

De raad van de gemeente Etten-Leur;

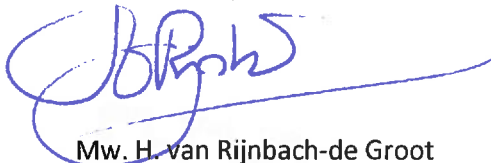
gezien het voorstel van burgemeester en wethouders d.d. 24 februari 2015 en de brief van 31 maart 2015 inclusief het daarbij behorende aangepaste raadsvoorstel;

**besluit:**

1. het communicatieplan "Spreeken is zilver, luisteren is goud" inclusief de "Criteria voor communicatie" vast te stellen met dien verstande dat geen middelen voor het realiseren van een videofilm beschikbaar worden gesteld;
2. de financiële inspanningen voor 2015 ter grootte van 35.000 euro te dekken uit de post 'Onvoorzien' en deze mutatie te verwerken in de 1<sup>e</sup> Bestuursrapportage 2015;
3. over de financiële consequenties voor de jaren 2016 e.v. een separaat besluit te nemen bij de behandeling van het beleidskader (de beleidsactualisatie).

Aldus besloten in de openbare raadsvergadering  
Van 13 april 2015

De raad voornoemd,  
De voorzitter,



Mw. H. van Rijnbach-de Groot

De griffier,



W.C.M. Voeten

# **Spreken is zilver, luisteren is goud**

Communicatieplan

**24 februari 2015**

## Voorwoord

“Spreken is zilver, luisteren is goud”. Zo luidt de titel van dit communicatieplan. Het is een vrije interpretatie van een eeuwenoud spreekwoord, maar ik kan de kwinkslag wel plaatsen. Luisteren is een kunst, die in de moderne maatschappij steeds meer onder druk is komen te staan. Goed luisteren vraagt tijd, aandacht en geduld. Het verlangt dat je je eigen mening en ervaringen opzij zet. Dat je niet direct met oplossingen komt, maar alleen vragen stelt.

Ook dit plan is voor een belangrijk deel ontstaan door te luisteren. Tijdens twee werkconferenties zijn raadsleden en ambtenaren aan de slag gegaan met het thema communicatie. Hun goede ervaringen, tips en suggesties zijn opgenomen in dit plan. Uit de hoge cijfers die zij gaven aan het belang van goede communicatie blijkt wederom hoe ambitieus Etten-Leur is.

Onze inwoners verdienen het om gehoord te worden. Ze hebben recht op goede communicatie. De ambitie om de communicatie nog verder te verbeteren, onderschrijf ik volledig. Maar we moeten ook aandacht hebben voor alles wat we de afgelopen jaren al bereikt hebben. We denken mee met onze inwoners. Met veel plezier heb ik de voorbeelden gelezen die aantonen dat het op heel veel momenten al goed gaat. Die situaties maken dat onze inwoners elkaar ook over hun positieve ervaringen vertellen. Hopelijk stimuleert dat anderen om ook de gemeente op te zoeken en hun ideeën met ons te delen.

Ik wens u veel inspiratie toe!

Heleen van Rijnbach-de Groot

## **Inhoudsopgave**

<b>Inleiding .....</b>	<b>4</b>
<b>Hoofdstuk 1: Communicatie: een verantwoordelijkheid van iedereen .....</b>	<b>6</b>
<b>Hoofdstuk 2: Communicatie: integraal onderdeel van het handelen van de gemeente.....</b>	<b>8</b>
<b>Hoofdstuk 3: Communicatie: gemakkelijk te vinden informatie .....</b>	<b>10</b>
<b>Hoofdstuk 4: Communicatie: heldere woorden en beelden .....</b>	<b>12</b>
<b>Hoofdstuk 5: Communicatie: goed luisteren .....</b>	<b>14</b>
<b>Hoofdstuk 6: Communicatie: de partners opzoeken .....</b>	<b>17</b>
<b>Hoofdstuk 7: Aan de slag.....</b>	<b>19</b>
<b>Hoofdstuk 8: Financiën .....</b>	<b>21</b>

## Inleiding

*“Communicatie is een activiteit waarbij levende wezens betekenissen uitwisselen door op elkaars signalen te reageren”.*

*(bron: Wikipedia)*

Met deze definitie van communicatie wordt direct duidelijk dat het onmogelijk is om níét te communiceren: alle gedrag is communicatie. Bovendien wordt duidelijk dat er altijd minimaal twee levende wezens betrokken zijn – in communicatietermen: een zender en een ontvanger.

### Zender en ontvanger

Bij dat laatste wringt vaak de schoen. Als we om ons heen kijken, zien we overal mensen met elkaar praten. Maar hoe vaak ervaren we niet dat er sprake is van twee personen die de rol van ‘zender’ op zich nemen? Luisteren lijkt steeds moeilijker te worden. We leven in een drukke tijd, waar de informatie de hele dag door op ons af komt. Om overzicht te houden, krijgen we de neiging ervaringen te combineren: al na het horen van enkele woorden gaat ons brein razendsnel op zoek naar informatie die overeenkomsten heeft met dat wat de ander vertelt. We vinden het moeilijk te luisteren zonder te reageren. Zelfs als we bewust beleefd zijn en de ander laten uitspreken, reageren we al in gedachten.

Natuurlijk gebeurt dit met de beste bedoelingen, maar het zorgt ervoor dat we niet écht te weten komen wat de ander vindt en voelt. En dat versterkt het beeld dat we nu juist zo graag willen voorkomen: dat we vóór de ander denken.

### Uitkomsten werkconferenties

Bij de totstandkoming van dit plan is gebruik gemaakt van de ideeën, ervaringen en suggesties die de gemeenteraad en de ambtelijke organisatie met elkaar hebben gedeeld tijdens een tweetal werkconferenties communicatie op 4 en 5 februari 2015. Mede op grond van hun waardevolle informatie hebben we dit plan kunnen opstellen. Wij danken de 40 aanwezigen hartelijk voor hun actieve deelname.

Tijdens de beide werkconferenties werd een aantal vragen aan de aanwezigen voorgelegd. Op de vraag “Hoe belangrijk vindt u het dat de gemeente Etten-Leur goed communiceert” gaven de raadsleden een 9,6 op een schaal van 0 tot 10. De ambtenaren volgden hen op de voet met een 9,3. Over de belangrijkste reden voor een goede communicatie waren beide groepen het eens: “Met onze communicatie geven we aan waar we voor staan”. Maar ook: “het creëert betrokkenheid” en “tevredenheid”. “Met goede communicatie voorkom je klachten of problemen en het werkt preventief”. Bovendien is het “een legitimatie van het gezag”.

Zowel de raadsleden als de ambtenaren geven aan dat we op de goede weg zijn en dat er de afgelopen jaren al veel verbeterd is. Maar ze zijn het er ook over eens dat we ons moeten blijven ontwikkelen.

De aanwezigen durven kritisch te zijn over hun eigen rol in de communicatie – deze vraag beoordelen raadsleden en ambtenaren respectievelijk met een 6,9 en een 7,5. De raadsleden geven aan dat ze regelmatig de behoefte hebben vragen van burgers beter te kunnen beantwoorden en hen graag gericht willen doorverwijzen.

De raadsleden en ambtenaren zijn unaniem als het gaat om zaken die belangrijk zijn in de communicatie. Hun top 3 ziet er precies hetzelfde uit:

1. Duidelijke taal
2. Goed luisteren
3. Openheid

Deze begrippen worden direct gevolgd door “op tijd”, “aandacht voor nieuwe (sociale) media” en “persoonlijk contact”. De top 10 wordt gecombineerd door “afspraken nakomen”, “aansluiten bij de ander”, “professionele middelen” en “visualiseren”.

Hoewel deze uitkomsten wetenschappelijk gezien niet als representatief mogen worden beschouwd, geven ze duidelijk aan dat we met elkaar grote ambities hebben. Bij het ontwikkelen van activiteiten op het gebied van communicatie, participatie en dienstverlening spelen deze wensen en idealen een belangrijke rol.

### **Relatie met participatie en Beleidskader**

De afgelopen jaren heeft de gemeente Etten-Leur geïnvesteerd in participatie. Participatie en communicatie gaan hand-in-hand. Dit communicatieplan geeft een nadere uitwerking van het communicatiebeleid, zoals dat is verwoord in de nota ‘Ruimte voor initiatieven’ (juni 2013) en in het Beleidskader 2014-2018 (concept, april 2015). De tekst in het Beleidskader 2014-2018 is de kapstok voor dit communicatieplan: de titel van ieder hoofdstuk is gebaseerd op de tekst in het Beleidskader.

#### ***Spreken is zilver, luisteren is goud***

*Uitgangspunten voor communicatie zijn: Communicatie is een verantwoordelijkheid van iedereen en is integraal onderdeel van het handelen van de gemeente. Inwoners kunnen gemakkelijk de benodigde informatie vinden. We communiceren in heldere woorden en beelden. In 2014 werd communicatie en informatievoorziening beoordeeld met een 6,8<sup>1</sup>; in 2019 is dat nog steeds zo. Omdat we goed luisteren, weten we wat er leeft. De gemeenteraad, het college en de ambtelijke organisatie zoeken de partners actief op.*

*(bron: concepttekst Beleidskader 2014-2018)*

### **Relatie met dienstverlening**

Ook tussen communicatie en dienstverlening bestaat een stevige band. En ook op dit gebied heeft de gemeente Etten-Leur veel ambities. We hebben zelfs een speciaal programma in het leven geroepen voor dienstverlening. Voor ons geldt niet dat we “onze klant behandelen, zoals we zelf behandeld willen worden”. We willen méér doen: we willen met de ander omgaan, zoals die ánder behandeld wil worden. Methodieken als ‘hostmanship’ en ‘waardierend vernieuwen’ helpen ons bij deze nieuwe manier van werken.

### **Leeswijzer**

Dit communicatieplan geeft richting aan die ambities. We hebben de beleidsuitgangspunten vertaald in concrete richtlijnen en praktisch toepasbare tips, waarmee onze medewerkers en raadsleden hun voordeel kunnen doen. In hoofdstuk 7: “Aan de slag” staan de ideeën voor het jaar 2015. Hoofdstuk 8 heeft betrekking op de financiën.

Om dit communicatieplan prettig leesbaar te maken, maakten we keuzes in de terminologie. Overal waar we spreken over ‘inwoner’, bedoelen we ook onze andere partners: ondernemers, onderwijs, maatschappelijke organisaties en andere overheden. Daarbij realiseren we ons uiteraard dat communicatie met een ervaren ondernemer om een andere aanpak vraagt dan de communicatie met bijvoorbeeld een jonge inwoner. Ook het gebruik van de mannelijke vorm is bedoeld om de tekst prettiger leesbaar te maken: overal waar ‘hij’ staat, bedoelden we natuurlijk ook ‘zij’.

---

<sup>1</sup> Bron: [waarstaatjegemeente.nl](http://waarstaatjegemeente.nl) (2014). Dit burgeronderzoek vergelijkt de mening van de inwoners van Etten-Leur met gemeenten in dezelfde stedelijkheidsklasse (5 gemeenten) en gemeenten met een zelfde inwoneraantal (19 gemeenten).

## Hoofdstuk 1

### Communicatie: een verantwoordelijkheid van iedereen

Iedereen communiceert. Iedere collega of bestuurder die betrokken is bij de gemeente, communiceert namens de gemeente – 24 uur per dag en 365 dagen per jaar. We communiceren met onze brieven, tijdens bewonersavonden, bij ons werk op straat, maar ook in onze vrije tijd.

#### Beleidsstukken: óók communicatie

Niet iedere medewerker heeft direct contact met onze inwoners. Toch communiceren we allemaal. Via het bestuur, collega's of met beleidsstukken maken we onze inwoners deelgenoot van onze woorden en gedachten. Daarom vinden we het belangrijk dat onze beleidsstukken leesbaar en begrijpelijk zijn. Om misverstanden te voorkomen, zijn onze teksten bovendien duidelijk en voor één uitleg vatbaar.

#### Communicatieadviseurs

Onze communicatieadviseurs hebben een actieve rol in de communicatie met grote groepen. Zij verzorgen onder meer de publicaties en de woordvoering namens de gemeente. De communicatieadviseurs geven advies over bijvoorbeeld de planning, de timing en de middelen die we kunnen gebruiken. Als we ze vroeg in het proces betrekken, kunnen we maximaal gebruik maken van de mogelijkheden.

*“Neem bijvoorbeeld de afvalkalender. Ik ben nog steeds blij dat we de collega's van communicatie daarvoor opzochten. Zij gaan op de stoel van de inwoner zitten en zien dingen waar ik overheen kijk. Bovendien brengen ze het product bij iedereen onder de aandacht: gemeentepagina, website, sociale media. Mede dankzij hun kritische blik kregen we eigenlijk helemaal geen klachten”.*

#### Portefeuillehouder

De burgemeester is in haar rol van portefeuillehouder verantwoordelijk voor de organisatie van de communicatie door de gemeente. Communicatie is echter een verantwoordelijkheid van ons allemaal: zoals de beleidsambtenaar verantwoordelijk is voor het opstellen van een leesbare en begrijpelijke beleidsnota, is de betreffende portefeuillehouder verantwoordelijk voor de communicatie over die nota.

#### PRAKTISCHE TIPS:

##### Bereikbaar?

Zou een nieuwe collega van het KlantContactCentrum (KCC) jou op intranet goed kunnen vinden, als er een inwoner voor je belt? Is je afdeling bijvoorbeeld goed vermeld? Is duidelijk wie je vervangt bij afwezigheid? Wat zijn je vaste werkdagen? Veel collega's vinden het ook handig om te zien over welke thema's en dossiers ze je wat kunnen vragen. Geven je voicemail en afwezigheidsassistent duidelijke instructies voor als je er niet bent? Wordt de voicemailbox van je team regelmatig afgeluisterd?

##### De ontvangst

Om te voorkomen dat je je verloren voelt, moet de bewegwijzering duidelijk zijn. Is dat ook in een wijkgebouw altijd het geval? Loop er eens binnen en denk bewust als een inwoner. Weet je waar je moet zijn? Het Amphia ziekenhuis heeft onlangs de bordjes boven de receptie veranderd: de tekst “hier melden” is vervangen door “welkomstbalie”. De woorden “fijn dat je er bent” doen al wonderen. Het geeft een fijn gevoel om je welkom te voelen.

## **Mail?**

Kijk even naar deze vuistregels, voor je op ‘verzenden’ drukt:

Minder mail:

- Mailen of bellen?
- Aan: noem alleen de e-mailadressen waarvan een reactie noodzakelijk is
- CC: alleen als de mail voor de ontvanger belangrijk is, niet om jezelf in te dekken
- Allen beantwoorden: zo veel mogelijk vermijden. Wie moet echt een antwoord hebben?
- Doorsturen: haal tekst weg die niet meer van toepassing is, ook met het oog op privacy.

Efficiënte mail:

- Onderwerp: geef een beknopte omschrijving die de lading dekt
- Eerste alinea: vertel wat je verwacht. “Ik wil je informeren... je hoeft niet te reageren”
- Deadline: vermeld deze duidelijk, liefst in de eerste alinea
- Beperk je mail tot één onderwerp. Stuur desnoods een tweede mail.
- Formuleer concreet. Bewaar conversaties voor een gesprek of de telefoon.

## **Telefoon?**

We streven naar direct klantcontact. Vermeld dus je doorkiesnummer op je brieven. Het algemene telefoonnummer 14 076 gebruiken we alleen voor een grote mailing of voor brieven van de opzichters.



## Hoofdstuk 2

### Communicatie: integraal onderdeel van het handelen van de gemeente

In een gemeente komen veel verschillende zaken samen. Goede communicatie is dan een hele uitdaging. Wij weten welke afdeling waar over gaat, wie met welk onderwerp bezig is en wat de afspraken zijn. We weten hoe we elkaar kunnen vinden. Onze inwoner kent de weg in onze organisatie meestal niet. De kunst is om ervoor te zorgen dat hij daar geen last van heeft.

#### Samenwerken

Binnen de gemeente Etten-Leur doen we ons best om over de grenzen van de eigen afdeling heen te kijken. Zowel bestuurders als ambtenaren denken en werken steeds meer integraal. We zoeken elkaar op, zorgen voor afstemming en regelen coördinatie. We trekken samen op tijdens bewonersavonden, om onze inwoners direct zo goed mogelijk te informeren. We voorkomen dat we bewust of onbewust tegenstrijdige informatie geven of verschillende verwachtingen wekken, wanneer inwoners via verschillende ingangen contact met ons opnemen. Als het onverhoopt een keer verkeerd gaat, zoeken we elkaar op om het te bespreken.

*“Vroeger gebeurde het nogal eens dat wij niet wisten dat een auto een vergunning had gekregen om achter de paaltjes van het Winkelhart te komen. Buiten werktijden moesten die mensen via de storingsdienst contact met ons opnemen. Soms moesten ze dan lang wachten voor wij ter plaatse waren om het paaltje neer te laten. Nu krijgen we direct een seintje wanneer de vergunning wordt afgegeven en weten we van tevoren wanneer we worden verwacht. Dat scheelt een hoop tijd”.*

*“De collega’s van de buitendienst zijn de oren en ogen van onze organisatie. Daar kunnen we dankbaar gebruik van maken. Zo werd ik laatst gebeld door een collega die op straat was aangesproken door een mevrouw met een vraag. Toen zij mij kort daarna belde, had ik het antwoord al paraat. Die mevrouw was blij verrast. Met zo’n samenwerking kun je écht meer doen dan je klant verwacht”.*

#### Doorverwijzen

Onze collega’s van het KlantContactCentrum (KCC) doen hun uiterste best om de vragen die zij krijgen zo goed mogelijk zelf te beantwoorden. Of het nu gaat om een contact aan de telefoon, aan de balie of digitaal – in alle gevallen geldt de regel: bij twijfel over het antwoord geven we de boodschap door aan de deskundigen. Dit zou een gouden regel moeten zijn voor iedereen. Als we toezeggingen doen die we achteraf niet kunnen nakomen, is dat een teleurstelling voor alle betrokkenen. Een teleurstelling, die voorkomen kan worden door goed door te vragen en te luisteren naar de antwoorden en de verwachtingen. Daarna zeggen we de inwoner toe dat we binnen de organisatie om advies vragen. Het is helemaal niet nodig altijd direct met oplossingen te komen; een inwoner vindt het in eerste instantie vaak al fijn dat hij gehoord en begrepen wordt. Dat is immers de beste basis voor de uiteindelijke oplossing.

#### **PRAKTISCHE TIPS:**

##### **Anoniem of persoonlijk?**

Als mensen klagen over “slechte communicatie”, wordt dat vrijwel altijd gekoppeld aan een anoniem begrip als “de gemeente”. De schuld ligt meestal niet bij een concrete persoon. Als je een inwoner doorverwijst naar een collega, is het vaak verstandig als je de naam van je collega noemt. Dat maakt het contact concreter en persoonlijker. Hetzelfde principe speelt een rol bij je keuze in het soort contact: als je ervoor kiest iemand te ontvangen of op te

zoeken, legt dat de basis voor een gevoel van persoonlijk contact. Natuurlijk is het lang niet in alle gevallen nodig om mensen persoonlijk te ontvangen, maar zeker voor wat meer complexe situaties kan het je veel tijd en gedoe besparen als je in het begin investeert in een persoonlijke afspraak. Wanneer er alleen sprake is van mail- of telefoonverkeer, spreekt de ander met “de gemeente”. Dat gevoel wordt nog eens versterkt met een algemene aanhef: zorg er liever voor dat de naam van de inwoner op de brief staat.

### **Wat is ieders rol?**

Om misverstanden te voorkomen, is het belangrijk dat je goed weet wat je eigen rol is, maar ook die van de anderen kent. Dat geldt niet alleen voor bestuurders en ambtenaren, maar ook voor de andere betrokken personen en organisaties. Misschien is het verstandig om hier eens nadrukkelijk bij stil te staan?

### **Callcentra**

Niet alleen je collega's van het KCC zijn afhankelijk van jouw goede informatie. Er zijn nog veel meer organisaties en bedrijven die namens ons met onze inwoners communiceren. Denk aan Afval3xBeter, onderzoeksbureaus of de medewerkers van een callcentrum die buiten werktijd de klachten van onze inwoners in behandeling nemen. Weten zij wat ze moeten weten om onze inwoners goed te kunnen helpen?

## Hoofdstuk 3

### Communicatie: gemakkelijk te vinden informatie

We vinden het belangrijk dat mensen onze informatie goed kunnen vinden: zeker als onze inwoners de moeite nemen om zelf op zoek te gaan naar informatie, moeten ze snel geholpen worden en eenvoudig een duidelijk antwoord krijgen op hun vraag. Goede informatie geeft rust – en daar hebben onze inwoners recht op.

#### Digitaal...

Als inwoners zelf op zoek gaan naar informatie, is onze website voor velen van hen de belangrijkste informatiebron. Uiterlijk op 1 mei 2015 lanceert de gemeente een nieuwe website, waarop bezoekers eenvoudig en snel de antwoorden vinden op hun vragen. Zij vinden daar voortaan ook alle documenten over vastgesteld beleid; voor beleid dat nog op de raadsagenda staat, blijven we doorverwijzen naar de website van de gemeenteraad (notudoc). Daarnaast kunnen onze inwoners ons bereiken via de mail, de social media en speciale apps (BuitenBeter, AfvalWijzer).

#### ... en analoog

Inwoners die zich minder thuis voelen met digitale media kunnen de gemeente tijdens kantoortijden eenvoudig telefonisch bereiken via telefoonnummer 14 076, een bezoek brengen aan het stadskantoor of gebruik maken van de contactmomenten en spreekuren in buurt- en wijkcentra. Op de website en in de wekelijkse gemeentepagina in De Etten-Leurse Bode vinden mensen een overzicht met goede contactinformatie.

*“De BuitenBeter-app is echt een oplossing. Als ik een losse stoeptegels zie, maak ik een foto met mijn telefoon en kan ik de foto direct uploaden via BuitenBeter”.*

*“Wat mij betreft mag er ook een matrixbord in het Winkelhart komen. Of op het Van Bergenplein”.*

#### Ieder heeft zijn eigen voorkeur

We realiseren ons dat mensen gemakkelijker naar ons toe komen, als ze er zelf belang bij hebben. Vergelijk het met de scholier die elke ochtend automatisch op het informatiebord in de centrale hal kijkt om te zien of er uren uitvallen. In de praktijk doen zich ook veel situaties voor, waarin het moeilijker is om de juiste inwoners te bereiken. Waar de ene inwoner het liefst alleen informatie wil over veranderingen in zijn wijk, wil de ander juist weten welke gemeentelijke voorzieningen we ontwikkelen en wil een derde bij voorkeur helemaal met rust gelaten worden. De één wil graag een nieuwsbrief; zijn buurman verafschuwt die. Ook demografische gegevens als leeftijd zijn niet altijd een goede leidraad: oma's kunnen geïnteresseerd zijn in de verandering van een nabijgelegen speelplaats, terwijl dertigers willen weten wat er gaat veranderen in de ouderdomsvoorzieningen voor hun ouders. Voor alle inwoners wil de gemeente de communicatie zo goed en persoonlijk mogelijk maken.

*“Als het op informatie aankomt, zitten we op een goudmijn. Er zijn zo veel websites en systemen waarmee je precies de informatie kunt krijgen die je graag wilt hebben. Het is alleen jammer dat er nog zo veel mensen zijn die niet weten wat er allemaal kan. Dat geldt niet alleen voor onze inwoners, maar ook voor onszelf”.*

#### We houden rekening met de verwachtingen

Een belangrijke voorwaarde voor goede communicatie is dat wederzijds de verwachtingen duidelijk zijn. Daarvoor is het van belang dat we ons vooraf goed in de ander inleven en daar in onze boodschap rekening mee houden. In uitnodigingen voor bewonersavonden laten we onze inwoners

duidelijk weten wat ze van ons kunnen verwachten, welke inbreng we van hen verwachten en hoeveel ruimte er is voor inspraak. We richten ons niet alleen op wat wij komen brengen, maar leggen vooral de nadruk op het belang voor de inwoner zelf: wat willen ze? Wat kunnen zij bij ons komen halen? Tijdens de bijeenkomst luisteren we actief naar onze inwoners: we nemen de tijd en de moeite om goed te horen en te zien waar behoefte aan is. Vervolgens spelen we hier zo goed mogelijk op in – zowel tijdens de bijeenkomst als in het vervolgtraject. Als de verwachtingen niet overeenkomen, maken we dit bespreekbaar en stellen we ze duidelijk bij.

### **We zetten verschillende middelen in**

Bij de inzet van onze communicatiemiddelen houden we rekening met de boodschap en met de ontvanger. Vluchtige informatie hoeft vaak niet persoonlijk te worden gebracht en in de regel kennen jongeren beter de weg in de digitale wereld. Een mix van verschillende middelen is vaak de beste oplossing. Ook het kiezen van het juiste moment is heel belangrijk. De communicatieadviseurs adviseren je graag.

*“Bij werkzaamheden aan de weg sturen we de bewoners vooraf een informatiebrief. Op de dag voor de start van de werkzaamheden, stopt de aannemer nog een kaartje in de bus. Dat leidt vaak tot goede contacten tussen onze inwoners en de werklieden. Maar misschien kunnen we nog wel een stapje verder gaan, door mensen bijvoorbeeld de mogelijkheid te bieden om via sms-berichten of WhatsApp op de hoogte te blijven van belangrijke momenten of onvoorziene wijzigingen. Of door een overzichtelijke plattegrond op onze website te plaatsen. Op die manier informeren we ook de mensen die niet in de straat wonen, maar er wel regelmatig gebruik van maken”.*

#### **PRAKTISCHE TIPS:**

##### **Verwachtingen**

Organiseer je een bewonersavond? Zorg dat de naam van de avond aangeeft wat de genodigden mogen verwachten: bij een informatieavond geef je informatie, bij een meedenkavond vraag je de bezoekers om hun mening. Met een beetje creativiteit kun je heel wat bereiken.

##### **Blinde vlek?**

Is de tekst voor je uitnodiging klaar? Als het goed is, heb je de Schrijfwijzer al toegepast. Vraag, voordat je de brief verstuurt, eens aan een van je huisgenoten, een vriend, een schrijfcoach, een collega van een ander team of een inwoner om de tekst te lezen. Weet hij wat je bedoelt? Snapt hij waar hij wordt verwacht? Vindt hij het interessant genoeg? Misschien heb je een blinde vlek ontwikkeld: wat voor jou heel logisch is, kan voor de ander wel eens moeilijker te begrijpen zijn. Misschien doe je de ander een groot plezier met een korte toelichting, een tekening, een handige plattegrond of een aanpassing in je programma.

##### **Volgers**

Moet je snel veel mensen bereiken? Dan bieden onze sociale media misschien de oplossing. We hebben zelf al veel volgers op Facebook, Twitter en Google+, maar we kunnen ook gebruik maken van de volgers van onze volgers. Als de boodschap interessant genoeg is, krijg je op die manier al snel een sneeuwbaaleffect op gang.

## Hoofdstuk 4

### Communicatie: heldere woorden en beelden

“Een beeld zegt meer dan duizend woorden”, luidt een beroemd gezegde. We herkennen een nieuwe collega inderdaad gemakkelijker met een foto dan met een uitgebreide omschrijving. Toch wil je ook graag de naam weten van die nieuwe collega. Daarvoor heb je woorden nodig. De kracht ligt in de combinatie: we gebruiken heldere woorden en duidelijke beelden, die elkaar versterken.

#### Schrijfwijzer

Sinds 2014 maken we gebruik van de Schrijfwijzer: een hulpmiddel om in begrijpelijke en duidelijke taal met onze inwoners te communiceren. In totaal volgden zo'n 180 medewerkers een schrijftraining van een dag; op iedere afdeling werden bovendien enkele collega's opgeleid tot schrijfcoach. Met behulp van deze schrijfcoaches en de communicatieadviseurs hebben we meer dan tweehonderd standaardbrieven met ambtelijke taal vervangen door moderne, leesbare varianten. We vermijden vakjargon en zoeken bewust de balans in de hoeveelheid informatie. En natuurlijk staan we bewust stil bij de manier waarop onze boodschap op de lezer overkomt.

#### De tekst:

*“Met deze brief willen wij u informeren over de plannen van de gemeente om het gedeelte van de Zandspui tussen de Hoge Vaartkant en de Hoge Bremberg te reconstrueren. In het kader van ‘Beheren op Niveau’ heeft de gemeente in de begroting van 2014 hiervoor de benodigde financiën gereserveerd”.*

#### werd met de Schrijfwijzer:

*“U woont aan de Zandspui. De gemeente gaat het gedeelte van de Zandspui tussen de Hoge Vaartkant en de Hoge Bremberg opnieuw inrichten. In deze brief leggen wij u uit wat dit voor u betekent”.*

We blijven de komende jaren investeren in de Schrijfwijzer. Meer medewerkers krijgen de gelegenheid om de cursus te volgen en de schrijfcoaches controleren steekproefsgewijs of onze brieven aan de nieuwe standaard voldoen. Ook onze inwoners betrekken we hierbij: in willekeurige situaties vragen we de lezer om de brief aan ons te retourneren, als ze de inhoud niet begrijpen. Ook op onze website bieden we onze bezoekers actief de mogelijkheid ons te melden als ze iets niet begrijpen of niet kunnen vinden.

#### Beelden

In onze communicatie proberen we steeds meer gebruik te maken van beelden. Dit maakt de vormgeving aantrekkelijk en de boodschap beter te begrijpen. Met de “Begroting in één oogopslag” brengen we een dik boekwerk dat voor veel mensen ingewikkeld is om te lezen terug tot één overzichtelijke pagina. Onze stedenbouwkundigen maken tijdens presentaties steeds meer gebruik van eenvoudige tekeningen om onze inwoners de verschillende mogelijkheden te laten zien. En in de communicatie rond de “Drie decentralisaties” hebben we de eerste stappen gezet in het informeren van inwoners via videofilmjes.

*“Eén van de beste ideeën kwam van een bewoner zelf: een sticker op de afvalcontainer die de maximum snelheid aangeeft. Goedkoop, effectief en creatief”.*

#### Houding en gedrag

Ook houding en gedrag spelen een belangrijke rol in de communicatie. In alle persoonlijke contacten, maar zeker tijdens presentaties komen deze vaardigheden duidelijk naar voren. We gaan nog meer sturen op talenten: we bieden trainingen aan en vragen vaardige medewerkers om hun minder ervaren collega's te coachen.

*“De cursus telefoneren heeft erg goed gewerkt. Het ging ook over je houding. Dat is een interessante vraag: hoe kom je eigenlijk over? Dit soort cursussen moeten eigenlijk verplicht zijn”.*

**PRAKTISCHE TIPS:**

**De kunst afkijken**

Je kunt leren van andere organisaties waar je in het dagelijks leven mee te maken krijgt. Misschien kan de gemeente zijn voordeel doen met je ervaringen. Vertel je teamleider erover of geef een tip aan het team communicatie.

Een raadslid vertelt: “De Belastingdienst vermeldt duidelijk op de brief: van wie, waarover, met wie contact, getekend met een naam, en zelfs specifiek hoe laat het contact heeft plaatsgevonden”.

Een ander raadslid is erg te spreken over de folder van het Platform Minima: “De voorkant is kleurrijk, het is gedrukt op mooi papier en de zaken worden goed gevisualiseerd. Daardoor blijft het beter hangen”.

Een medewerker was erg positief over de wijze waarop Interpolis haar hielp bij een lekkage in haar woning: “Alles was binnen een half uur geregeld. Ik kreeg goede informatie over het klusbedrijf en de kosten. Het was duidelijk, snel en overzichtelijk”.

Een collega had goede ervaringen bij het openen van een rekening bij de SNS-bank: “Het kon helemaal digitaal en dat ging perfect. Ik kon alles regelen op een moment dat het mij het beste uitkwam”.

## Hoofdstuk 5

### Communicatie: goed luisteren

Niet voor niets luidt de titel van dit plan “Spreken is zilver, luisteren is goud”. Communicatie is tweerichtingsverkeer. Luisteren is meer dan beleefdheid. Om écht contact te hebben is het belangrijk dat we actief naar de ander luisteren.

#### Goed luisteren: een hele kunst

Voor iedereen is het soms moeilijk om onbevangen te luisteren. We willen graag helpen en snel een goede oplossing bieden. Vaak denken we aan een half woord al genoeg te hebben om precies te weten wat er speelt. We willen de ander (en onszelf) tijd besparen door niet te lang stil te staan bij ideeën die in de praktijk toch niet haalbaar zijn. Het zijn logische reflexen, maar helaas zorgen ze – ondanks de goede bedoelingen – niet voor tevredenheid bij onze inwoners. Als we de tijd en moeite nemen om aandachtig te luisteren en vragen te stellen, getuigt dat van respect voor de ander. Alleen al daardoor krijgt de ander ook meer begrip voor ons. Bovendien ontdekken we dat er regelmatig een boodschap achter de vraag verscholen ligt die minstens zo belangrijk is om tot een goede oplossing te komen. Het kan daarbij zowel onszelf als de inwoner helpen als we ter plaatse een kijkje gaan nemen.

*“Ik probeer regelmatig naar de mensen toe te gaan. Inwoners voelen zich in hun eigen omgeving meer op hun gemak. Op deze manier begin ik al met geven: ik kom naar hun locatie, op een tijdstip dat hen goed uitkomt. Vaak begrijp ik de dingen ook beter als ik ter plaatse ga. Neem bijvoorbeeld de vergunning voor een overkapping: als ik ga kijken, snap ik waarom een vraag wordt gesteld. Dat lukt niet via de mail of de telefoon. Ik kan mijn reactie aanpassen aan de persoonlijke situatie, waardoor het antwoord veel beter beklijft. Bovendien is het ook wel gezellig”.*

Als we het vraagstuk goed overzien en in het gesprek samen tot een oplossing komen, is het draagvlak voor die oplossing bovendien veel groter. Als inwoners zich gerespecteerd voelen, kijken ze met een goed gevoel terug op het gesprek – zelfs als we niet tot overeenstemming kwamen. We houden immers wel de mogelijkheid om “nee” te zeggen.

*“Verschillende omwonenden klagen over een café dat regelmatig geluidsoverlast veroorzaakt. Uiteindelijk zijn we om de tafel gegaan met de ondernemer en de omwonenden. In eerste instantie was het onrustig, maar daarna kwamen we in gesprek. Hoewel het probleem nog niet opgelost is, ontstond er van beide kanten meer begrip en veranderde de toon van het gesprek. Er werd mét elkaar gesproken in plaats van óver elkaar”.*

#### Fouten maken mág

Natuurlijk gaat er wel eens wat fout. We durven ons kwetsbaar op te stellen door fouten toe te geven en onze excuses te maken.

*“Ik werd gebeld door een meneer die vertelde dat hij de gemeente vier maanden geleden al een brief had gestuurd, maar nooit een antwoord had gehad. Ik heb gezegd dat ik de brief nog dezelfde middag bij hem zou komen ophalen en dat we dan gelijk samen even naar de situatie konden kijken”.*

*“Een trouwdag moet één van de mooiste dagen van je leven zijn, maar soms lijkt het wel of alles mis gaat: het huwelijk begon al te laat en toen liep ook de bode nog binnen”.*

*in zijn kluspak. Op dat moment doe je alles om het op te lossen, maar zorg ook voor nazorg. Bel de mensen een paar dagen later nog eens op en toon je kwetsbaarheid door fouten toe te geven – dan krijg je zelfs bedankjes of complimenten. Ga de dialoog aan. Dat is belangrijk, want mensen blijven over het contact met je organisatie communiceren. In het geval van een huwelijk nog jarenlang”.*

### **Dienstverlening**

Onze inwoners waarderen een goede dienstverlening. Ze zijn vaak positief verrast als we nét dat extra stapje doen dat ze niet verwachten. Bij de selectie van nieuwe medewerkers is zo’n dienstverlenende houding een belangrijke voorwaarde, maar ook bij de bestaande medewerkers krijgt het de aandacht die het verdient. We benutten de kwaliteiten in het team en bevorderen het leren – door te doen, te ervaren en te trainen.

*“Het is niet altijd makkelijk om te doen, maar ik heb veel geleerd van een collega. Ik vond het zo knap om te zien hoe zij omgaat met boze klanten. Zij is hard op de inhoud en zacht op de relatie. Uiteindelijk gaat de klant met een glimlach weg, ook als hij zijn zin niet kreeg”.*

In hoofdstuk 3 stonden we al stil bij het belang van verwachtingen. Zeker bij de organisatie van participatie en inspraak is het van belang dat onze inwoners weten wat ze mogen verwachten. Als mensen het gevoel hebben dat alles al in beton gegoten is, denken ze niet meer met ons mee.

*“Neem het project Kunst in de wijk: mensen hebben daarin zelf een belangrijke stem. Dat maakt ze extra gemotiveerd om mee te denken”.*

#### **PRAKTISCHE TIPS:**

##### **De communicatiedrug: LSD**

Aandachtig en actief luisteren vindt plaats in drie stappen: Luisteren, Samenvatten, Doorvragen. Dit lukt het best als je zelf niets zegt, de ander laat uitspreken en door je lichaamstaal laat merken dat je luistert. Kijk de ander aan, knik als je het begrijpt en houd de aandacht bij de ander. Accepteer de gevoelens van de ander en ga daarover niet in discussie. Vraag daarna of je in je eigen woorden mag herhalen wat de ander heeft gezegd om te toetsen of je het goed begrepen hebt. Stel vragen, zonder dat het een quiz wordt. Vraag de ander gerust om suggesties of alternatieven te geven. Stop pas met vragen als je het gevoel hebt dat je de informatie hebt, die je nodig hebt om met een reactie of advies te komen.

##### **Doel?**

Stel jezelf vooraf de vraag: wat is het doel? Wat verwachten deze mensen? Het is niet altijd nodig om direct zelf al met oplossingen te komen. Een luisterend oor en de toezegging dat je advies gaat vragen bij een collega geven de ander vaak een veel beter gevoel. Laat weten wanneer de ander een reactie kan verwachten en zorg dat je die afspraak nakomt.

##### **Gespreksstijl**

Heb oog voor je eigen gevoel en dat van de ander. Sluit in het gesprek aan bij de gespreksstijl die de inwoner en het onderwerp van je vragen. De ene keer is een zakelijke opstelling het beste, de andere keer gaat de voorkeur uit naar een meer persoonlijk contact. Mede daarom werd de laatste tijd, bijvoorbeeld in relatie tot de WMO, de term ‘keukentafelgesprek’ zo populair: het woord schept het beeld van een persoonlijk en vertrouwd gesprek, in de omgeving van de bewoner.



## Snel

Natuurlijk doe je je best een vraag zo snel mogelijk te beantwoorden. Maar soms kun je niet gelijk reageren, moet een collega de vraag overnemen of heb je tijd nodig om iets uit te zoeken. Stuur dan even een berichtje terug, waarin je laat merken dat je de boodschap hebt ontvangen en ermee aan de slag gaat. Geef de naam van de collega of geef aan wanneer je denkt het antwoord alsnog te kunnen geven. Jouw berichtje voorkomt misschien het gevoel bij de ander dat het “allemaal zo lang duurt”. Houd daarbij een veilige marge aan: als je een paar dagen eerder bent, zijn mensen verheugd – een dag later geeft misschien al een gevoel van ontevredenheid.

## Hoofdstuk 6

### Communicatie: de partners opzoeken

Wij vinden het belangrijk onze inwoners op te zoeken. We willen weten wat er leeft. De inwoners en hun wensen staan immers centraal in ons beleid en de uitvoering daarvan. Ons beleid is er niet vóór hen, maar dóór hen. We zijn gericht op overheidsparticipatie: de inwoner zet de toon, als gemeente doen we mee. We zoeken op veel verschillende manieren persoonlijk contact met onze inwoners, maar geven er de voorkeur aan hen op te zoeken in hun eigen woonomgeving.

*“Natuurlijk moet je wel rekening houden met de wens van de inwoners zelf. Als mensen lijden onder pestgedrag, willen ze niet dat iedereen ziet dat de politie of de gemeente bij hen op de stoep staat. In dat geval spreek je af op een andere locatie, waar zij zich veilig voelen”.*

#### Programma

In de uitnodiging voor een bewonersavond staat duidelijk wat onze inwoners van de bijeenkomst mogen verwachten. Kunnen ze meepraten of komen ze naar een presentatie kijken? Als inwoners van tevoren weten wat hun rol is, voorkomt dat teleurstellingen. We gebruiken daarbij bewust en zorgvuldig de treden van de participatieladder<sup>2</sup>. We zorgen ervoor dat het programma voldoende interessant is. De inwoner moet vooraf het gevoel hebben dat de avond hem zelf ook wat oplevert; vluchtige informatie leent zich niet voor een avondvullend programma. Hoe concreter en belangrijker de boodschap is, hoe meer bezoekers zullen komen. Maar we realiseren ons dat ook een kleine groep betrokken belangstellenden ons veel kunnen vertellen.

*“We hebben veel tijd en moeite gedaan om onze inwoners te betrekken bij de verkaveling van De Streek. Dit leidt tot meer begrip. Bovendien heb je betere argumenten als mensen achteraf pas reageren. Als je inzichtelijk maakt hoeveel kansen mensen hadden om te reageren, voelen ze zelf ook wel aan dat ze eerder aan de bel hadden kunnen trekken”.*

*“Omdat mensen ook op elkaar reageren, wordt direct duidelijk dat iedereen andere belangen heeft. Ik hoor regelmatig zeggen: “Ja, buurvrouw, maar dat wil ik niet”. Als wij als gemeente de mogelijke bezwaren van de burens verwoorden, krijgen mensen toch sneller het gevoel dat “de gemeente” het niet wil. En dan zijn wij de boosdoener”.*

#### Samen aan tafel

Tijdens de bijeenkomst kiezen we voor een persoonlijke benadering. We creëren geen afstand door achter een lange tafel te gaan zitten, maar zoeken een plaatsje bij de inwoners aan tafel. We zorgen dat alle aanwezigen zich veilig genoeg voelen om hun verhaal te doen – we voeren het gesprek in kleine groepjes en zorgen dat iedereen gehoord wordt. We luisteren, stellen vragen en voorkomen dat we zelf de boventoon voeren of ons gaan verdedigen. Op grond van de methodiek Waarderend Vernieuwen weten we dat we de stemming positief kunnen beïnvloeden door te luisteren en door mensen de ruimte te geven hun goede ervaringen en dromen met ons te delen. Zo voeren we een goed gesprek, met respect voor alle mensen aan tafel. Zo komen we samen tot de meest geschikte oplossing.

---

<sup>2</sup> De participatieladder is opgenomen in de nota ‘Ruimte voor initiatieven’ (juni 2013). De ladder helpt ons om de juiste manier van communiceren te kiezen. Bijvoorbeeld: is er nog veel ruimte voor inspraak van de inwoners? Stel hen dan veel vragen. Zijn de plannen eigenlijk al definitief? Zorg dan voor een goede presentatie.

*“Het mooiste cadeautje is als je aan het einde van zo’n avond inwoners hoort zeggen dat we er sámen zijn uitgekomen”.*

*“Het zou goed zijn om een avond te beleggen, waarbij de inwoners zelf kunnen bepalen waar ze het graag eens over willen hebben. Onder de noemer: “Vertel het uw raad” of “De raad vraagt raad”. We moeten dan zelf op onze handen gaan zitten. Niet op inhoud meepraten, maar alleen luisteren, vragen stellen en absorberen”.*

### **Iedereen bereiken**

Een grote groep inwoners is moeilijker bereikbaar. Zij komen niet naar bewonersavonden. Daarmee missen we hun ideeën en ervaringen. Zeker als we meer willen weten over bepaalde groepen, moeten we creatief zijn en andere manieren bedenken om in contact te komen. Jongeren komen niet snel naar een informatieavond, maar zijn misschien op school wel te bereiken. Het is belangrijk dat er voor hen ook iets ‘te halen’ valt; het moet aansluiten bij hun belang. Als het doel van de vraag maar duidelijk is, kunnen we de juiste groep bereiken.

*“Een paar jaar geleden hebben we als raadsleden honderden inwoners gebeld voor de toekomstverkenning. Gedurende twee of drie avonden hebben we een telefonische enquête gehouden. We belden zelf de inwoners en hadden ze 10 tot 15 minuten aan de telefoon. Dat gaf een heel positief gevoel, voor beide partijen. Wij kregen interessante informatie en goede ideeën. De inwoners voelen zich gehoord, ze krijgen aandacht. Daar krijg je zelf ook energie van”.*

*“Eind 2014 hebben we enkele gespreksavonden georganiseerd over de ijsbaan op het Raadhuisplein. We zijn om tafel gegaan met de organisatie, de marktkooplieden en het Winkelhart. Het begon wat gespannen. Omdat de organisatie op Facebook al een triomfantelijk bericht had geplaatst, hadden de andere partijen het gevoel dat alles al beklonken was. In het eerste overleg leidde dat tot weerstand en bezwaren, maar uiteindelijk zijn die tot een minimum afgezwakt. In de evaluatie kregen we een hoop positieve reacties”.*

*“Bij het opstellen van het evenementenbeleid hebben we niet alleen organisatoren uitgenodigd, maar ook inwoners die in het verleden klachten bij ons hadden ingediend. Hierdoor kwam er over-en-weer meer begrip. Alle opmerkingen en suggesties zijn genoteerd en stuk voor stuk afgewogen. Mensen konden dus ook teruglezen dat ze gehoord waren en dat er rekening met hen gehouden was”.*

### **We zoeken elkaar op**

Communicatie levert waardevolle informatie op. Daarom zoeken we ook elkáár actief op. We delen niet alleen de probleemgevallen met elkaar, maar weten elkaar ook te vinden als er zaken zijn waar we trots op mogen zijn. De raad blijft investeren in wijkbijeenkomsten<sup>3</sup>. Het is belangrijk dat we samen optrekken en de informatie met elkaar delen. Raadsleden ervaren geen drempels om hun vragen en zorgen aan ambtenaren voor te leggen. Ambtenaren houden collegeleden op de hoogte van waardevolle ontwikkelingen. Raadsleden, collegeleden en ambtenaren hebben samen de puzzelstukjes in handen om het plaatje compleet te maken. “Communicatie is een activiteit waarbij levende wezens betekenissen uitwisselen door op elkaars signalen te reageren”. Zelf geven we het goede voorbeeld.

---

<sup>3</sup> De gemeenteraad heeft onderzoek laten doen naar de toekomst van wijkbijeenkomsten. Eind maart 2015 verschijnt het adviesrapport.

## Hoofdstuk 7

### Aan de slag

Iedereen communiceert. Iedere collega of bestuurder die betrokken is bij de gemeente, communiceert namens de gemeente – 24 uur per dag en 365 dagen per jaar. Met veel tips en suggesties uit dit communicatieplan kunnen we als medewerkers, collegeleden en raadsleden direct actief aan de slag.

We zijn allemaal verantwoordelijk voor een goede communicatie van de gemeente. Het team Communicatie & Kabinet neemt de rol op zich om de uitvoering van de ambities actief te ondersteunen. Dit communicatieplan heeft betrekking op de hele raadsperiode 2014-2018. Concreet zet het team voor het kalenderjaar 2015 in ieder geval de volgende activiteiten op het programma:

#### We dragen het communicatieplan actief uit

- In een “mindmap communicatie” presenteren we de inhoud van dit communicatieplan helder in woord en beeld.
- We organiseren voor ieder team een interactief werkoverleg over het thema communicatie en de rol die iedereen in de communicatie speelt.
- De “praktische tips” krijgen een plaats op intranet.
- We brengen handige (digitale) hulpmiddelen onder de aandacht van onze inwoners én onszelf.

#### We ontwikkelen nieuwe middelen

- Uiterlijk op 1 mei 2015 lanceren we een nieuwe website op [www.etten-leur.nl](http://www.etten-leur.nl).
- We onderzoeken de mogelijkheid voor onze inwoners om ook via WhatsApp met ons te communiceren.
- We investeren in vormgeving en de ontwikkeling van beeldmateriaal. We moderniseren ons huisstijlhandboek.

#### We zorgen voor doorontwikkeling van de Schrijfwijzer

- We zorgen dat de cursus Schrijfwijzer een vaste cursus wordt voor onze medewerkers.
- We stimuleren dat de Schrijfwijzer goed wordt gebruikt; we houden steekproeven om onze brieven en teksten te beoordelen

#### We zoeken elkaar op

- We ontwikkelen middelen om de bereikbaarheid en de uitwisseling van kennis en ervaringen tussen raadsleden en ambtenaren te vergroten.
- We ondersteunen de raad bij de uitvoering van de aanbevelingen die voortkomen uit het onderzoek naar de toekomst van wijkbijeekomsten.

#### Samen met onze collega's van P&O en het Programma dienstverlening:

- We verkennen de mogelijkheden voor het houden van expertmeetings, de inzet van het digitaal platform, de oprichting van burgerpanels;

- We helpen bij het uitdragen van het belang van goede dienstverlening (o.a. hostmanship, waarderen vernieuwen);
- We stimuleren het ontwikkelen van workshops en opleidingen op het gebied van onder andere: het leesbaar maken van beleidsstukken, presentatievaardigheden, telefoontrainingen voor de backoffice, slecht-nieuws-gesprekken, feedback geven.

## Hoofdstuk 8

### Financiën

We willen graag op korte termijn aan de slag met de ambities die we in hoofdstuk 7 hebben genoemd voor het kalenderjaar 2015. De kosten hiervan bedragen naar schatting:

Ontwikkeling van beeldmateriaal en digitale hulpmiddelen	25.000 euro
Uitbreiding met videomateriaal	15.000 euro
Ontwikkeling van workshops en opleidingen	10.000 euro

In de concepttekst van het Beleidskader 2014-2018 is een voorstel opgenomen voor de financiering van de ambities op het gebied van communicatie, dienstverlening en participatie. Afhankelijk van de besluitvorming van de raad over het Beleidskader 2014-2018 en het daaruit volgende collegewerkprogramma geven we invulling aan de middelen en de activiteiten voor de jaren 2016 t/m 2018.