Zijn wij in verbinding?

Communicatie in het hart van beleid

Rekenkamercommissie Dordrecht

DORDRECHT

Communicatie in het hart van beleid

Rekenkamercommissie Dordrecht

Samenstelling
Rekenkamercommissie

Steven Oostlander | voorzitter
William van Deursen | lid
Femke Sijbrandi | lid

Secretariaat RKC

Postbus 8, 3300 AA Dordrecht
rekenkamercommissie@dordrecht.nl
dordrecht.nl/rekenkamercommissie

Twitter @RKCDordrecht
www.facebook.com/
rekenkamercommissiedordrecht

Mara Damen | Secretaris
Tel: 078 7704984
E-mail: m.damen@dordrecht.nl

Sylvia Khadjé | Bestuursassistent
Tel: 078 7704998
E-mail: s.khadje@dordrecht.nl

Dit onderzoek is uitgevoerd door

IMI
INSTITUUT
MAATSCHAP-
PELIJKE
INNOVATIE

Onderzoeker:

- Mr.dr. Guido Enthoven
  onder verantwoordelijkheid
  van de Rekenkamercommissie

Drukker | Next door Reclamestudio
Opmaak | Sylvia Khadjé
Publicatie oktober 2019

Inhoudsopgave

1. Inleiding en vraagstelling 04

2. Visie en organisatie 07

3. Communicatie, een caleidoscopisch beeld 16

4. Doelgroepgerichte communicatie 23

5. Monitor, benchmarking, evaluaties 31

6. Conclusies en aanbevelingen 36

7. Bestuurlijke reactie 39

BIJLAGEN 42

Bijlage 1 Segmentatie doelgroepen

Bijlage 2 Geraadpleegde personen

Bijlage 3 Geraadpleegde documenten

1. Inleiding en vraagstelling

Communicatie is overal. Het thema ‘communicatie‘ is zo alledaags dat er nauwelijks bij stil gestaan wordt. Iedere bewoner, iedere ambtenaar en iedere bestuurder verwerkt en produceert informatie. We communiceren de hele dag door, in gesprekken, bijeenkomsten, via kranten en social media. ‘*Sommige dingen zie je niet omdat ze zo nietig zijn dat ze niet opvallen, maar andere dingen zie je niet omdat ze zo kolossaal zijn*’ (Pirsig). Het is zo dichtbij dat er niet meer op gelet wordt, zoals een vis de laatste is die het water ontdekt.

Het belang van communicatie neemt toe. Samenwerking tussen gemeente en bewoners vormt een belangrijke pijler onder het coalitieakkoord Dordrecht 2018-2022. De kop boven het voorwoord luidt: *‘Uitnodiging aan partners in stad en regio’.* Het stuk vervolgt met: *‘Samenspraak en samenwerking zijn essentieel om de grote én kleine opgaven waar we in onze stad voor staan te laten slagen. Wij nodigen eenieder uit met ons de schouders te zetten onder een voortvarende uitwerking en uitvoering van de geformuleerde ambities.’* In het coalitieakkoord wordt deze noodzaak van samenwerking rond een aantal inhoudelijke beleidsthema’s zoals ‘energieke woonstad’, ‘ondernemende stad’, ‘veilige en leefbare stad’ en ‘verbindende stad’ verder uitgewerkt. Ambtenaren moeten van buiten naar binnen kunnen denken en werken. Communicatie vormt daarmee een kernopgave voor de gemeente Dordrecht.

De Rekenkamercommissie Dordrecht wil meer zicht krijgen op de manier waarop de gemeente Dordrecht communiceert. Daarbij wil zij terugblikken op de afgelopen jaren. In het voorliggende rapport wordt een aantal oude en nieuwe cases beschreven en doorgelicht. Een belangrijk onderdeel hierbij vormt de vraag of het mogelijk is om het gemeentelijke beleid en de gemeentelijke communicatie toe te snijden op verschillende doelgroepen om daarmee doelgerichter en effectiever te kunnen communiceren. Effectief communiceren is immers een belangrijke voorwaarde om beleidsdoelstellingen te realiseren. De gemeentelijke communicatie en de rol in het beleidsproces is onderzocht. Ook is gekeken naar de stand van zaken op het gebied van actieve openbaarmaking van gemeentelijke informatie.

Vraagstelling

In dit onderzoek in opdracht van de Rekenkamercommissie Dordrecht staat de volgende vraag centraal:

> In hoeverre in is het communicatiebeleid van de gemeente Dordrecht effectief en maakt het deel uit van het beleidsproces?

De daarbij behorende deelvragen luiden:

- Hoe is het communicatiebeleid van de gemeente Dordrecht ingericht, welke visie is er en wordt de effectiviteit van het beleid onderzocht?
- In welke mate wordt er in de totstandkoming van beleid rekening gehouden met communicatieve aspecten? Wat is de rol van de afdeling communicatie in het opgaven gestuurd werken?
- Is er doelgroepencommunicatie en in welke mate kan dit bijdragen aan de verbetering van het communicatiebeleid?

Afbakening

Overheidscommunicatie is een breed begrip. Zonder afbakening waaiert het onderzoek uit naar heel verschillende domeinen. Communicatie raakt aan burgerparticipatie; in zekere zin kan burgerparticipatie bij planvorming beschouwd worden als een vorm van tweezijdige communicatie. Echter, dit thema was reeds onderwerp van onderzoek van de Rekenkamercommissie Dordrecht in 2017 en zal in het voorliggend onderzoek weliswaar regelmatig, maar niet als centraal thema aan de orde komen.

De informatievoorziening van het college aan de gemeenteraad kan ook beschouwd worden als een vorm van communicatie. Art. 169, lid 2 van de Gemeentewet verplicht het college om de raad alle inlichtingen te geven die de raad voor de uitoefening van zijn taak nodig heeft. Echter deze vorm van communicatie heeft in iedere gemeente een geheel eigen dynamiek, verdient wellicht zelfstandige aandacht en vormt geen onderdeel van dit onderzoek.

Over de methode

In dit onderzoek zijn verschillende methoden gebruikt, zoals documentanalyses, literatuuronderzoek, interviews en een workshop met betrokken professionals en experts. Bij de

documentanalyse is onder andere gebruik gemaakt van door de gemeente ter beschikking gestelde documentatie. Opvallend hierbij is dat er weinig evaluaties beschikbaar zijn ten aanzien van de gemeentelijke communicatie. Hierop komen we later in het onderzoek nog terug.

De interviews vonden plaats met betrokken ambtenaren en enkele externe communicatie-experts via kwalitatieve, semigestructureerd vragenlijsten. Deze gesprekken leverden veel inzicht op. Bij de weergave ervan is er bewust voor gekozen om dicht te blijven bij de observaties uit het veld. Dat betekent dat het onderzoek voor een deel bestaat uit letterlijke citaten van geïnterviewden, geanonimiseerd en om redenen van leesbaarheid vervlochten in de tekst.
Daarnaast zijn de benchmarkgegevens uit Waarstaatjegemeente.nl in het onderzoek betrokken. Een voorbereidende verkenning naar Mentality Milieus in Dordrecht vond plaats door Motivaction. Dit onderzoek is uitgevoerd door Instituut Maatschappelijke Innovatie.

Leeswijzer

Hoofdstuk 2 'Visie en organisatie' start met een korte beschrijving van het belang van meerzijdige communicatie. Vervolgens wordt de gemeentelijke visie op communicatie samengevat. De rol en inbedding van communicatie in de gemeentelijke organisatie wordt op hoofdlijnen geschetst. Daarnaast worden enkele deelthema's belicht, zoals de rol van de gemeenteraad ten aanzien van gemeentelijke communicatie. Het hoofdstuk sluit af met enkele observaties ten aanzien van de vraag of communicatie deel uitmaakt van het hart van het beleidsproces.

In hoofdstuk 3 worden enkele cases geschetst waarin communicatie een belangrijke rol vervult/vervulde. Gekozen is voor enkele cases uit het recente verleden (Nieuw Dordts Peil en Chemours). Van Nieuw Dordts Peil was een evaluatie beschikbaar, en de casus Chemours verdient aandacht vanwege de maatschappelijke onrust die hieruit voortvloeide. Daarnaast is gekozen voor enkele dossiers uit het huidige coalitieakkoord die een grote communicatieve inspanning zullen vergen (Aardgasvrije wijken en Dordrecht 800 jaar).

Hoofdstuk 4 bevat een aantal overwegingen over de mogelijkheden en onmogelijkheden van doelgroepgerichte communicatie aan de hand van verschillende segmentatiemodellen. Hoofdstuk 5 bevat enkele observaties op het gebied van evaluatie, monitoring en benchmarking. Het onderzoek sluit af met een aantal conclusies en aanbevelingen.

2. Visie en organisatie

Belang van meerzijdige communicatie

‘Van buiten naar binnen werken’ vormt een belangrijk uitgangspunten In het lopende organisatieveranderingsproces van de gemeente Dordrecht. Communicatie is steeds minder eenrichtingsverkeer. Waar overheden enkele decennia geleden nog konden volstaan met het zenden van informatie, is nu steeds vaker interactie met bewoners en organisaties wenselijk. De overheid is één van de partijen in een netwerk en beschikt slechts in beperkte mate over effectieve bevelsrelaties. Dat betekent dat de gemeente telkens opnieuw haar rol moet bepalen en definiëren. Opereren in een netwerk betekent soms zenden, maar vooral ook heel goed kunnen luisteren. Communicatie wordt daarmee steeds belangrijker in het sturingsinstrumentarium van de gemeente. Van oudsher beschikken overheden over drie instrumenten:

1. De wortel (financiële prikkels, subsidies)
2. De stok (regelgeving, geboden)
3. De preek (communicatie)

Tegenwoordig is er steeds minder geld beschikbaar voor subsidies en andere financiële prikkels. Daarnaast is er de roep om belemmerende regelgeving terug te dringen. De wortel en de stok lijken aldus minder goed te passen in deze tijd. Dan blijft ‘de preek’ over; communicatie is daarmee een belangrijk sturingsinstrument. Communicatie is van essentieel belang voor het effectief opereren van beleidsmedewerkers en projectleiders.

De keuze voor eenzijdige of tweezijdige communicatie is afhankelijk van de specifieke context van het geval. ‘Soms wil je in een vroeg stadium met berokken partijen in dialoog, maar in andere gevallen gaat het bijvoorbeeld om informatie over geplande wegwerkzaamheden. Dan ga je geen heel dialoogtraject optuigen, maar wil je gewoon helder communiceren wanneer de straat opengebroken wordt.’

Visie

De gemeente heeft recent een Communicatievisie op schrift gesteld. Deze visie sluit aan bij de ambitie zoals deze in 2016 is geformuleerd voor de organisatie en beoogt het werken in partnerschap en netwerken verder te ondersteunen. In ‘Onze Visie op Communicatie’ worden drie

taken onderscheiden:

1. *IN BEWEGING: DE STAD OVER DE STAD … De stad, dat wil zeggen onze bewoners, onze ondernemers, onze samenwerkingspartners, gaat over de communicatie met de stad over initiatieven, ontwikkelingen en de toekomst, de gemeente ondersteunt en faciliteert. We willen de communicatie over, voor en door de stad gemeenschappelijk maken. Wij zijn uitnodigend, ons enthousiasme werkt aanstekelijk.*
2. *VAN DAG TOT DAG … De gemeente is een partij in discussies; de gemeente zorgt ervoor dat zoveel mogelijk mensen op de hoogte zijn van voor de stad relevante zaken. De gemeente relativeert feiten met respect voor emotie, de gemeente maakt nieuws om te laten zien dat het democratisch proces werkt. De gemeente reageert af en toe bewust niet. Wij maken een duidelijk onderscheid tussen dat ambtelijk is en dat wat politiek is.*
3. *EVEN 'APPEN'… Informatie over diensten en producten, over wettelijke regelingen is voor iedereen digitaal beschikbaar; persoonlijk contact reserveren wij voor zaken die meer tijd en aandacht vragen. Dat kan zijn omdat het onderwerp ingewikkeld is maar ook omdat iemand digitaal minder bekwaam is. Ons uitgangspunt is niet hoe wij in het leven staan maar wat voor onze bewoners en ondernemers geldt. Digitaal en standaard daar waar het kan, maatwerk daar waar het nodig is.*

De gemeente Dordrecht constateert dat zij haar communicatie met bewoners, ondernemers en samenwerkingspartijen voor een belangrijk deel op orde heeft. Toch blijven er mogelijkheden voor verbetering: *'Omdat er bijvoorbeeld te laat wordt nagedacht over communicatie aan de stad. Omdat onvoldoende wordt nagedacht over de noodzaak van maatwerk. Omdat er nieuwe inzichten zijn over hoe te communiceren die we nog niet (voldoende) toepassen. Omdat we af en toe denken dat we toch wel weten hoe bewoners, ondernemers en samenwerkingspartners over onderwerpen denken. Omdat er nog te vaak gedacht wordt 'Communicatie is van de afdeling Communicatie'. Omdat het nog regelmatig voorkomt, dat alleen gekeken wordt naar het politieke belang van een ontwikkeling en niet naar de impact op de stad.'*

In de Communicatievisie wordt onder meer onderstreept dat communicatie een gezamenlijke verantwoordelijkheid is - *Communicatie is van iedereen bij de gemeente Dordrecht, niet alleen van de afdeling Communicatie* – en wordt het belang van doelgroepgerichte communicatie benadrukt: *'Wij sluiten aan bij de belevingswereld van onze bewoners en maken gebruik van middelen die zij kennen en gebruiken. WhatsApp voor de ongeduldige drukke tweeverdiener, Snapchat voor de jeugd en koffie met een praatje voor bewoners die behoefte hebben aan contact.'*

De communicatievisie is tot stand gekomen op basis van gesprekken met ambtenaren, leden van het college en experts. Er lijkt niet expliciet gebruik gemaakt te zijn van de meningen en ideeën van bewoners en betrokken partijen. De visie is bondig en aansprekend beschreven.

Organisatie

Communicatie maakt organisatorisch deel uit van het Servicecentrum Drechtsteden. De Gemeenschappelijke Regeling Drechtsteden is eigenaar én opdrachtgever van het Servicecentrum Drechtsteden (SCD). In een contract tussen SCD en Dordrecht is vastgelegd dat de gemeente Dordrecht jaarlijks bijna 23.000 uur (ongeveer 14 fte) communicatie-uren afneemt. De teamleider Communicatie, werkzaam voor het SCD, maakt in nauw overleg met de gemeentesecretaris en de huidige directeur Concern afspraken voor de verdeling van communicatie-uren over de organisatie.

Het team Communicatie is gehuisvest in het stadskantoor en is ook regelmatig te vinden op werkplekken op de Dordtse afdelingen. Het team beschikt naast de teamleider over senioradviseurs, inzetbaar voor strategische, complexe ontwikkelingen en projecten, bestuur communicatieadviseurs die burgemeester en college adviseren en ondersteunen, adviseurs die op tactisch niveau beleid en projecten ondersteunen en medewerkers Media & Middelen die zorgen voor mediamonitoring en zorgen voor de productie van een breed palet aan communicatiemiddelen. Een goede communicatieadviseur heeft ervaring opgedaan in verschillende dossiers of rond verschillende maatschappelijke opgaven. Periodiek komen communicatieadviseurs uit verschillende opgaven samen om hun ervaringen uit te wisselen en nieuwe dilemma's en inzichten te bespreken.

Om prioriteiten nader te bepalen werkt Communicatie met de Matrix Toegevoegde Waarde en het Strategisch Communicatieframe. Het eerste bepaalt de waarde die communicatie kan hebben bij beleid of projecten. De mate van waarde bepaalt hoeveel uren team Communicatie zou moeten besteden aan een onderwerp. Het Strategisch Communicatieframe wordt ingezet om visie en strategie te bepalen en op basis daarvan te komen tot een plan van aanpak. Communicatie werkt daarnaast met instrumenten als Factor C (een methode om kernboodschappen te maken voor stakeholders) en het Message House (een methode om per onderwerp een gezamenlijke boodschap te formuleren).

Beleid, ontwikkelingen en projecten waar team Dordrecht de komende tijd onder andere aan werkt zijn: ontwikkelingen Spuiboulevard en Spoorzone, Seizoenscommunicatie, intro

kentekenparkeren, bereikbaarheid, diverse wegwerkzaamheden, Project Amstelwijck, nieuwe locatie De Hoop, armoedebeleid, jeugd, onderwijs, LHBT, arbeidsmarktcommunicatie, Stadswerven. Daarnaast stimuleert het team publicatie van dagelijkse werkzaamheden via social media; bijvoorbeeld handhaving, onderhoud, monumenten, parkeren.

De communicatie is per portefeuille georganiseerd. Voor iedere wethouder en voor de gemeentesecretaris (interne communicatie) is een reeks prioriteiten benoemd, mede aan de hand van de afspraken in het coalitieakkoord. Communicatie maakt deel uit van project- of beleidsteams en maakt met de opdrachtgevers afspraken over inzet van uren en middelen. De gemeente heeft budget voor de productie van middelen, Communicatie beschikt niet over eigen budgetten. De afgelopen jaren is de tendens waarneembaar dat uitvoerende werkzaamheden op het vlak van communicatie neergelegd worden bij derden, denk aan aannemers of projectontwikkelaars. Dit wordt vastgelegd in een participatiebestek. De derde partij stelt in samenwerking met Communicatie een plan van aanpak op. Communicatie houdt de regie. Communicatie is en blijft verantwoordelijk voor adviezen met betrekking tot bestuur en woordvoering. Communicatie monitort de werkzaamheden en past op basis van geluiden uit de omgeving de communicatieaanpak aan. Ook in samenwerkingsprojecten met partners binnen Dordrecht is de gemeente niet langer de vanzelfsprekende hoofdafzender. In overleg met de communicatiemensen van die partners wordt per onderdeel bepaald wie de afzender is.

De inzet van Dienstverlening Dordrecht (DD), team Web & telefonie is in dit kader ook relevant. Hier wordt 80% van alle 'klantvragen' beantwoord via telefoon, Facebook, Twitter, WhatsApp, live chat en online webvragen. Zij zorgen voor beantwoording voor bijna alle 'wat' en 'hoe' vragen. De 'waarom' vragen worden beantwoord door Communicatie of vakspecialisten. Sinds 2018 werkt de gemeente Dordrecht met een zogenaamde 'toptaken website'. Daarbij is de inzet dat bezoekers in maximaal twee klikken bij de gewenste informatie kunnen komen. Dit speelt in op de meest gestelde vragen en op de belangrijkste informatiebehoeften van de website bezoekers.

De afgelopen jaren lijkt de cultuur bij de gemeente Dordrecht veranderd te zijn. Er ligt veel nadruk op interactie en het luisteren naar de stad. De nieuwe cultuur is gericht op het waar mogelijk delen van verantwoordelijkheden. Dat lijkt inmiddels goed tussen de oren te zitten van de betrokken ambtenaren bij Stadsbeheer en andere diensten.

Communicatieadviseurs worden deels gekoppeld aan een opgave. Op deze manier kan de

relevante kennis direct worden ingezet en benut. De ervaringen hiermee zijn wisselend. In sommige gevallen wordt er intensief samengewerkt en vormt communicatie van begin af aan een volwaardig onderdeel van het opgaven gestuurd werken en is er grote waardering voor de inbreng vanuit communicatie. In andere gevallen heeft de communicatieadviseur net genoeg tijd om een bijeenkomst bij te wonen en een persbericht te schrijven, maar is er onvoldoende capaciteit om een doelgroepanalyse te maken, of onvoldoende expertise om te adviseren over gedragsverandering door communicatie. De verbinding tussen communicatie en beleid of tussen communicatie en opgaven blijft ook altijd lastig. Het is balanceren, waarbij er enerzijds het risico bestaat dat de communicatieadviseur met intelligente adviezen komt die 'te hoog over vliegen' en onvoldoende bruikbaar zijn voor de concrete praktijk, terwijl anderszins ook het risico bestaat dat de bijdrage vanuit communicatie beperkt blijft tot een stukje voor het lokale nieuwsblad. Ook zijn er verschillen tussen accounthouders op dit gebied. Sommigen kiezen voor een beperkte rolinvulling als doorgeefluik of contactpersoon vanuit de gemeente, terwijl anderen hun rol juist breder zien, in de driehoek tussen gemeente, organisatie en bewoners en de communicatie-opgaven op dit gebied.

De komende jaren liggen er nog kansen op het gebied van het versterken van de rol van communicatie bij gedragsverandering (*nudging).* Zo blijkt de boodschap 'De meeste mensen gooien hun afval in de afvalbak' een stuk effectiever dan 'Verboden afval op straat te gooien'. De gemeente Dordrecht kan meer gebruik maken van de inzichten rond 'Behavioural Insights' en nudging. The Nudge Unit is een organisatie in Engeland die inzichten uit de gedragseconomie en psychologie gebruikt om de dienstverlening te verbeteren en kosten te besparen. Zie in dit kader o.a. https://en.wikipedia.org/wiki/Behavioural_Insights_Team. Binnen de afdeling communicatie vormt nudging inmiddels een onderdeel van het opleidingsprogramma (Academie); daarnaast is er een werkgroep die zich richt op het thema gedragsverandering.

Dienstverlening

Communicatie, participatie en dienstverlening kunnen op papier onderscheiden worden, maar zijn in de dagelijkse praktijk indringend met elkaar vervlochten, zo blijkt ook uit de visie op dienstverlening van de gemeente Dordrecht 'Samen maken we de stad'. Bij dienstverlening wordt het effect van communicatie direct ervaren. Indien er onduidelijkheden staan in een brief aan bewoners, dan regent
het de volgende dag telefoontjes bij de gemeente; in die zin is er sprake van een snelle

feedbackloop. Alles heeft met communicatie te maken.

Bij het verbeteren van de gemeentelijke dienstverlening wordt sinds enige tijd ingezet op het concept van 'klantreizen' (*customer journey)*. Daarbij worden verschillende typen klanten *(persona)* onderscheiden en de beleving van de klant staat hierbij centraal. Er wordt in analogie van bijvoorbeeld het maken van een treinreis gekeken op welke momenten de klant behoefte heeft aan ondersteuning of informatie en welke momenten *(tipping points)* cruciaal zijn voor de tevredenheid van de klant. Dan blijkt bijvoorbeeld dat een klant niet zozeer zit te wachten op een app die nog meer *fancy* is, maar dat een terugmelding voor de klant essentieel is.

Bij het opstellen van brieven en het maken van teksten voor de gemeentelijke website wordt uitgegaan van communicatie op B1-niveau: helder en begrijpelijk Nederlands. Er is nu ook een applicatie 'Klinkende taal' die gebruikt kan worden om een mail of nota te checken op helderheid en begrijpelijkheid.

Capaciteit

De capaciteit voor communicatie is de laatste jaren niet uitgebreid, terwijl de ambities uit het coalitieakkoord wel wijzen op een toenemend belang van communicatie. In beginsel is het mogelijk om een campagne ook uit het projectbudget te financieren, maar in gesprekken met de organisatie zullen keuzes moeten worden gemaakt en prioriteiten moeten worden gesteld. Er is soms te weinig tijd om strategische lijnen uit te zetten en iets verder te denken dan de waan van de dag. Zeker op het gebied van communicatie wint 'vandaag urgent' het vaak van 'belangrijk voor de lange termijn'.

Communicatie en de gemeenteraad

Specifieke aandacht verdient het vraagstuk van gemeentelijke communicatie in relatie tot de rol van de gemeenteraad. De raad heeft als gekozen volksvertegenwoordiging een zelfstandige positie binnen de gemeente en vormt het hoogste orgaan. Tegelijkertijd verloopt de meeste communicatie via het college en via ambtenaren.

Tussen 2002 en 2013 zijn drie plannen over verbetering van de raadscommunicatie gemaakt en is een onderzoek opgeleverd. Door te weinig capaciteit op communicatie zijn de acties die hieruit voortkomen niet opgepakt. Daarna is er een document 'Strategische raadscommunicatie' gemaakt, maar dat is nooit officieel vastgesteld door het Presidium. In 2018/2019 is samen met de Raad

een ‘Strategisch Communicatie Frame Gemeenteraad’ opgesteld om te komen tot een plan van aanpak Communicatie voor de Raad, dit in nauwe samenwerking met de griffier.

Het is ook intrinsiek ingewikkeld om als gemeenteraad te communiceren; de raad bestaat immers uit een optelsom van fracties die regelmatig met elkaar van mening verschillen over uiteenlopende onderwerpen. Tegelijkertijd staat dit een eenduidige communicatie richting bewoners soms in de weg. De meeste bewoners maken geen onderscheid tussen college, raad en ambtenaren; voor een bewoner is het allemaal ‘de gemeente’. Een raadslid dat zich louter baseert op de berichtgeving in het AD en in zijn uitingen geen rekening houdt met beschikbare gemeentelijke bronnen, kan daarmee vooral verwarring bij het publiek oproepen. Raadsleden zijn enerzijds vertegenwoordigers van een bepaalde fractie, maar hebben anderzijds ook een bredere verantwoordelijkheid als gemeentebestuurder. Het zou goed zijn indien dit spanningsveld in het lopende traject ‘Doorontwikkeling raad’ ook benoemd en geadresseerd wordt.

De gemeenteraad heeft veel aandacht voor bewonersparticipatie. Communicatie als zodanig vormt minder vaak een onderwerp van gesprek. Communicatie is wel een van de vaste kopjes in de voorstellen aan de raad.

De uitgaven met betrekking tot communicatie zijn voor de raad niet inzichtelijk. Er is geen product communicatie. Dit past volgens de gemeente ook niet bij de wijze waar de gemeente naar communicatie wil kijken. Goede communicatie maakt daarbij een integraal onderdeel uit van alle activiteiten die de gemeente uitvoert. De diverse onderdelen van de gemeente (parkeerbedrijf, sportbedrijf, dienstverlening, Essenhof) communiceren over hun producten. Daarnaast vindt er projectcommunicatie plaats over alle projecten die de gemeente uitvoert. Er is in de administratie geen label op basis waarvan het bovenstaande vertaald wordt in een bedrag. Op basis van het urenregistratiesysteem kan wel op hoofdlijnen inzichtelijk gemaakt worden hoeveel uren aan welk onderwerp besteed zijn (bv. bestuursadvisering, monitoring, omgevingswet). Op basis van de verstrekte informatie zou een ruwe schatting van de jaarlijkse communicatie-uitgaven van de gemeente Dordrecht ongeveer 1,5 miljoen tot 4 miljoen euro bedragen. Dit bedrag bestaat uit de inkoop van communicatie uren bij SCD en een ruwe inschatting van projectkosten voor communicatie zoals inzet van ontwerpbureaus, tekstschrijvers of filmers. Een preciezer bedrag is op basis van het ter beschikking gestelde materiaal niet te achterhalen. Dit betekent dat de totale jaarlijkse uitgaven voor communicatie voor de gemeenteraad van Dordrecht niet inzichtelijk zijn.

Communicatie in het hart van beleid?

Een belangrijke uitdaging voor de komende jaren is om communicatie in het hart van het beleidsproces te krijgen. De Commissie Toekomst Overheidscommunicatie (Commissie Wallage) beschreef dit reeds in 2001 als belangrijke opgave. Nog te vaak wordt communicatie beschouwd als de verantwoordelijkheid van de communicatieprofessionals, in plaats van dat dit een integrale opgave is voor beleidsdirecties en uitvoeringsdiensten. Niet iedere wijkmanager heeft even veel gevoel voor het belang van communicatie en niet iedere opgavemanager beseft dat goede communicatie cruciaal is voor het behalen van resultaten. Het herkennen van momenten dat er 'iets moet' met communicatie is misschien wel het moeilijkste. Dat vereist ervaring en een goede maatschappelijke en politieke antenne. Soms gaat het simpelweg om verschillende talen die gesproken worden; een ingenieur die gespecialiseerd is in het beheer en onderhoud van riolering denkt en spreekt in andere termen dan een bestuursadviseur. De komende jaren zal verder geïnvesteerd moeten worden in het communicatiever maken van de gehele organisatie, in termen van sensitiviteit en tijdigheid.

Bij iedere verandering zijn er koplopers, early adaptors, een grote middengroep en een aantal achterblijvers. Bij de ontwikkelingen op het gebied van communicatie is dat niet anders. Er is een groep enthousiaste voortrekkers, er is een groep die de ontwikkelingen werkende weg oppakken en er is een kleine groep die het lastig vindt om deze ontwikkeling mee te maken. Bij jeugdbeleid wordt al goed integraal gewerkt, maar bij verkeer en buurtbeheer wordt nog regelmatig gekeken naar communicatie: 'Daar zijn jullie toch van?'

Tegelijkertijd is de beweging naar een integrale aanpak wel in gang gezet. Steeds meer projectleiders en opgavemanagers zien communicatie ook als hun eigen verantwoordelijkheid. Het past in de algemene organisatieverandering om het eigenaarschap en de verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie te beleggen. Communicatie denkt dan mee over de inhoud, met een specifieke communicatiebril. Een belangrijke sleutel ligt in het vooraf in het proces benoemen wat de communicatie-opgaven zijn en welke deelactiviteiten specifiek bij communicatieprofessionals belegd worden. In termen van organisatie kan je vervolgens erop sturen dat ontbrekende expertises in teamverband toch worden aangevuld. Ook het aannamebeleid is gericht op het werven van nieuwe mensen met communicatieve vaardigheden en kwaliteiten.

Sinds kort is er een communicatiecoach beschikbaar die ambtenaren die zich bezighouden met

ruimtelijke kwaliteit ondersteunt in de communicatievraagstukken waar zij mee worstelen. Zo zijn medewerkers van de buitendienst ook belangrijk in de gemeentelijke communicatie. Bij een vraag waarom een boom wordt gekapt, kan hij de vraag afdoen met een kortweg: ‘dat weet ik niet, ik doe gewoon mijn werk’. Hij kan ook antwoorden: ‘deze boom is ziek en kan bij storm een gevaar vormen voor voorbijgangers.’ De communicatiecoach gaat in gesprek met mensen uit verschillende diensten: ‘wat is je belemmering om goed te communiceren? En hoe kunnen we je daarbij ondersteunen?’ Vaak zijn er in de uitvoering ook allerlei interessante verhalen die het waard zijn om gedeeld te worden.

Bevindingen

- Communicatie maakt deel uit van project- of beleidsteams; met de opdrachtgevers worden afspraken gemaakt over inzet van uren en middelen.
- De beweging van communicatie naar het hart van het beleidsproces is weliswaar in gang gezet, maar nog geen gemeengoed. Regelmatig wordt nog gedacht: *'Communicatie is van de afdeling Communicatie'.*
- De uitgaven met betrekking tot communicatie zijn voor de raad niet inzichtelijk.

3. Communicatie, een caleidoscopisch beeld

In dit hoofdstuk worden enkele cases kort beschreven, waarbij bijzondere aandacht uitgaat naar de communicatie aspecten. Gekozen is voor twee cases die zich in het recente verleden hebben afgespeeld (Nieuw Dordts Peil en Chemours) en enkele cases die de komende periode op de gemeentelijke agenda staan (Aardgasvrije wijken en Dordrecht 800 jaar). In deze cases worden de afwegingen rond communicatie zichtbaar gemaakt aan de hand van concrete voorbeelden uit de gemeentelijke praktijk.

Nieuw Dordts Peil

De afgelopen jaren is een gesprek met de stad gevoerd onder de noemer 'Nieuw Dordts Peil'. De uitkomsten werden gebruikt als inspiratiebron voor verkiezingsprogramma's en voor het coalitieakkoord. Normaliter trekt dit type stadsgesprekken vooral een bepaald soort mensen die het leuk vinden om in zaaltjes hierover van gedachten te wisselen. Daarom is ook bewust een bredere benadering gehanteerd, met inzet van een breed palet aan instrumenten, waarbij een aantal doelgroepen gericht zijn opgezocht. Er waren lunches in wijkcentra. Een discussie op Facebook leverde veel reacties op. Een Marokkaanse wandelgroep is uitgenodigd om deel te nemen; ook zij hebben een bijdrage geleverd. Er waren shoutboxen bij het station, bij een bejaardencentrum en bij een jongerenplek, waar mensen in 20 seconden een videoboodschap konden inspreken. Via de voorzitter van de Rabobank zijn een aantal 'kopstukken' uit de stad benaderd. Alles bij elkaar was het een bijzonder proces, waarbij in totaal ongeveer 1.000 mensen met heel verschillende achtergronden gemobiliseerd werden om hun inbreng te leveren. Uit de evaluatie van Nieuw Dordts Peil zijn verschillende lessen getrokken: 1) Maak een duidelijke keuze of je wilt gaan voor 'Relatie' of 'Resultaat'. Relatie staat voor het bundelen van energie (gemeente en particulier initiatief op één lijn), terwijl Resultaat gedefinieerd kan worden als het beste besluit (efficiënte en effectieve besteding van de beschikbare middelen). 2) Je bereikt de meeste mensen met een mix van middelen. Gericht uitnodigen (ook van unusual suspects) werkte het beste, zoals interviews tussen raadsleden en mensen uit de stad en het uitnodigen van vriendengroepen voor een lunch met gesprek over de tentoonstelling. 3) Open vragen leiden tot 'wensenlijstjes'. De veelheid aan ideeën zorgde aan het eind van het proces voor een 'convergentieprobleem' omdat het lastig is om eenduidige conclusies te trekken uit zo'n brede variëteit aan invalshoeken en meningen.

Chemours

In de afgelopen jaren is er in Dordrecht en omliggende gemeenten veel maatschappelijke onrust ontstaan over de uitstoot van schadelijke stoffen van de fabrieken van Dupont en Chemours. Deze kwestie wordt door bewoners vaak genoemd als een oorzaak voor het afnemen van vertrouwen in de gemeente (Monitor Communicatie en Bestuur Dordrecht 2017). Deze casus is dusdanig complex dat in het kader van het voorliggende rekenkameronderzoek slechts enkele aspecten worden behandeld die raken aan de gemeentelijke communicatie. Deze bevindingen zijn met name gebaseerd op – en soms letterlijk geciteerd uit - het hoofdstuk 'DuPont/Chemours: een fabriek die voor onrust zorgt' uit de studie 'Maatschappelijke onrust en de rol van gemeenten' van het Instituut Fysieke Veiligheid.

De uitstoot van gevaarlijke en mogelijk kankerverwekkende stoffen via water en lucht door de fabrieken van DuPont en Chemours heeft in Dordrecht veel maatschappelijke beroering teweeggebracht. Vanaf het voorjaar van 2016 heeft de gemeente Dordrecht verschillende activiteiten ondernomen om haar inwoners voor te lichten over de rapporten en gebeurtenissen rondom DuPont en Chemours. Zo werden er verschillende informatiebijeenkomsten georganiseerd en werd een infopunt in de wijk De Staart gestart, waar inwoners terecht konden met vragen en zorgen. Naast dergelijke informatiebijeenkomsten vond er ook een aantal (openbare) raads- en commissievergaderingen plaats. Verder is de gemeentelijke website en het gemeentelijk nieuws in de lokale kranten vanaf het voorjaar van 2016 bewuster ingezet. Nog steeds houdt de gemeente een omvangrijk dossier op hun websites bij waar geïnteresseerden alles kunnen nazoeken: van rapporten tot officiële reacties, van raadsinformatiebrieven tot veel gestelde vragen. Het dossier bevat inmiddels 164 documenten. Ook (sociale) mediakanalen zoals Twitter en Facebook werden gaandeweg actiever ingezet voor informatie en interactie.

Daarbij werd ook energie gestoken in het inventariseren van de zorgen die er onder omwonenden en anderen leefden. Dit leidde tot gesprekken met de wijkvereniging, de scholen, winkeliers en bewoners, waarbij soms ook wethouders of de burgemeester aanwezig waren. De gemeente steunde bewoners bij het organiseren van demonstraties en stimuleerde ze tot zelforganisatie. Gemeentebestuurders hebben de zorgen van bewoners nadrukkelijk geagendeerd bij het bedrijf in kwestie en bij andere betrokken overheden en vergunningverlenende instanties. Na de formaldehydelekkage in de zomer van 2016 riepen de burgemeester van Dordrecht en de wethouder van Milieu de directie van de fabrieken van DuPont en Chemours direct op voor een gesprek, om de ernst van de zaak aan hen duidelijk te maken.

De pogingen van de gemeenten om hun inwoners in te lichten, leverden niet altijd veel op. De Infopunten die de gemeente Dordrecht in het voorjaar van 2016 in de wijken Merwedepolder en De Staart oprichtte, werden enkele maanden later weer gesloten vanwege een gebrek aan belangstelling en omdat bezoekers daar vooral andere (leefbaarheids-)problemen aankaarten. Ook de bezoeken van bestuurders aan wijken leverden vooral zorgen op over kwesties als wijkonderhoud en het vertrek van voorzieningen. Het is onduidelijk hoeveel mensen met de uitgebreide informatie op de website zijn bereikt.

Van meet af aan ligt het uitgangspunt ergens tussen het erkennen dat er 'iets aan de hand is' en het wegnemen van redenen tot paniek door te proberen de nuance duidelijk te maken. Tijdens informatiebijeenkomsten deelden gemeenten zo eerlijk als mogelijk de informatie van experts met bewoners. Tegelijkertijd probeerden ambtenaren en bestuurders ook speculaties of wilde gevolgtrekkingen te ontkrachten. Toxicologische en gezondheidskundige onderzoeken kunnen lang niet altijd de relatie tussen ziektes en stoffen hard maken en experts zullen blijven benadrukken dat conclusies trekken moeilijk is. 'Het platslaan tot één zondebok, één stof, één falende overheid, dat doet geen recht aan hoe complex de situatie is,' aldus een ambtenaar. Het overheersende gevoel bij sommige omwonenden was daardoor wel dat ze met een kluitje het riet in werden gestuurd. Voor zover het tijdens die avonden wel lukte nuance en begrip onder bewoners te doen postvatten, zakte die nuance weer snel weg en delfde deze het onderspit zodra nieuwe berichten kwamen over de gevaren en risico's van stoffen. Sommige media zouden domweg niet gebaat zijn bij al teveel nuance: zij varen wel bij verontrustende berichten en dreigende scenario's.

Gezien de grote maatschappelijke onrust die is ontstaan verdient deze casus op enig moment nog een integrale evaluatie. Heeft de gemeente goed gereageerd op de ontstane maatschappelijke onrust? Was de informatievoorziening en communicatiestrategie adequaat? Hoe is de omgang geweest met sleutelpersonen bij het betrokken bedrijf, bij bewoners, bij betrokken overheden en instanties en bij de media? Wat had de gemeente Dordrecht – wellicht met wijsheid achteraf – beter kunnen doen?

Het blijkt dat de casus DuPont en Chemours om verschillende 'rollen' vraagt die soms op gespannen voet staan. Dat geldt vooral voor bestuurders: zij moeten veelal balanceren tussen verschillende belangen en visies. Zij dienen primair de belangen van bewoners te behartigen, maar dienen ook enig oog te hebben voor de positie van een grote werkgever in de gemeente. Hoe

‘streng’ kun je zijn naar een fabriek die in principe voldoet aan vergunningseisen en hoeveel druk kun je uitoefenen op het proces van vergunningverlening? Hoe moeten ze omgaan met emoties, bijvoorbeeld tijdens informatieavonden, zonder dat er simpele antwoorden of oplossingen zijn? Een sluimerende crisis als deze vereist in de eerste plaats flexibiliteit van betrokken ambtenaren en bestuurders. Dat betekent het balanceren tussen meerdere rollen: die van neutrale overheid die boven de partijen staat, van facilitator, van belangenbehartiger van burgers, van agendasetter en van verdediger van economische belangen.

Het leidt ook tot de vraag wat nu de juiste manier is om informatie te verstrekken en in contact te blijven met burgers. ‘Topdown’ en neutraal informatie verstrekken over chemische stoffen lijkt daarbij niet de (enige) remedie; eerder gaat het erom te erkennen wat de aanwezigheid van de fabrieken voor omwonenden betekent en de onrust op waarde te schatten. Het contact zelf lijkt belangrijker dan alle (technische) details. Dat betekent dat grote informatiebijeenkomsten op den duur mogelijk minder opleveren dan kleinere bijeenkomsten of zelfs één op één gesprekken.

Aardgasvrije wijk

In het coalitieakkoord is de volgende ambitie uitgesproken: *We stellen een planning op voor de realisatie van aardgasvrije wijken (woningen en bedrijven). Deze planning is in 2020 beschikbaar. We kiezen voor een wijkgerichte aanpak, waarin inwoners, ontwikkelaars en gemeente met elkaar vormgeven aan plan en uitvoering. We denken mee over financieringsconstructies voor eigenaren van koopwoningen in het lagere segment.* De keuze voor de focus op Crabbehof is gebaseerd op verschillende overwegingen. Allereerst is er in deze wijk reeds een warmtenet aanwezig waar gebruik van kan worden gemaakt. Ten tweede is het gasnet in deze wijk binnen 10 jaar aan vervanging toe. Ten slotte kent deze wijk een mix van huur- en koopwoningen en is als zodanig ook een interessante pilot om ervaringen mee op te doen. De medewerking van woningbouwcorporaties kan een stevige start geven aan het project.

De aanvraag bij het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) voor subsidie voor een pilot in Crabbehof is helaas niet gehonoreerd. Dat is enerzijds jammer omdat de financiële middelen zeker welkom waren; anderzijds geeft het nu ook meer ruimte om als gemeente te kiezen voor een ander ontwikkelmodel. Er wordt nu een gedetailleerd vlekkenplan gemaakt waarbij er vooraf per onderdeel van de wijk in beeld wordt gebracht waar precies de koophuizen en waar de huurwoningen staan en wat de sociaal-economische achtergrond is van de bewoners. Via gesprekstafels wil de gemeente het beeld aanscherpen wie er in de wijk wonen, welke vragen er

leven en wat de beweegredenen zijn van ‘early adaptors’. Daarnaast zal de gemeente in gesprek gaan met de professionals uit deze wereld, installateurs, keukenboeren, ESCO’s (energie service coöperaties), etc.

De gesprekken met bewoners in Crabbehof zullen ook een bredere strekking hebben. Indien een bijeenkomst alleen maar gaat over aardgasvrije wijken zal dit slechts een zeer specifiek publiek aanspreken. Door een bredere agenda waarbij ook banen, speelplekken, onderwijs en groen aan de orde kunnen komen, worden meer mensen bereikt. Dan kan het gesprek ook op een natuurlijke manier op duurzaamheidsvraagstukken komen: Wat gaat het voor u betekenen? Welke vragen heeft u hierbij? Op deze wijze hoopt de gemeente grotere groepen bewoners te bereiken.

Op dit moment wordt op een aantal plaatsen in Nederland nagedacht over bewonersprofielen in relatie tot de energietransitie. Zo heeft het marktonderzoeksbureau Motivaction een segmentatiemodel ontwikkeld specifiek gericht op energie-innovaties (‘Burgers komen in beweging voor energie’). Uit het onderzoek komen vijf publieksgroepen naar voren, met elk een eigen profiel:

- Passief onverschilligen: 31% van Nederland – houden zich niet sterk bezig met duurzaamheid en het milieu. Ze ervaren meer last van duurzame installaties maar komen hiertegen niet in actie.
- Gematigden: 30% van Nederland – zien het belang voor duurzaamheid en een beter milieu in. Zij zijn bereid hiervoor zelf maatregelen te nemen, maar voelen hiervoor geen grote urgentie. Ze weten niet genoeg over het onderwerp en zouden meer inzicht willen in persoonlijke gevolgen.
- Voorlopers: 20% van Nederland – zijn goed geïnformeerd over het milieu en vinden duurzaamheid belangrijk. Ze passen al veel maatregelen toe en staan open voor meer, omdat ze het niet erg vinden in te leveren voor een beter milieu.
- Pragmatici: 11% van Nederland – vinden aandacht voor milieu en duurzaamheid erg belangrijk. Hierbij zien zij echter praktische nadelen, zoals hoge kosten en weinig resultaat. Bereidheid tot het nemen van maatregelen, maar bewaken hierbij actief hun eigen belang.
- Tegenstanders: 8% van Nederland – zien het belang van een beter milieu en duurzame maatregelen niet in. Zij geloven niet dat duurzame maatregelen veel nut zullen hebben. Verzetten zich tegen hinder van duurzame installaties.

Volgens Motivaction is het verstandig om bij de energietransitie de aandacht in eerste instantie te richten op de voorlopers. Deze zijn eerder bereid om actie te ondernemen en zelf te investeren in energiemaatregelen. In Dordrecht zouden in wijken als de Binnenstad en Het Reeland volgens het Motivaction onderzoek relatief veel 'voorlopers' wonen. In deze wijken zou de gemeente ervaring kunnen opdoen, om de geleerde lessen vervolgens toe te passen op andere wijken.

Dordrecht 800 jaar

In het coalitieakkoord staat de volgende ambitie verwoord: *Viering Dordrecht 800 jaar stadsrechten (2020). De rode draad in de activiteiten, culturele programma's en festivals vormen de historische mijlpalen van de stad. En met drie mijlpalen voor de stad in vier jaar tijd, valt er heel wat te vieren en te herdenken! In 2018/2019 400 jaar Dordtse Synode. In 2020 de trotse verjaardag van onze stad: 800 jaar Dordrechts stadsrecht. En in 2021 is het 600 jaar geleden dat het landschap van Dordrecht en de Biesbosch werd gevormd door de Sint Elisabethsvloed. De festiviteiten rond deze historische mijlpalen organiseren en vieren we als Dordtenaren met elkaar: inwoners, verenigingen, het onderwijs, bedrijfsleven, middenstand en horeca. Maar ook met onze musea, podia en de bibliotheek. Bovendien vieren we de verjaardag van de stad niet alleen in het centrum, maar nadrukkelijk ook in alle wijken, met aandacht voor historische wijkmomenten, waaronder 40 jaar Stadspolders. Iedereen die wil en kan, mag bijdragen.*

De viering van Dordrecht 800 jaar stadsrechten moet een feest voor de hele stad worden. In de aanloop naar het feest wordt nu al veel gesproken met wijkmanagers, sportverenigingen, ondernemers, allerlei partijen uit de stad. Dat zijn over het algemeen maatschappelijk betrokken mensen. In het voortraject is de communicatie er vooral op gericht om mensen uit te nodigen om actief te participeren en zelf zaken in gang te zetten als een wijkfeest of een buurtbarbecue. Dat heeft ook invloed op de communicatiestijl en tone of voice. Het is activerend: 'heb je een goed idee, kom ermee.'

In 2020 zal de communicatie anders van toonzetting zijn. Dan gaat het vooral om het mobiliseren van bezoekers naar alle activiteiten, waaronder de wijkfeesten en festivals in de binnenstad. Dan moeten zoveel mogelijk bewoners uit de gehele stad bereikt worden, bijvoorbeeld via de inzet van diverse media.

Bovengenoemd onderscheid in verschillende doelgroepen – maatschappelijk actieve bewoners, ondernemers en overige bewoners/bedrijven - speelt nu reeds een rol in de gemeentelijke

communicatie. In een voortraject zoeken ambtenaren en bestuurders actieve bewoners en ondernemers op via wijkverenigingen, sportverenigingen, ondernemersborrels en via een op een gesprekken met bestaande netwerken. In dit stadium worden plannen in de week gelegd, besproken, aangepast, ontwikkeld en uitgewerkt, 'samen met de stad'. Nadat de ambtelijke en politieke besluitvorming heeft plaatsgevonden, vindt vervolgens een bredere communicatie plaats richting bedrijven of bewoners. Per dossier zijn er weliswaar verschillen – soms is er een brede uitnodiging naar de stad om mee te denken over een specifiek vraagstuk - maar op hoofdlijnen is deze tweetrapsraket zichtbaar op verschillende beleidsterreinen.

Bevindingen

- Om zoveel mogelijk mensen te bereiken, is een mix van middelen het meest effectief. Sommige mensen lezen het lokaal nieuwsblad, terwijl anderen vooral actief zijn in verenigingen of op social media. Gericht uitnodigen (ook van *unusual suspects*) werkt goed.
- Bij gevoelige kwesties als de giflozingen van Chemours moeten bestuurders balanceren tussen verschillende belangen en rollen: neutrale overheid, belangenbehartiger van burgers en verdediger van werkgelegenheidsbelangen. Erkenning van de maatschappelijke onrust vergt een goede communicatie, bij voorkeur via kleinere bijeenkomsten of zelfs één op één gesprekken.
- Gezien de grote maatschappelijke onrust die is ontstaan verdient de casus Chemours op enig moment nog een integrale evaluatie. Heeft de gemeente goed gereageerd op de ontstane maatschappelijke onrust? Was de informatievoorziening en communicatiestrategie adequaat? Hoe is de omgang geweest met sleutelpersonen bij het betrokken bedrijf, bij bewoners, bij betrokken overheden en instanties en bij de media? Wat had de gemeente Dordrecht – wellicht met wijsheid achteraf – beter kunnen doen?
- Bij de transitie naar aardgasvrije wijken is het verstandig om in eerste instantie in te zetten op 'voorlopers' en 'early adaptors'. Andere groepen en wijken kunnen profiteren van het 'leergeld' dat in de eerste fasen betaald wordt.
- Communicatie met de stad vindt vaak plaats in de vorm van een tweetrapsraket. In dialoog met actieve bewoners en betrokken stakeholders wordt een passende aanpak uitgewerkt (accent op tweezijdige communicatie). Vervolgens vindt een bredere communicatie plaats met de stad als geheel (accent op eenzijdige communicatie/zenden).

4. Doelgroepgerichte communicatie

Maatwerk

Communicatie is altijd maatwerk. Ieder vraagstuk, ieder dossier, iedere opgave is verschillend, kent een andere voorgeschiedenis en dynamiek, heeft andere stakeholders en de communicatie zal daar dan ook op toegesneden moeten worden. Iedere keer opnieuw zal de gemeente moeten afwegen welke mix van communicatiemiddelen en media het beste past bij een bepaald vraagstuk. De communicatie over de afsluiting van een weg via een app kan in een buitenwijk goed gewerkt hebben, maar in de binnenstad is gezien de geschiedenis misschien een andere mix van middelen nodig. Daarbij geldt dat het goed is om aan te sluiten bij bestaande netwerken en het benutten van kanalen waar al veel mensen op zijn aangesloten, zoals wijkbijeenkomsten, sportverenigingen of Facebook-groepen. 'Go where the people are'. Sociale wijkteams leggen contacten met scholen omdat leraren direct met kinderen werken en eventuele problemen vroegtijdig kunnen signaleren.

'Als gemeente schieten we vaak met hagel. Dan benaderen we met één boodschap de stad, in de hoop dat we iedereen bereiken. Iedereen die ook maar iets weet van communicatie beseft dat dat geen verstandige route is. Door met één boodschap iedereen te willen bereiken, bereik je in feite niemand. Afbakenen en kiezen is noodzakelijk om effectief te zijn. Misschien bereik je daarmee een kleinere groep, maar een scherper gerichte boodschap komt wel beter door. Men vindt het echter 'eng' om keuzes te maken, want die kunnen ook altijd ter discussie worden gesteld.'

In algemene zin loont het vaak om de communicatie primair te richten op partijen die 'iets willen' en ook bereid zijn om daar geld, tijd of energie in te investeren ('coalition of the willing'). In de literatuur wordt tegenwoordig gesproken over zgn. 'best persons' uit wijk die als geëngageerde bewoners vaak een belangrijke rol spelen in veranderingsprocessen.

Rond de feestdagen werden in vorige jaren veel ondernemers beboet vanwege het overtreden van de regels over sluitingstijden. De afgelopen jaren is er meer nagedacht vanuit het perspectief van ondernemers. Die hebben geen tijd om het plaatselijk nieuwsblad van het begin tot het eind door te scannen op relevante regels. Het werkt goed om nu ondernemers vooraf gericht te informeren over sluitingstijden en handhaving.

Het leveren van maatwerk betekent ook dat de gemeente per onderwerp ook moet nadenken over

haar rol. In sommige gevallen is de gemeente regelgever, in andere gevallen handhaver en in weer andere gevallen is de gemeente facilitator. Bij iedere rol past ook een andere communicatie-strategie. Het denken over overheidsrollen is in zekere zin een pendant van de rollen die burgers kunnen vervullen. Daarbij zijn de volgende burgerrollen te onderscheiden:

- Bewoner
- Kiezer
- Klant
- Onderdaan
- Co-producent (citoyen)

De gemeente kan bij haar communicatie deze verschillende rollen op het netvlies houden. Communicatie naar de burger als subject van regelgeving (onderdaan) stelt andere eisen dan communicatie naar de burger als mogelijke co-producent van beleid.

Mentality Milieus

Bewoners verschillen van elkaar. Ze wonen in verschillende wijken, hebben een verschillende achtergrond en hebben verschillende wensen, voorkeuren en opvattingen. Vanuit deze achtergrond zijn de zogenaamde Mentality Milieus onderscheiden. Met dit model groepeert Motivaction mensen naar hun levensinstelling. Deze sociale milieus kunnen gedefinieerd worden op basis van persoonlijke opvattingen en waarden die aan de levensstijl van mensen ten grondslag liggen. De mensen uit hetzelfde sociale milieu delen waarden ten aanzien van werk, vrije tijd en politiek, en tonen overeenkomstige ambities en aspiraties. Ieder milieu heeft een eigen leefstijl en consumptiepatroon, die tot uiting komen in concreet gedrag. Aan het bureau Motivaction is gevraagd een onderzoek te doen naar zogenaamde ‘Mentality Milieus’ in de gemeente Dordrecht. Hierbij zijn de verschillende wijken in Dordrecht in kaart gebracht en onderscheiden in termen van veel voorkomende leefstijlen. De gemeentelijke communicatie zou daarop kunnen inspelen. De verkenning Mentality Milieus gemeente Dordrecht van het bureau Motivaction (maart 2018) bevat een interessante aanzet voor het denken over effectieve doelgroepscommunicatie in de gemeente Dordrecht in de komende raadsperiode. De verschillende bewonersprofielen worden nader toegelicht in de bijlage bij dit onderzoek. ‘Moderne burgerij’ is in absolute zin de grootste groep in de meeste Dordtse wijken en in Dordrecht als geheel.

1	Moderne Burgerij	21.900
2	Opwaarts Mobielen	16.900
3	Gemaks-Georiënteerden	15.300
4	Kosmopolieten	14.600
5	Traditionele Burgerij	14.500
6	Postmoderne Hedonisten	13.500
7	Postmaterialisten	12.300
8	Nieuwe Conservatieven	8.700

Schema: Aantal bewoners in Dordrecht per Mentality Milieu.

Ten opzichte van de rest van Nederland zijn 'Gemaksgeoriënteerden' in Dordrecht in de meeste wijken oververtegenwoordigd. In de Binnenstad en Het Reeland zijn relatief veel 'Postmaterialisten' te vinden, terwijl Noordflank meer dan gemiddeld 'Postmoderne Hedonisten' herbergt. Het geografisch grootste (maar dunst bevolkte) gebied wordt gekenmerkt door oververtegenwoordiging door 'Nieuwe Conservatieven'. 'Moderne Burgerij' zien we vooral in Wielwijk.

Het onderscheid in verschillende Mentality Milieus biedt mogelijkheden voor een betere doelgroepgerichte communicatie. Zo zijn sommige groepen meer ontvankelijk voor een moreel appèl en een beroep op achterliggende waarden, terwijl andere groepen vooral reageren op financiële prikkels (beloning, straf). Door rekening te houden met dergelijke verschillen kan de effectiviteit van het gemeentelijk beleid toenemen.

Gekoppeld aan de energietransitie ontstaan dan nieuwe handelingsperspectieven. Indien de gemeente Dordrecht bijvoorbeeld duurzame energie via collectieve zonnedaken wil mogelijk maken, dan zijn in termen van Mentality Milieus de 'Postmaterialisten' (bewoners uit de Binnenstad en uit het Reeland) waarschijnlijk meer dan gemiddeld intrinsiek maatschappelijk gemotiveerd om daarin te investeren. Voor de 'Nieuwe conservatieven' zal een zakelijke benadering (zonnedaken leveren 6 tot 12 % rendement op) waarschijnlijk effectiever zijn. De gemeente Dordrecht en de verschillende partners in de stad kunnen effectiever communiceren door meer gebruik te maken van dit type gedetailleerde profilering.

Varianten doelgroepscommunicatie

Er zijn overigens verschillende methoden om de verschillende doelgroepen te onderscheiden. Het onderscheid in termen van bovenstaande Mentality Milieus is daarbij maar één van de mogelijkheden.
In bijlage 1 staat een model van Bureau Waterpas dat bewonersprofielen relateert aan voorkeuren met betrekking tot de inrichting, het gebruik en het beheer van de openbare ruimte.

Een doelgroepgerichte benadering kan goed gecombineerd worden met een wijkgerichte benadering. De ervaringen in bijvoorbeeld Rotterdam laten zien dat bepaalde wijken een bepaald dominant bewonersprofiel hebben, hetgeen weer invloed heeft op de communicatiemix. In de ene wijk werkt een filmpje heel goed, terwijl in een andere wijk een rapport met cijfers meer overtuigt. Ervaringen in Dordrecht bevestigen dit beeld. De gehanteerde aanpak bij de Merwedestraat werd door bewoners zeer gewaardeerd, maar toen diezelfde methode herhaald werd bij de aanpak van de kades, werkte dat veel minder goed. Maatwerk is noodzakelijk. De komende periode wil de gemeente een toolbox ontwikkelen met verschillende methodieken en aanpakken waaruit ambtenaren kunnen putten bij de communicatie over hun project of opgave. Dat biedt een projectleider of opgavemanager handvatten bij de vraag op welke manieren hij een wijk het beste kan benaderen of informeren. Zo plaatst de Doelen uit Rotterdam regelmatig driehoeksborden in de wijk Dubbeldam, en niet in Krispijn, omdat zij op basis van postcodegegevens van bezoekers weten uit welke wijken hun frequente bezoekers komen. Een muziekfestival voor jongeren vergt een andere communicatiemix dan de opening van een historische tentoonstelling.

Net als veel andere gemeenten heeft Dordrecht moeite om effectief te communiceren met lastig bereikbare doelgroepen. Daarbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan functioneel analfabeten, jongeren en anderstaligen. De komende jaren zullen de inspanningen op dit gebied geïntensiveerd moeten worden. Voor jongeren gelden andere kanalen als Facebook en Instagram, anderstaligen kunnen benaderd worden in hun eigen taal en voor functioneel analfabeten is het belangrijk om aan te sluiten bij de netwerken van partners in de stad (wijk, sport, school, etc.). De huidige multi-channel-aanpak zal verder uitgebreid moeten worden.

Straatkubus

Tegenwoordig is er steeds meer informatie bekend over bewoners. Via de zogenaamde ‘straatkubus’ - een nieuw type leefbaarheidsmonitor - zijn doelgroepsprofielen tot op straatniveau

vast te stellen. Het geeft informatie over bijvoorbeeld bevolkingssamenstelling, inkomen, koopkracht; afhankelijk van welke informatie erin gestopt wordt. De straatkubus presenteert deze gegevens overzichtelijk op een kaart. Inzoomen is mogelijk tot op straatniveau (6-cijferige postcode). De privacy is gewaarborgd door een protocol dat voldoet aan de Wet Bescherming Persoonsgegevens.
De straatkubus kan een rol spelen bij het voortijdig signaleren van leefbaarheidsproblemen in woonwijken. Door in te zoomen op straten, ontstaat een beter beeld van beginnende trends en ontwikkelingen die de vitaliteit en leefbaarheid onder druk kunnen zetten. De objectieve beeldvorming helpt om in gesprek te gaan met partners en bewoners: Wat zien we? Wat heeft aandacht nodig? Hoe kunnen we samenwerken om (mogelijke) problemen op tijd aan te pakken?

‘Catch all’-communicatie

Om redenen van snelheid en budget wordt regelmatig gekozen voor ‘Catch all’-communicatie. Vaak is er geen tijd of geld om met elke doelgroep via een apart kanaal te communiceren. Het NOS Journaal weet dagelijks meer dan twee miljoen Nederlanders te boeien. Op het hoogtepunt keek een kwart van de bevolking naar Boer Zoekt Vrouw of Heel Holland Bakt. Een bureau als Maters & Hermsen maakt de Havenkrant in Rotterdam in een oplage van 500.000+ exemplaren voor een publiek dat als enige gemeenschappelijke deler heeft dat ze in de buurt van de haven wonen.

Bij ‘Catch all’-communicatie gelden de volgende overwegingen:

- Hoe groter en diffuser de doelgroep, hoe belangrijker het wordt om die doelgroep ‘een gezicht te geven’: je communiceert dan niet met 500.000 mensen, maar met één of meerdere mensen die veel collectieve eigenschappen omvat: de ijkpersoon. Het ontwikkelen van 1 of 2 ijkpersonen is een goede start voor een massamediaal project. Bij elk gekozen onderwerp, bij elke zin en bij elke foto is het dan belangrijk deze persoon voor ogen te houden.
- “Dé Dordtenaar bestaat niet”, zul je zeggen. Maar als je een Dordtenaar nou eens zet in een groepje met een Groninger, een Limburger en een Amsterdammer, een Bloemendaler en een Veendammer? Kun je hem of haar er dan uit pikken? Wat zijn zijn of haar onderscheidende
  kenmerken ten opzichte van die anderen? Begin bij Burgerzaken: wat is de gemiddelde leeftijd, de meest voorkomende naam, de gemiddelde woningwaarde, het gemiddeld aantal kinderen etc.? Van daaruit verder. Start je vergadering met de Dordtenaar, je ijkpersoon.

Hoe zit hij of zij in z'n vel? Wat zijn z'n grootste angsten en diepste verlangens, zijn prangende vragen en creatieve oplossingen, zijn nukken en grillen, wat houdt hem op dit moment bezig, etc. Start met de vragen die de Dordtenaar zélf heeft.

- Richt je op een niveau ónder het gemiddelde niveau. De lezer van de Groene Amsterdammer kijkt ook nog wel eens de Voetbal International in. Maar de lezer van de Voetbal International zal niet snel de Groene Amsterdammer lezen.
- Een stap breder: wat bindt ons als Nederlanders? Waarom kijken we massaal naar Boer Zoekt Vrouw? Niet vanwege de interesse voor de landbouw. Wel voor de diepere laag onder dat programma, waar we ons allemaal iets bij kunnen voorstellen: de liefde. En door het spannende format, de vorm waarin het programma is gemaakt. Kies voor emotie, persoonlijke verhalen, spannende vormen, bekende mensen. Breng de serieuze kost smakelijk op tafel. Zeker als het om beleidscommunicatie gaat.

Balanceren

De gemeente Dordrecht zal altijd zorgvuldig moeten afwegen of en in welke mate doelgroepsgerichte communicatie wenselijk is. Daarbij spelen verschillende factoren een rol:

- Optimaal bereiken van verschillende groepen
- Goede besteding van schaarse publieke middelen
- Noodzaak van verschillende kanalen (jongeren lezen geen lokaal nieuwsblad).

Zo bezien is divers palet aan communicatie-instrumenten onontkoombaar. Tegelijkertijd zijn er ook contra-indicatoren voor doelgroepsgerichte communicatie.

- Gelijke gevallen dienen gelijk behandeld te worden. Het is vreemd als een buurman of een familielid uit een andere wijk een andere brief krijgt van de gemeente. Dat kan ook snel tot politieke discussies aanleiding geven.
- Wijken hebben wellicht een dominant profiel, maar zijn zelf ook gedifferentieerd. Hoog opgeleiden wonen naast praktisch opgeleiden.

Per thema en communicatie-opgave zal dan ook goed nagedacht moeten worden over de vraag of er verschillende doelgroepen te onderscheiden zijn en welke communicatiemix daarbij passend is. Een zorgvuldige afweging door communicatie-professionals en een goed samenspel tussen beleid, communicatie en wijkmanagers is daarbij van groot belang. De paradox daarbij is dat elk onderscheid in doelgroepen per definitie discutabel en betwistbaar is, maar dat tegelijkertijd het niet-onderscheiden van doelgroepen in de praktijk leidt tot het uitsluiten of niet bereiken van bepaalde groepen.

Samenwerking met partners binnen en buiten de stad

Soms is het wenselijk om als gemeente het voortouw te nemen in de communicatie. Er zijn echter ook omstandigheden dat het juist wenselijk is als een andere partij het voortouw neemt. De tijd is voorbij dat de gemeente per definitie de meest vertrouwenwekkende partij voor bewoners; communicatie kan ook plaatsvinden vanuit wijkorganisaties, ondernemersorganisaties of sportverenigingen, waarbij de gemeente dit proces kan faciliteren. De actuele vraag is dan ook: hoe kan je ervoor zorgen dat je als gemeente niet altijd zelf de boodschap communiceert, maar juist ook andere partijen in positie brengt?

Communicatie vindt niet alleen plaats richting inwoners, maar ook richting partners buiten de stad. Daarbij kan gedacht worden aan een projectontwikkelaar, of aan een organisator van evenementen. Dat zijn belangrijke partijen die er bijvoorbeeld voor kunnen zorgen dat de woningbouwambities van Dordrecht gehaald kunnen worden, of die nieuwe bedrijvigheid kunnen laten ontstaan. Daarbij is er soms wel sprake van een spagaat. Naar bewoners toe wil je eerlijk communiceren dat een bouwproces ook gedoe geeft en overlast, maar investeerders kunnen ook afgeschrikt worden bij dergelijke communicatie. De komende jaren is er meer aandacht nodig voor een goede communicatie met partners buiten de stad. Daarvoor zijn andere methoden nodig, die mensen komen niet af op een bijeenkomst in een zaaltje, dat gaat vooral via een op een contacten en door middel van een diner met ondernemers en captains of industry. Dit is mede bepalend voor het welslagen van de ambities in het coalitieakkoord om 4.000 extra banen en 10.000 woningen te realiseren.

Bevindingen

- Communicatie is altijd maatwerk. Ieder vraagstuk, ieder dossier, iedere opgave is verschillend, kent een andere voorgeschiedenis en dynamiek, heeft andere stakeholders en de communicatie zal daar dan ook op toegesneden moeten worden.
- Uit de verkenning Mentality Milieus gemeente Dordrecht van het bureau Motivaction blijkt dat ‘Moderne burgerij’ in absolute zin in Dordrecht de grootste groep is. Ten opzichte van de rest van Nederland zijn ‘Gemaksgeoriënteerden’ in Dordrecht in de meeste wijken oververtegenwoordigd, terwijlindeBinnenstadenHetReelandrelatiefveel ‘Postmaterialisten’ zijn te vinden.
- Het onderscheid in verschillende bewonersprofielen biedt mogelijkheden voor een betere doelgroepgerichte communicatie. Zo zijn sommige groepen meer ontvankelijk voor een moreel appèl en een beroep op achterliggende waarden, terwijl andere groepen vooral

reageren op financiële prikkels (beloning, straf). Door rekening te houden met dergelijke verschillen kan de effectiviteit van het gemeentelijk beleid toenemen.

- Bij ‘catch all’-communicatie wordt geen onderscheid in doelgroepen gemaakt, maar is het verstandig om te werken met ‘ijkpersonen’.

5. Monitor, benchmarking, evaluaties

Voor een gemeente is het belangrijk om de vinger aan de pols te houden. Hoe wordt de dienstverlening ervaren? Zijn burgers tevreden over het gemeentelijk beleid en de communicatie? Een instrument als een monitor helpt daarbij. Daarnaast is het belangrijk om te leren van andere gemeenten en van het verleden. Evaluaties kunnen daarbij behulpzaam zijn. Zeker rond grote beleidsopgaven en uitvoeringsprojecten is het zinvol om een korte balans op te maken bij de afronding van een fase of project. Hoe is het project verlopen? Hoe succesvol was de communicatie-inzet? Welke lessen kunnen we trekken uit deze aanpak voor de toekomst?

Monitor Communicatie en Bestuur, Dordrecht 2017

De Monitor Communicatie en Bestuur wordt periodiek uitgevoerd door het Onderzoekcentrum Drechtsteden. In 2017 bleef het gemiddeld rapportcijfer voor gemeentelijke informatie min of meer gelijk (6,8 - 6,9). Voor het volgen van nieuws over de gemeente, geven de meeste inwoners de voorkeur aan schriftelijke informatiekanalen, met name het huis-aan-huisblad en krant/dagblad. Als het gaat om nieuws van de gemeente, dan heeft de meerderheid de voorkeur voor een brief op maat, een digitale nieuwsbrief of het Gemeentenieuws. En als men vragen heeft, dan geven inwoners de voorkeur aan de e-mail, een persoonlijke afspraak of telefoon.

Voorkeur voor informatiekanalen met nieuws van de gemeente Dordrecht

Brief	72 %
Gemeentenieuws	45 %
Digitale nieuwsbrief	43 %
Website gemeente	32 %
Overige kanalen	11-25 %

Voorkeur voor manier om vragen te stellen of in gesprek te gaan met de gemeente Dordrecht

E-mail	80 %
Afspraak	53 %
Telefoon	40 %
Bewonersavond	26 %
Overige kanalen	10-20 %

Bewoners zijn over het algemeen positief over de gemeentelijke communicatie. In dit onderzoek onderschrijft ongeveer 60 % van de respondenten de volgende stellingen: ‘De gemeente geeft in het algemeen duidelijke informatie.’ ‘De informatie op de gemeentelijke website is goed.’ ‘Ik kan gemakkelijk aan gemeentelijke informatie komen.’ Ruim 30 % scoort hierbij neutraal en een kleine minderheid is het hier mee oneens.

Op de vraag wat er verbeterd kan worden in het gemeentelijk beleid en het gemeentebestuur, antwoorden bewoners:

- meer luisteren naar burgers (42x)
- meer openheid (35x)
- de Binnenstad (19x)
- bestuur in het algemeen en samenwerking met inwoners (20x)
- wens/aandacht voor onze wijk (17)
- communicatie (15x)
- optreden van de gemeenteraad (12x)
- inwoners beter betrekken (10x)
- parkeren (9x)

Hierbij valt op hoe belangrijk communicatie is voor bewoners. Zes van de negen spontaan genoemde verbeterpunten hebben betrekking op beter luisteren, openheid, communicatie, samenwerking een het beter betrekken van bewoners.

Uit de Monitor Communicatie en Bestuur blijkt dat veel bewoners de voorkeur hebben om informatie van de gemeente te ontvangen via een persoonlijke brief of via e-mail. Op dit moment vindt de communicatie vanuit de gemeente vooral plaats via de gemeenteberichten, persberichten, de website en via social media. Soms wordt er een brief gestuurd, bijvoorbeeld bij het opheffen van parkeerplaatsen in een bepaalde buurt; dan is er sprake van een overzichtelijke groep omwonenden. Bij de verwikkelingen rond Chemours is er op een bepaald moment een brief gestuurd naar 1.600 adressen. Massale en ongerichte email vanuit de gemeente is onder de AVG verboden. Het is echter mogelijk om mensen vooraf expliciet toestemming te vragen voor gerichte communicatie over bepaalde beleidsthema’s. Bijvoorbeeld met een boodschap: *‘De gemeente Dordrecht wil haar bewoners de komende jaren gerichter informeren over zaken die zij van belang vindt. Om u periodiek een email te kunnen sturen vragen wij u om toestemming en verzoeken we u een keuze te maken over specifieke thema’s: 1) uw wijk, 2) veiligheid, 3) parkeerplaatsen, 4) groen, etc.’* Op deze wijze kan de gemeente de komende jaren grotere groepen bewoners veel

gerichter informeren.

De gemeente Dordrecht investeert in het online monitoren van informatie. Daarbij wordt in een 'newsroom' continu 'de temperatuur gemeten' en krijgt de gemeente een beter beeld van de in de stad levende sentimenten. Via het monitoren van Facebook, Twitter, kranten en andere media krijgt de gemeente een beeld van de manier waarop bepaald beleid of bepaalde gemeentelijke maatregelen in de praktijk worden beleefd. Via 'Dordt Kort' wordt de oogst van de newsroom binnen de gemeente verspreid, zodat ook de verschillende beleidsonderdelen en uitvoeringsorganisaties er kennis van kunnen nemen. Deze bevindingen kunnen vervolgens weer doorwerken in het beleid, de gemeentelijke dienstverlening of de informatievoorziening op de website.

Benchmarking

Een belangrijk middel om te leren is het gebruik maken van kengetallen en benchmarking. De website Waarstaatjegemeente.nl biedt een breed overzicht van prestaties van Nederlandse gemeenten op uiteenlopende thema's. Het laat voor alle Nederlandse gemeenten zien waar ze staan op het gebied van onderwerpen waar gemeenten mee bezig zijn. Denk hierbij onder andere aan jeugdhulp, financiën en duurzaamheid. De site is ontwikkeld door VNG Realisatie en is bedoeld voor gemeentebestuurders en ambtenaren, maar is ook geschikt voor andere geïnteresseerden die willen weten hoe hun gemeente ervoor staat. De informatie is openbaar toegankelijk.

Thema's	Dordrecht	Nederland
Samenwerking met burgers (waardering 0-10)	?	5,99
Communicatie en Voorlichting (waardering 0-10)	?	6,56
Gemeente gebruikt heldere taal (% helemaal mee eens)	?	63
Digitale volwassenheid producten voor burgers	88 %	76 %
Digitale volwassenheid producten voor bedrijven	86 %	63 %
Digitale dienstverlening (waardering 0-10)	?	6,72

Bron: Waarstaatjegemeente.nl, dashboard Dordrecht

Opvallend is dat op Waarstaatjegemeente.nl een aantal kengetallen voor de gemeente Dordrecht ontbreken op de terreinen 'Burgerpeiling' en 'Digitale dienstverlening', vooral ook gezien de

bestuurlijke ambities op deze terreinen. Zijn deze cijfers niet beschikbaar? Of is de aansluiting op 'Waarstaatjegemeente.nl niet goed ingeregeld?

Evaluaties over het communicatiebeleid of communicatie in het algemeen lijken niet aanwezig te zijn. We zijn er een tweetal evaluaties gevonden van projecten waarin burgerparticipatie en communicatie een belangrijke rol speelt (Nieuw Dordts Peil en Placemaking Vrieseplein/Damplein). Gezien het belang van communicatie voor het realiseren van beleidsdoelen van de gemeente Dordrecht is het opvallend dat evaluaties op dit terrein nagenoeg afwezig zijn.

Een positieve ontwikkeling is dat de gemeente recent in het kader van de organisatieontwikkeling (Lerende organisatie) is gestart met een project Evaluerend leren in samenwerking met de Erasmus Universiteit Rotterdam.

SMART

De gemeentelijke communicatie doelen worden voornamelijk in kwalitatieve termen omschreven: 'In onze communicatie zijn wij open, transparant en persoonlijk.' 'De inzet van onze communicatiemiddelen past bij de belevingswereld van de doelgroepen die wij onderscheiden.' Veel minder wordt er gebruik gemaakt van kwantitatieve doelen. Nu kunnen er zeker kanttekeningen geplaatst worden bij een te grote nadruk op SMART – specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch, tijdsgebonden - geformuleerde doelstellingen. Niet alles wat van waarde is, is meetbaar; het kan leiden tot cijferfetisjisme, tot schijnzekerheid, of tot perverse effecten waarbij het behalen van bepaalde scores gaat boven het maatschappelijk resultaat. Een bijkomend probleem van kwantitieve doelstellingen is dat het nauwelijks te achterhalen is hoe groot het aandeel van communicatie is bij het verwezenlijken van een doelstelling. En wanneer iemand net een parkeerboete heeft gehad, zal hij de gemeentelijke communicatie waarschijnlijk lager waarderen.

Toch is het wel degelijk de moeite waard om voor een aantal belangrijke thema's ook kwantitatieve doelstellingen te formuleren. Zo zou de gemeente zich ten doel kunnen stellen dat tenminste 40 % van de bevolking van Dordrecht gaat deelnemen aan één of meer van de activiteiten en festiviteiten in het kader van de viering van 800 jaar Dordrecht. Of dat de waardering voor de communicatie bij de volgende Monitor Communicatie en Bestuur stijgt van een 7,1 naar een 7,4. Dergelijke doelen kunnen alle betrokken medewerkers uitdagen om via een uitgekiende mix van middelen zoveel mogelijk mensen zo goed mogelijk te bereiken. Het combineren van kwantitatieve

doelen met kwalitatieve evaluaties kan een bijdrage leveren aan het versterken van het leervermogen van de gemeentelijke organisatie.

De kunst van het volhouden

Iedere gemeente moet periodiek nadenken over haar kerntaken en over de manier waarop ze zaken organiseert. Periodieke reorganisaties zijn dan ook nodig om goed te kunnen voldoen aan actuele bestuurlijke en maatschappelijke wensen. Tegelijkertijd hebben zaken ook tijd nodig om geleidelijk in te dalen. Zo was het fenomeen 'Rode Loper' in gang gezet, waarbij het voor initiatiefnemers binnen drie weken helder zou worden of hun initiatief op steun van de gemeente zou kunnen rekenen. Dat zorgde in eerste instantie voor lichte paniek bij een aantal ambtenaren: 'dat kan toch nooit binnen die termijn'. Later bleek dat dat er binnen die termijn vaak wel een bepaalde mate van helderheid richting initiatiefnemer geboden zou kunnen worden. Een dergelijke aanpak moet echter 'indalen in de organisatie'. Sommige ambtenaren werken al 15 jaar op een andere manier en die maken niet binnen een paar weken de draai naar een nieuwe aanpak. Bij een nieuwe aanpak gaan er ook wel eens dingen mis. Met een personele wisseling verdween ook het commitment achter de Rode Loper. Terwijl het voor de hele organisatie ook de kunst om een nieuwe aanpak vol te houden en elkaar erop te blijven aanspreken.

Het vieren van successen zit niet in de natuur van Dordrecht; het is in deze stad geen gewoonte om zich snel op de borst te kloppen. Deze bescheidenheid is wellicht deels te verklaren uit de gereformeerde achtergrond van de stad. Recentelijk werden er op een gebouw in Dordrecht 2.000 zonnepanelen geplaatst. Dat zou voor andere gemeenten al snel aanleiding zijn om stevig uit te pakken met de communicatie daarover. Dordrecht is misschien nog wat te bescheiden daarin: successen mogen ook best gevierd worden.

Bevindingen

- Doelstellingen op het gebied van communicatie worden in Dordrecht niet helder – SMART – geformuleerd.
- Er zijn nauwelijks evaluaties beschikbaar over de effectiviteit van gemeentelijke communicatie in Dordrecht. Vergelijkingen met andere gemeenten zijn niet goed mogelijk door het ontbreken van benchmarkgegevens op waarstaatjegemeente.nl. Het leervermogen van Dordrecht is daarmee beperkt.

6. Conclusies en aanbevelingen

1. **Communicatie wordt steeds belangrijker.** De gemeente Dordrecht hecht veel belang aan een goede communicatie met de stad. Samenwerking met maatschappelijke partners vormt één van de pijlers onder het nieuwe coalitieakkoord. Communicatie vormt steeds vaker een integraal onderdeel van het opgave-gestuurd werken en van uitvoeringsprojecten.

   Aanbeveling

   Het vermogen om goed te kunnen communiceren is van essentieel belang voor de effectiviteit van beleidsmedewerkers en projectleiders. De gemeente Dordrecht heeft daarmee de afgelopen jaren belangrijke stappen vooruitgezet. Aanbevolen wordt in kaart te brengen welke communicatiemiddelen in welke beleidsvelden of projecten het meest effectief blijken te zijn. Evalueer waarom communicatie in sommige gevallen heel goed aanslaat en in andere gevallen minder.

2. **Te vaak wordt nog gedacht: *'Communicatie is van de afdeling Communicatie'.*** Het belang van communicatie wordt nog niet door de hele organisatie voldoende herkend en beleefd. De échte slag om communicatie te verankeren in het hart van de organisatie zal de komende jaren bijzondere aandacht moeten krijgen. Daarmee liggen er nog belangrijke uitdagingen op dit terrein.

   Aanbeveling

   De rekenkamercommissie doet de aanbeveling om te leren van 'best communicatie cases' en de geleerde lessen over te brengen op beleidsvelden waar communicatie nog niet 'in het hart van beleid' opgenomen is om daarmee de effectiviteit van het beleid te vergroten.

3. **Meer aandacht nodig voor bereiken verschillende doelgroepen.** De gemeente zal haar kwaliteiten om gericht te communiceren met verschillende doelgroepen de komende jaren verder moeten cultiveren en ontwikkelen. In dit rapport is een aanzet gegeven voor verschillende soorten profilering en de daarbij passende communicatiestrategie. Communicatie is altijd maatwerk. Ieder vraagstuk, ieder dossier, iedere opgave is

verschillend, kent een andere voorgeschiedenis en dynamiek, heeft andere stakeholders en de communicatie zal daar dan ook op toegesneden moeten worden.

Aanbeveling

Breng de diverse doelgroepen in kaart en probeer binnen die doelgroepen te onderscheiden in types (mentality milieus). Probeer vervolgens je communicatiestrategie af te stemmen op de doelgroep en daarbinnen te specificeren. Bijvoorbeeld bij de transitie naar aardgasvrije wijken is het verstandig om in eerste instantie in te zetten op 'voorlopers' en 'early adaptors'. Andere groepen en wijken kunnen profiteren van het 'leergeld' dat in de eerste fasen betaald wordt.

4. **De gemeente leert onvoldoende van het verleden en van andere gemeenten.** Het aantal evaluaties van programma's en projecten in het algemeen en evaluaties van communicatie in het bijzonder is tot dusver zeer beperkt. Op de VNG vergelijkingssite Waarstaatjegemeente.nl is de gemeente Dordrecht opvallend afwezig bij een reeks kengetallen en indicatoren op het gebied van communicatie en dienstverlening. Het leervermogen van de gemeente Dordrecht lijkt daarmee tot dusver nog slechts in beperkte mate ontwikkeld te zijn.

Aanbeveling

De Rekenkamercommissie doet de aanbeveling aan de Raad het college te vragen in te zetten op een aantal (SMART geformuleerde meetbare) communicatiedoelen de effecten van communicatie te meten en communicatie beter te evalueren.

5. **De uitgaven met betrekking tot communicatie zijn voor de raad niet inzichtelijk.** Er is geen product communicatie. Dit past volgens de gemeente ook niet bij de wijze waar de gemeente naar communicatie wil kijken. Goede communicatie maakt daarbij een integraal onderdeel uit van alle activiteiten die de gemeente uitvoert. Er is in de administratie geen label op basis waarvan communicatie vertaald wordt in een bedrag. Dat betekent dat de totale jaarlijkse uitgaven voor communicatie voor de gemeenteraad van Dordrecht niet inzichtelijk zijn. De jaarlijkse communicatie-uitgaven van de gemeente Dordrecht zullen waarschijnlijk tussen de 1,5 miljoen en 4 miljoen euro bedragen. Dit bedrag bestaat uit de inkoop van communicatie uren bij SCD en een ruwe inschatting van

projectkosten voor communicatie. Een preciezer bedrag is op basis van het ter beschikking gestelde materiaal niet te achterhalen.

Aanbeveling

Maak de communicatiebudgetten inclusief de daar aan gekoppelde doelen meer inzichtelijk voor de raad.

6. **Communicatie op de raadsagenda.** De gemeenteraad schenkt regelmatig aandacht aan vormen van bewonersparticipatie, maar communicatie als zodanig vormt minder vaak een onderwerp van gesprek.

Aanbeveling

Gezien het belang en de maatschappelijke impact van gemeentelijke communicatie zou dit een jaarlijks terugkerend gespreksthema moeten zijn tussen de gemeenteraad en het college van B&W. We bevelen daarom aan om het strategisch communicatiebeleid jaarlijks te evalueren en bij te stellen indien nodig.

7. Bestuurlijke reactie

Retouradres: Postbus 8 3300 AA DORDRECHT

Aan
de voorzitter van de Rekenkamercommissie
de heer S.J. Oostlander
Postbus 8
3300 AA DORDRECHT

Gemeentebestuur
Spuiboulevard 300
3311 GR DORDRECHT
T 14078
F (078) 770 8080
www.dordrecht.nl

Contactpersoon
M.C.A. Bakx
T (078) 770 3912
E mca.bakx@dordrecht.nl

Datum 17 september 2019
Ons kenmerk InProces BBV: 2019-0106929
Betreft Bestuurlijke reactie op RKC Communicatie

Geachte heer Oostlander,

Hierbij reageren wij op het onderzoek van de rekenkamercommissie naar communicatie: 'Communicatie in het hart van het beleid?'. We gaan in deze reactie nader in op de conclusies en aanbevelingen.

U concludeert (terecht) dat communicatie steeds belangrijker wordt. U concludeert eveneens dat communicatie steeds vaker integraal onderdeel uitmaakt van het opgavengestuurd werken en van uitvoeringsprojecten. In uw eerste aanbeveling meldt u dat de gemeente Dordrecht de afgelopen jaren "belangrijke stappen vooruitgezet" heeft. Wij zijn blij met deze constatering. Uw aanbeveling om in kaart te brengen welke communicatiemiddelen in welke beleidsvelden of projecten het meest effectief blijken te zijn, nemen wij over. Deze aanbeveling sluit goed aan bij ons programma 'Evaluerend leren'. Aan de hand van enkele concrete voorbeeldprojecten zullen we, naast het proces en de inhoud van de projecten, ook de communicatie evalueren. We kiezen voor een lerende evaluatie bij lopende projecten, zodat we kunnen leren én verbeteren tijdens de uitvoering.

"De echte slag om communicatie te verankeren in het hart van de organisatie zal de komende jaren bijzondere aandacht moeten krijgen." In het verlengde van deze deelconclusie beveelt u aan om te leren van 'best communicatie cases' en de geleerde lessen over te brengen op beleidsvelden waar communicatie nog niet 'in het hart van beleid' opgenomen is. Wij herkennen de conclusie en onderschrijven de tweede aanbeveling. De ambtelijke organisatie werkt pas relatief kort met opgaventeams. Communicatie maakt onderdeel uit van de multi-disciplinaire opgaventeams. Soms gaat het opgavengestuurd werken minder goed. Het is een leerproces. We zullen de komende jaren, in het kader van de 'lerende organisatie', (nog) meer aandacht schenken aan het overbrengen van de geleerde communicatielessen aan de hele organisatie. De inzet van onze communicatiecoach, onze 'newsroom', het aanbieden van schrijftrainingen en het gebruik van de software 'Klinkende taal' zijn hier belangrijke middelen voor.

Er is meer aandacht nodig voor het bereiken van verschillende doelgroepen, schrijft u. In het verlengde daarvan komt u tot de derde aanbeveling, om de diverse doelgroepen in kaart te brengen en binnen die doelgroepen te onderscheiden in types ("mentality milieus"). Wij delen uw conclusie, daarom gaan we dit najaar aan de slag met het communiceren met doelgroepen via zogenaamde 'leefstijlen'. Dit is een variant op de door u genoemde "mentality

Datum 17 september 2019
Ons kenmerk InProces BBV: 2019-0106929

milieus". Tegelijk merken we op dat doelgroepcommunicatie niet voor al onze communicatie-uitingen geschikt is. Als gemeente blijven we immers ook verantwoordelijk voor het geheel. Dat betekent dat het soms, afhankelijk van het vraagstuk, nodig is om niet met afzonderlijke doelgroepen, maar juist met de hele stad te communiceren.

In uw vierde deelconclusie stelt u dat het aantal evaluaties van programma's en projecten in het algemeen en evaluaties van communicatie in het bijzonder tot dusver zeer beperkt is. U geeft daarnaast aan dat op de VNG vergelijkingswebsite Waarstaatjegemeente.nl de scores bij een reeks kengetallen en indicatoren op het gebied van communicatie en dienstverlening ontbreken. Vervolgens concludeert u dat het leervermogen van de gemeente Dordrecht tot dusver nog slechts in beperkte mate ontwikkeld is. Dit is, gezien de manieren waarop we leren van het verleden en van anderen, te kort door de bocht. Zo participeren wij in diverse landelijke netwerken, o.a. het G40 en het VNG 100.000+ netwerk, waarin we reflecteren op onze gemeentelijke communicatiepraktijk en heeft het Onderzoekcentrum Drechtsteden vele jaren voor ons de Monitor Communicatie en Bestuur uitgevoerd. Wat de vergelijkingswebsite Waarstaatjegemeente.nl betreft: het is een weloverwogen keuze om voor de Dordtse dienstverlening andere kengetallen en indicatoren te kiezen. Wij meten, in tegenstelling tot Waarstaatjegemeente.nl, namelijk continu de Dordtse klantwaardering. Hierdoor kunnen wij direct verbeteringen in onze dienstverlening doorvoeren. Voor communicatie geldt dat we een nieuwe Dordtse communicatiemonitor zullen ontwikkelen. We nemen, in de geest van de vierde aanbeveling, hierbij de Waarstaatjegemeente.nl kengetallen mee en vullen die aan met specifieke Dordtse vragen. De combinatie van kwantitatief én kwalitatief evaluatieonderzoek helpt ons om vinger aan de pols te houden.

U schrijft dat het op basis van de administratie niet mogelijk is om de communicatiebudgetten inzichtelijk te maken en dat het daarmee ook niet mogelijk is om inzicht te geven in de communicatiebudgetten. In aanbeveling vijf raadt u aan om communicatiebudgetten meer inzichtelijk te maken voor de raad. Het daadwerkelijk uitvoeren van deze aanbeveling zou om aanvullende middelen vragen. Het vraagt namelijk extra ambtelijke capaciteit en aanpassing van systemen. Wat ons betreft is het zeer de vraag in hoeverre de kosten van dit inzichtelijk maken opwegen tegen de opbrengsten. In de organisatie worden projecten/programma's namelijk uitgevoerd binnen de door de raad vastgestelde kaders en randvoorwaarden. Deze kaders en randvoorwaarden zijn zowel inhoudelijk als financieel. (Goede) communicatie is één van de randvoorwaarden. Wij laten ons graag aanspreken als het gaat om de vraag of de communicatie goed is uitgevoerd. Hoeveel dit precies heeft gekost is dan minder relevant, omdat er wordt gestuurd op integrale budgetuitputting en niet op de precieze kosten van allerlei soorten onderverdelingen. Het is bovendien niet in lijn met de afgesproken werkwijze waarbij de raad stuurt op hoofdlijnen.
In de P&C cyclus besteden we vanzelfsprekend aandacht aan communicatie, zie de 'paragraaf bedrijfsvoering'. We gaan graag met u in gesprek over de vraag hoe we het onderdeel communicatie in de paragraaf bedrijfsvoering verder kunnen verbeteren. Communicatie hangt overigens vaak samen met participatie (en dienstverlening). In 'Wij maken Dordt' communiceren we ook actief over de wijze waarop participatie vorm krijgt.

Datum 17 september 2019
Ons kenmerk InProces BBV: 2019-0106929

Tot slot geeft u aan dat de gemeenteraad wel regelmatig aandacht schenkt aan vormen van bewonersparticipatie, maar dat communicatie als zodanig minder vaak een onderwerp van gesprek is. In aanbeveling zes adviseert u om communicatie een jaarlijks terugkerend gespreksthema te laten zijn tussen gemeenteraad en college en "daarom [...] het strategisch communicatiebeleid jaarlijks te evalueren". Wij onderschrijven, zoals blijkt uit ons programma 'Evaluerend leren', het belang van evalueren. Een jaarlijkse papieren beleidsevaluatie vinden we in dit geval echter niet het juiste middel om stil te staan bij de maatschappelijke impact van onze communicatie. Een gezamenlijke reflectie via een gesprek lijkt ons in dit geval het meest passend en betekenisvol.

Wij danken u voor het onderzoek.

Hoogachtend,

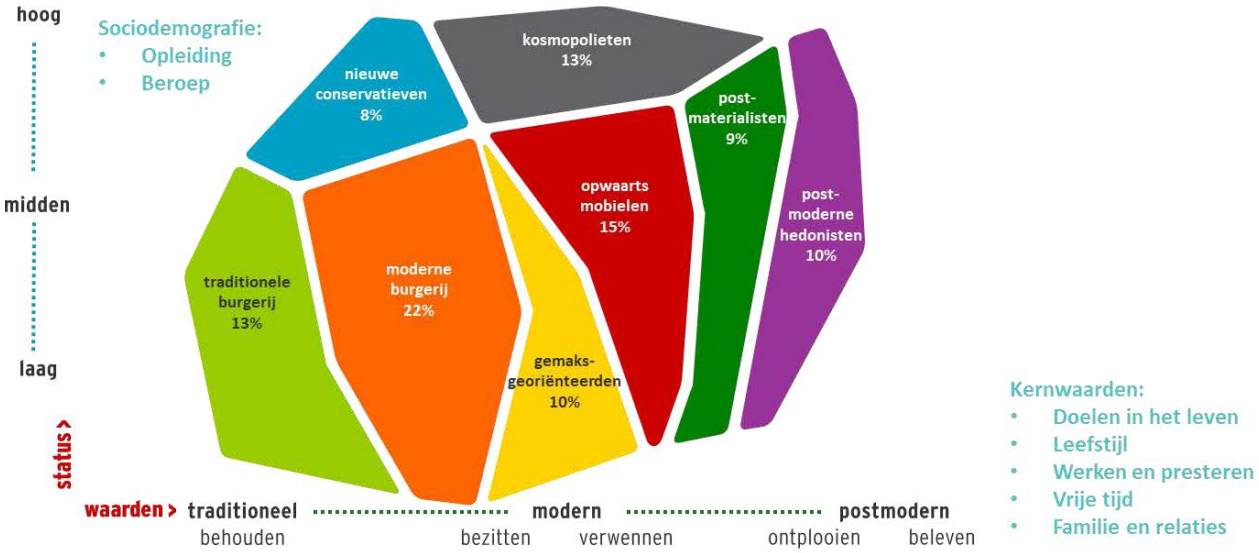
Het college van Burgemeester en Wethouders

M.M. van der Kraan
secretaris

A.W. Kolff
burgemeester

Bijlage 1 Segmentatie doelgroepen

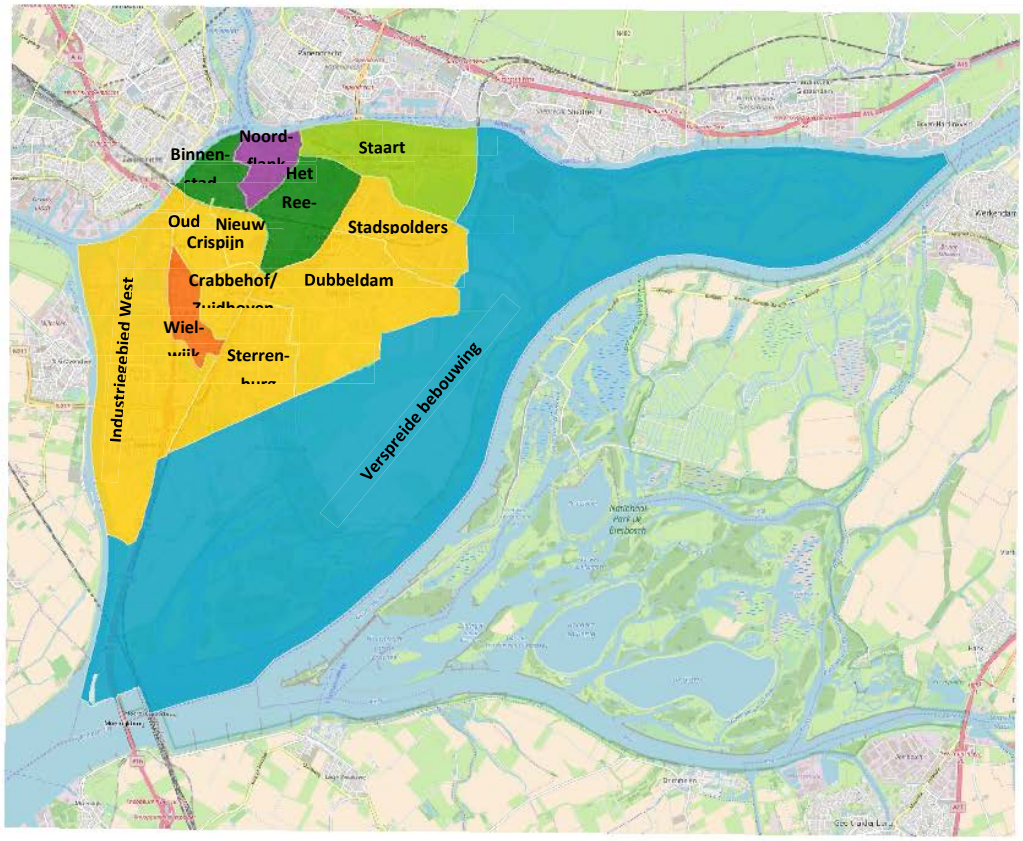
Bewoners verschillen van elkaar. Ze wonen in verschillende wijken, hebben een verschillende achtergrond en hebben verschillende wensen, voorkeuren en opvattingen. Vanuit deze achtergrond zijn de zogenaamde Mentality Milieus onderscheiden. Met dit model groepeert Motivaction mensen naar hun levensinstelling. Deze sociale milieus kunnen gedefinieerd worden op basis van persoonlijke opvattingen en waarden die aan de levensstijl van mensen ten grondslag liggen. De mensen uit hetzelfde sociale milieu delen waarden ten aanzien van werk, vrije tijd en politiek, en tonen overeenkomstige ambities en aspiraties. Ieder milieu heeft een eigen leefstijl en consumptiepatroon, die tot uiting komen in concreet gedrag.



Figuur Mentality Milieus in Nederland

Aan het bureau Motivaction is gevraagd een onderzoek te doen naar zogenaamde ‘Mentality Milieus’ in de gemeente Dordrecht. Hierbij zijn de verschillende wijken in Dordrecht in kaart gebracht en onderscheiden in termen van veel voorkomende leefstijlen. De gemeentelijke communicatie zou daarop kunnen inspelen. Er zijn overigens verschillende methoden om de verschillende doelgroepen te onderscheiden. Het onderscheid in termen van bovenstaande Mentality Milieus is daarbij maar één van de mogelijkheden.

Dordrecht



Oververtegenwoordigd milieu

- Moderne Burgerij
- Opwaarts Mobielen
- Postmaterialisten
- Nieuw Conservatieven
- Traditionele Burgerij
- Kosmopolieten
- Postmoderne Hedonisten
- Gemaksgeoriënteerden

Noordflank meer dan gemiddeld postmoderne hedonisten herbergt. Het geografisch grootste (maar dunst bevolkte) gebied wordt gekenmerkt door oververtegenwoordiging door nieuwe conservatieven. Moderne burgerij zien we vooral in Wielwijk.

Nota bene: Bovenstaande figuur toont een beeld van bewonersprofielen in Dordtse wijken ten opzichte van de gemiddelde verhoudingen in de rest van Nederland. Die oververtegenwoordiging betekent echter niet, dat zij ook het meest voorkomende Mentality-milieu in Dordrecht zijn. Moderne burgerij is in absolute zin de grootste groep in de meeste Dordtse wijken en in Dordrecht als geheel.

1	Moderne Burgerij	21.900
2	Opwaarts Mobielen	16.900
3	Gemaks-Georiënteerden	15.300
4	Kosmopolieten	14.600
5	Traditionele Burgerij	14.500
6	Postmoderne Hedonisten	13.500
7	Postmaterialisten	12.300
8	Nieuwe Conservatieven	8.700

Aantal bewoners in Dordrecht per Mentality Milieu. NB: alle cijfers indicatief.

Mogelijke communicatiestrategie

Voor een effectieve doelgroepscommunicatie is het belangrijk dat dit ook werkbaar is voor de gemeentelijke praktijk. Daarom zijn in de onderliggende benaderingen bij wijze van gedachteoefening niet de acht Mentality groepen, maar een tweetal duidelijke verschillende doelgroepen onderscheiden. Dat zou ervoor pleiten om de communicatie te richten op:

1. Meerderheid, moderne burgerij, opwaarts mobielen, gemaks-georiënteerden
2. Maatschappelijk bewusten, postmaterialisten, kosmopolieten

1 . Communicatiestrategie ten aanzien van meerderheid (moderne burgerij, opwaarts mobielen, gemaks-georiënteerden). De achterliggende waarden zijn Fatsoen, Prijsbewust, Grappig, Comfortabel, Vertrouwd en Toegankelijk. Mensen uit deze groepen laten zich overtuigen door:

- Social proof: mij laten zien dat heel veel anderen de keuze al hebben gemaakt.
- Fear: mij waarschuwt voor wat er mis gaat als ik niet de juiste keuzes maak.
- Guarantees: Mij garandeert dat ik de keuze altijd weer ongedaan kan maken.
- Reciprocity: Iets voor mij terug doen, zodat we elkaar helpen.
- Scarcity: mij laat zien dat er een unieke kans voorbij gaat als ik nu geen besluit neem

Bijpassende tone of voice

- Moderne burgerij: Respectvol, beleefd, vriendelijk, gewoon, gezellig, laagdrempelig, amuserend.
- Opwaarts mobielen: Informeel, persoonlijk en direct, doelgericht, ter zake, adviserend, prikkelend, opgewekt, energiek en flitsend, ambitieus, exclusief.
- Gemaksgeoriënteerden: Informeel, directief, laagdrempelig, praktisch, vrolijk, optimistisch, luchtig, concreet en amuserend.

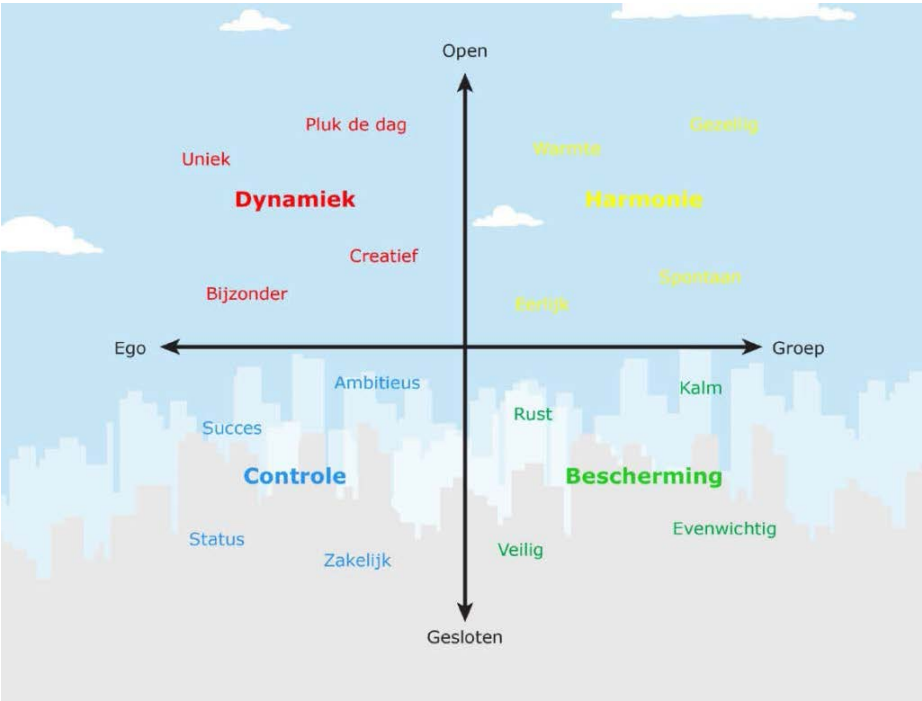
2 . Communicatiestrategie ten aanzien van maatschappelijk bewusten (postmaterialisten, nieuwe kosmopolieten). De achterliggende waarden bij deze groepen zijn: Solidariteit en verbondenheid, Rekening houden met milieu en ecologie, Idealistisch, Cultureel, Nemen van verantwoordelijkheid voor maatschappelijke zaken, Individualistisch, Trendsettend. Mensen uit deze groepen laten zich overtuigen door:

- Disrupt and reframe. Mij anders naar dingen laat kijken
- Humour. Gebruik maakt van humor
- Metaphors. Mij meeneemt in een beeldend en boeiend verhaal
- Self-persuasion. Mij uitdaagt om zelf dingen voor elkaar te krijgen

Bijpassende tone of voice

- Postmaterialisten: Inhoudelijk, intellectueel, redelijk, kritisch, genuanceerd en democratisch.
- Kosmopolieten: Inhoudelijk, intellectueel, kritisch, optimistisch, democratisch, open, ongedwongen, adviserend, pragmatisch, zelfbewust en ambitieus.

BSR leefstijlmodel



Het BSR leefstijlmodel, ontwikkeld door SmartAgent

Bovenstaand model heeft Bureau Waterpas gerelateerd aan voorkeuren met betrekking tot de inrichting, het gebruik en het beheer van de openbare ruimte. Zo blijkt dat ‘rode’ individuen een voorkeur hebben voor creatieve inrichtingsvormen en ruimtelijke vrijheid, terwijl ‘groene’ individuen veiligheid, degelijkheid en geborgenheid in de openbare ruimte waarderen. En waar de gele groep graag samenkomt en nieuwe mensen ontmoet in het publieke domein, geeft het blauwe individu de voorkeur aan kijkgroen met een hoogwaardige uitstraling. Deze leefstijlbenadering biedt ook handvatten voor de communicatie richting bewoners en de invulling van het participatietraject. Zo zijn extroverte, groepsgeoriënteerde bewoners vaker bereid om samen met buurtgenoten het beheer van groenstroken op zich te nemen. De gemeente Dordrecht heeft recent rond een project gekozen voor het hanteren van deze zogenaamde BSR-methode, als ook gehanteerd door bureau Buhrs. Zie bijvoorbeeld hun publicatie ‘De burger is ook maar een mens’.
Bij dit alles is het van belang te beseffen dat het segmenteren van doelgroepen slechts een van de bouwstenen is voor een effectieve communicatiestrategie.

Bijlage 2 Geraadpleegde personen

Voor dit onderzoek is een reeks personen vanuit verschillende organisatie-onderdelen van de gemeente Dordrecht geïnterviewd, alsmede enkele externe communicatie-experts. Ook heeft een aantal personen hun kennis en inzichten gedeeld in een workshop in november 2018. In totaal gaat het om ongeveer 20 personen. Vanwege de bepalingen in de AVG over opname van persoonsgegevens zijn de namen en functies van betrokkenen in deze versie van het rapport niet genoemd Voor alle betrokkenen geldt bijzondere erkentelijkheid voor hun waardevolle medewerking en inzichten.

Bijlage 3 Geraadpleegde documenten

Waterpas, Leefstijlen strategie in de openbare ruimte, https://beterbuiten.wordpress.com/blog/dossier-strategisch-beleid-leefstijlen-als-wegwijzers-3/
Bureau Buhrs, De burger is ook een mens. Burgerparticipatie op basis van belevingswerelden
Coalitieakkoord 'Onze stad', gemeente Dordrecht, 2018-2022

Commissie Toekomst Overheidscommunicatie, Eindrapport 'In dienst van de democratie'

Dordrecht Marketing, Merkboek Dordrecht

Gemeente Dordrecht, document 'Doorontwikkeling raad', 2018
Gemeente Dordrecht, document Strategisch Communicatie Frame Gemeenteraad
Gemeente Dordrecht, document 'Strategische raadscommunicatie'
Gemeente Dordrecht, Onze Visie op Communicatie, 2016

Gemeente Dordrecht, Evaluatie Nieuw Dordts Peil, 2017

Instituut Fysieke Veiligheid, Maatschappelijke onrust en de rol van gemeenten, hoofdstuk 2 DuPont/Chemours: een fabriek die voor onrust zorgt, 2018

KOOP/IMI, Actief openbaar, Haalbaarheidsonderzoek ontsluiting overheidsinformatie, 2018, https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2018/02/01/actief-openbaar-haalbaarheidsonderzoek-ontsluiting-overheidsinformatie

Motivaction Research and Strategy, De sociaal-culturele positie van de Dordtenaar, Mentality-rapport in opdracht van de Rekenkamercommissie van de gemeente Dordrecht

Motivaction, Burgers komen in beweging voor energie: Download de publicatie: Burgers komen in beweging voor energie
Motivaction, Sociaal gewenst gedrag, Download de whitepaper 'Sociaal gewenst gedrag'
Movisie, Keuzewijzer e-participatie-tools, die gebruikt kunnen worden bij burgerparticipatie, met praktijkvoorbeelden: https://www.movisie.nl/sites/movisie.nl/files/2018-06/keuzewijzer-e-tools.pdf
Onderzoekcentrum Drechtsteden, Dordt aan zet, Vrieseplein en Damplein, evaluatie placemaking, 2018
Onderzoekcentrum Drechtsteden, Monitor Communicatie en Bestuur, Dordrecht 2017
Rekenkamercommissie Dordrecht, 'Waar voor je geld', 2018
Servicecentrum Drechtsteden, document 'Inbedding Communicatie'

Gemeente Dordrecht
Spuiboulevard 300
Postbus 8
3300 AA Dordrecht

www.dordrecht.nl

DORDRECHT