnen het communicatielandschap 3.0. De opleiding besteedt, naar mijn mening, nog te veel aandacht aan de traditionele communicatie die voornamelijk verloopt in 1.0 en 2.0 structuren.

Ik adviseer FHC om niet alleen de participatieladder op te nemen in het curriculum, maar om ook de overheidsparticipatietrap daaraan toe te voegen. Hierdoor wordt de nieuwe rol van de overheid duidelijk uitgelegd aan studenten. De participatieladder gaat ervan uit dat de overheid beslist wanneer burgers mogen of kunnen participeren, dit was in de verzorgingsstaat de manier van samenwerken tussen de overheid en burgers. Maar omdat wij tegenwoordig leven in een participatiesamenleving, is de overheid anders gaan denken over de samenwerking met burgers. Namelijk dat zij steeds meer zullen bepalen, door middel van zelfsturingsinitiatieven, wat de overheid doet. Dit proces is gevisualiseerd in de overheidsparticipatietrap zoals te zien in paragraaf 2.2.2.

Bibliografie

Belt, B. v. (2012, 11 7). *Denkhoeden van de Bono | Problemen oplossen en Creatief denken*. Opgeroepen op 6 11, 2014, van www.bartvandenbelt.nl:
<http://www.bartvandenbelt.nl/denkhoeden-van-de-bono/>

Berlo, D. v. (2012). Wij, de overheid. In D. v. Berlo, *Wij, de overheid, cocreatie in de netwerksamenleving* (p. 161). Amersfoort: programma ambtenaar 2.0.

De Projectinrichter . (2014, n.d n.d.). www.deprojectinrichter.com. Opgeroepen op 5 6, 2014, van Kantoorinrichting Presentatie Gemeente Venray | Referentie project: <http://www.deprojectinrichter.com/referenties.php?klant=Gemeente+Venray>

Deleuze. (2011, n.d. n.d.). <http://www.rizoombv.nl/rizoom/rizoom-/46>. Opgeroepen op 05 15, 2014, van <http://www.rizoombv.nl/rizoom/rizoom-/46>: <http://www.rizoombv.nl/rizoom/rizoom-/46>

Derksen, M. (2010, mei 6). *Hoe bepaal je de strategie van een succesvolle netwerkorganisatie? - Upstream*. Opgeroepen op april 3, 2014, van www.upstream.nl: http://www.upstream.nl/blog/bericht/hoe_bepaal_je_de_strategie_van_een_netwerkorganisatie/

encyclo. (2014, 03 19). *civil society (betkenis/definitie van)*. Opgeroepen op 03 02, 2014, van www.encyclo.nl: <http://www.encyclo.nl/begrip/civil%20society>

Gemeente Venray. (2014, 5 25). B110h-1. Definitie GGW.pdf (1pagina) - Beveiligd. Venray, Limburg, Nederland.

gemeente Venray. (2007). *Burgerparticipatie in Venray De weg naar nog meer interactief beleid* . Notie Burgerparticipatie in Venray. Venray: gemeente Venray.

Gemeente Venray. (2010). *Samen-werken aan partnerschap || (SWAP)*. Gemeente Venray. Gemeente Venray.

Gemeente Venray. (2014). *Strategische Visie 2025*. Venray: Gemeente Venray.

Marjan Oude Vrielink & Imrat Verhoeven. (2011, n.d. n.d.). *Burgerinitiatieven en de bescheiden overheid*. Utrecht, Utrecht, Nederland.

METT. (sd). *Systeem online burgerparticipatie en cocreatie - Online Samenwerken Mett*. Opgeroepen op 3 5, 2014, van www.mett.nl: <https://mett.nl/systeem+online+burgerparticipatie+en+cocreatie/default.aspx>

Noelle Aarts et al. (2014). Strategische Communicatie. In C. S. Noelle Aarts, *Strategische Communicatie* (p. 319). Assen: Koninklijke van Gorcum.

Pepijn van Houwelingen, A. B. (2014). *Burgermacht op eigen kracht*. Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau.

Pröpper, I. (2009). De aanpak van Interactief beleid: Elke situatie is anders. In D. I. Pröpper, *De aanpak van Interactief beleid: Elke situatie is anders* (Vol. 3, p. 207). Coutinho.

Rijksoverheid. (2014, 03 20). *Taken van een gemeente | Gemeenten | Rijksoverheid.nl*. Opgeroepen op 03 20,

2014, van www.rijksoverheid.nl: <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/gemeenten/taken-gemeente>

Rijksoverheid. (2013, 09 17). *Troonrede 2013 | Toespraak | Rijksoverheid*. Opgeroepen op 03 20, 2014, van www.rijksoverheid.nl: <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/toespraken/2013/09/17/troonrede-2013.html>

Rob. (2012). *Loslaten in vertrouwen*. regering en parlement, adviesraad van de regering en het parlement. Den Haag: Raad voor het Openbaar Bestuur.

Ruler, B. v. (2012). Het vak wordt breder. *CommunicatieNU* , 220.

Ruler, B. v. (2013). Reflectieve Communicatie Scrum. In B. v. Ruler, *Reflectieve Communicatie Scrum* (p. 81). Amsterdam: Adfi Group BV.

Ruler, B. v. (2013). *Reflectieve Communicatie Scrum Ruler. docx*. Heemstede: Betteke van Ruler.

Ruler, B. v. (1998). Strategisch Management van Communicatie. In B. v. Ruler, *Strategisch Management van Communicatie* (p. 93). Deventer: Kluwer.

StorytellingPeople . (2014). *Wat is Storytelling? - Corporate Story by Storytelling People*. (S. -C. 1986, Productent) Opgeroepen op juni 5, 2014, van www.corporatestory.nl: <http://corporatestory.nl/storytelling/wat-is-storytelling/>

VNGemeenten. (2013, juni 3). Sanebwerken in het sociaal domein: bekijk de animatie - You Tube. <https://www.youtube.com/watch?v=RZcFz39qKnU> . NL.

wikimedia. (2012, 8 n.d.). *BAG_ woonplaatsen_-_Gemeente_Venray.png* . Opgeroepen op 6 18, 2014, van *BAG_ woonplaatsen_-_Gemeente_Venray.png* : http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/b/b9/BAG_ woonplaatsen_-_Gemeente_Venray.png

