



POSITION PAPER

Het kan mét & niet zónder elkaar

Een exploratief onderzoek naar de wisselwerking tussen
communicatie en participatie binnen gemeenten.

9 september 2024

POSITION PAPER

Het kan mét & niet zónder elkaar

Een exploratief onderzoek naar de wisselwerking tussen
communicatie en participatie binnen gemeenten.

Sophie Piers

9 september 2024

Inhoudsopgave

HOOFDSTUK 1

Aanleiding & leeswijzer.....4

HOOFDSTUK 2

Een stap terug 5

HOOFDSTUK 3

Wat zien we? 6

HOOFDSTUK 4

Hoe kijken wij ernaar? 9

HOOFDSTUK 1

Aanleiding & leeswijzer

We merken dat gemeenten steeds bewuster worden van de toenemende relevantie van effectieve participatie. Men erkent ook de cruciale rol van communicatie hierin. Hoe men dit organiseert verschilt van gemeente tot gemeente. Soms wordt het gezien als een samenhangend geheel en ook op die wijze georganiseerd. In andere gevallen wordt er onderscheid gemaakt tussen deze disciplines, zowel in inhoud als in de wijze waarop dit in de organisatie gepositioneerd is. Binnen gemeenten merken we dat onduidelijkheid hierover regelmatig leidt tot frictie binnen de communicatieafdeling of tussen communicatie- en participatiecollega's. Is er geen betere manier?

Er zijn talloze blogs en onderzoeken die de interactie tussen participatie en communicatie belichten, maar ze richten zich vooral op praktische tips en inhoudelijke adviezen. Denk aan zaken als: 'communiceer wat er met de uitkomsten gebeurt en waarom', of 'maak gebruik van meerdere communicatiekanalen bij participatie'. Hoewel deze praktische en inhoudelijke aanbevelingen relevant blijven bij het uitrollen of uitvoeren van een participatieproces, gaat deze verkenning over de effectieve organisatie van communicatie en participatie binnen de gemeente, en hoe deze disciplines kunnen of zouden moeten samenwerken. Het gaat dus niet zozeer om de inhoud, maar de wijze waarop de inhoud tot stand komt. Hoe richt je je organisatie zo in dat communicatie en participatie een logisch en elkaar versterkend geheel vormen? Dat is de vraag die centraal staat.

Naar aanleiding van deze observatie heeft Berenschot op eigen initiatief een verkennend kwalitatief onderzoek uitgevoerd naar de organisatie van participatie en communicatie in relatie tot elkaar. Dit onderzoek betrof een samenwerking tussen teams binnen Berenschot die zich bezighouden met democratie & participatie en communicatie & strategische positionering.

In totaal hebben negen gemeenten verspreid over Nederland deelgenomen. In dit position paper delen we de belangrijkste bevindingen en bespreken we wat we daarvan kunnen leren. Vervolgens gaan we in op aanbevelingen voor een effectievere inrichting van de interactie tussen deze disciplines.

HOOFDSTUK 2

Een stap terug

Waarom moeten we eigenlijk aandacht hebben voor participatie en communicatie en hun samenspel?

Het besef dat oplossingen voor maatschappelijk opgaven in belangrijke mate gevonden moeten worden door middel van samenwerking tussen de gemeenschap en de overheid is gemeengoed geworden binnen het openbaar bestuur. En dat is maar goed ook: voor veel prangende vraagstukken (klimaatvraagstuk, woningbouwopgave etc.) zullen oplossingen hoogstwaarschijnlijk in de directe leefomgeving van mensen moeten worden gevonden.

Ondertussen staat de democratie onder druk. In toenemende mate kampen representatieve organen met 'representatieproblemen'. Er zijn namelijk vraagtekens te plaatsen bij de samenstelling van deze organen, bijvoorbeeld vanwege de sterke daling van het aantal leden van politieke partijen. Ook is er steeds minder belangstelling om het passief kiesrecht uit te oefenen. Het begint steeds meer te lijken op een 'diplomademocratie' waarin hoger opgeleiden oververtegenwoordigd zijn. Daarnaast lijkt toenemende polarisatie te leiden tot een gebrek aan consensus en compromissen in de politiek. Nederlanders hebben weinig vertrouwen in de regering en de overheid in bredere zin om urgente problemen effectief aan te pakken en ze ergeren zich aan de trage besluitvorming en het gebrek aan daadkracht dat hieruit voortvloeit¹. Dit gebrek aan vertrouwen maakt het noodzakelijk dat overheidsinstellingen hun eigen functioneren onder de loep nemen.

Het groeiende wantrouwen in de overheid dwingt ons niet alleen om te reflecteren op de manier waarop overheidsinstellingen opereren, maar ook om kritisch te kijken naar de onderliggende structuren en werkwijzen die aan de basis liggen van het bestuurlijke handelen. Het is noodzakelijk om zowel de werkwijzen als de structuren opnieuw te evalueren, aangezien deze kunnen bijdragen aan het verlies van vertrouwen, of juist een rol kunnen spelen in het herstellen ervan. Het terugwinnen van vertrouwen kan hand in hand gaan met meer betrokkenheid van burgers. Maar hoe doe je dat op de juiste manier?

De druk op de democratie en de rechtsstatelijke beginselen kan leiden tot een afname van de legitimiteit van besluiten. Participatie, mits goed uitgevoerd, kan zorgen voor draagvlak, meer begrip en verhoogde representativiteit. Dit is echter geen garantie; het succes hangt volledig af van de manier waarop de participatie wordt georganiseerd. Bovendien is participatie geen vervanging van de representatieve democratie, maar kan het wel bijdragen aan een groter vertrouwen in de overheid in het algemeen en beter aansluiten bij de kenmerken van de hedendaagse samenleving. Dit vertrouwen kan nog verder worden versterkt door duidelijke en transparante communicatie.

Effectieve communicatie is namelijk essentieel om de gemeenschap op de hoogte te houden van belangrijke ontwikkelingen, besluiten en gebeurtenissen die hun leven beïnvloeden. Inwoners hebben het recht om te weten wat er in hun gemeenschap gebeurt. Transparante en tijdige communicatie kunnen niet alleen helpen om het vertrouwen van de burgers in hun overheid te versterken, maar het stelt hen ook in staat om actief deel te nemen aan het democratische proces en om hier invloed op uit te oefenen, bijvoorbeeld door (weer) te gaan stemmen, deel te nemen aan een participatietraject of om zelf met een initiatief naar de overheid te stappen. Op deze wijze kunnen inwoners hun standpunten en zorgen kenbaar maken. Vervolgens is het aan de overheid om daar iets mee te doen.

Participatie en communicatie zijn wat ons betreft onlosmakelijk met elkaar verbonden en ze zijn in toenemende mate van belang voor de werking van onze democratie. De constatering dat het verbinden van de twee disciplines nog lang niet altijd optimaal vorm krijgt binnen gemeenten leek ons dan ook reden om hier aandachtiger naar te kijken. Na het lezen van dit position paper heeft u inzicht in de organisatie van communicatie en participatie in negen Nederlandse gemeenten, inclusief hun onderlinge interactie. U zal ook kennis hebben genomen van de uitdagingen die worden ervaren en de concrete oplossingen die wij aanbevelen voor het verbeteren van de samenwerking tussen communicatie en participatie binnen de gemeentelijke organisatie.

1 Rapport 'Democratisch Bewustzijn in Nederland', Verwey Jonken Instituut

HOOFDSTUK 3

Wat zien we?

De analyse van de gesprekken met de negen gemeenten laten een aantal duidelijke patronen zien. De bevindingen worden hieronder worden beschreven.

In de interviews hebben we gevraagd naar de formele en informele organisatie van communicatie en participatie, de samenwerking tussen de disciplines en hoe de huidige situatie wordt ervaren. Ons onderzoek brengt de volgende bevindingen voort:

Formele organisatie

Aansturing & visievorming

Participatie en communicatie zijn in veruit de meeste gevallen formeel gescheiden binnen gemeentelijke organisaties. Dit betekent dat de disciplines onder verschillende afdelingen vallen met verschillende ambtelijke leiders én andere bestuurlijke portefeuillehouders. We zien dus duidelijk, naast dat de disciplines op andere plekken zijn belegd binnen de organisatiestructuur, dat de twee disciplines ook apart worden aangestuurd. Dit verklaart waarschijnlijk ook een andere bevinding: slechts één gemeente heeft een gedeelde participatie- en communicatievisie, hierin beschrijft de gemeente hoe ze contact maakt met haar inwoners in algemene zin. Één andere gemeente heeft de plannen om op korte termijn ook een communicatie-participatie visie te ontwikkelen.

Organisatie-inrichting & verantwoordelijkheden

Communicatie is, op één gemeente na, in alle gevallen ondergebracht bij de directie Bedrijfsvoering. De plek in de organisatiestructuur van participatie verschilt tussen de gemeenten, maar het is meestal belegd in de lijnorganisatie, bijvoorbeeld bij de afdeling ruimtelijke ontwikkeling of bij de afdeling dienstverlening. In één gemeente is participatie belegd bij de afdeling communicatie. In grotere gemeenten is de organisatie van participatie al meer geprofessionaliseerd. In de praktijk betekent het dat er vaak in ieder geval één trekker is van participatie en soms ook nog een aantal participatie adviseurs. Vaak is de trekker ook inhoudelijk adviseur maar dat hoeft niet, we zien ook een gemeente waar de trekker zich voornamelijk richt op het inrichten van het beleid rondom participatie maar die zich verder niet bezighoudt met operationele zaken of advisering. In twee grote gemeenten (100.000+) is er sprake van een participatieprogramma. In meerdere gemeenten bestaat een 'participatiewerkgroep' van betrokken collega's.

De eindverantwoordelijkheid voor participatie ligt in veruit de meeste gevallen bij de inhoudelijke projectleider. Binnen één gemeente valt participatie officieel ook in het takenpakket van de communicatieadviseur. Aangezien in projectteams bijna altijd een communicatieadviseur is aangehaakt, valt de eindverantwoordelijkheid voor communicatie logischerwijs onder die persoon.

Financiering

Voor communicatie zijn de budgetten vaak goed en structureel geregeld. Het is duidelijk hoe de financiering voor communicatie tot stand moet komen. In sommige gemeenten wordt er intern gesaldeerd via projectkosten. Participatie is budgettair minder structureel en anders belegd, op twee grotere gemeenten na moet er altijd incidenteel budget voor participatie worden geregeld per project.

Samenwerking

In antwoord op de vraag of de samenwerking tussen communicatie en participatie bestendig is, blijkt het volgende: De bevindingen laten zien dat verbindingen om de gescheiden organisatie (aparte plek in de organisatiestructuur en aparte aansturing) van participatie en communicatie te overbruggen, ontbreken. Er zijn bijvoorbeeld geen structurele verplichte vergaderingen waarbij communicatie- en participatiemedewerkers regelmatig samenkomen. Ook was er geen sprake van sociale informele instrumenten om samenwerking aan te sporen, zoals een gedeelde werkplek op kantoor.

Informele organisatie & ervaringen

De bevindingen hierboven geven aan hoe het 'op papier' werkt of zou moeten werken maar vaak blijkt de praktijk weerbarstiger. Als we kijken naar de informele organisatie en hoe de wisselwerking van communicatie en participatie wordt ervaren, dan springen de volgende bevindingen in het oog.

Financiering

Vaak wordt er binnen projecten meer nadruk gelegd op een communicatiebudget dan op een participatiebudget, terwijl beide disciplines aangeven dat er regelmatig een gebrek is aan voldoende middelen om hun taken adequaat uit te voeren. Communicatie is doorgaans meer ingebed in de organisatie, met de daarbij behorende structurele middelen. Het lijkt erop dat participatie nog niet de aandacht krijgt die het nodig heeft als het gaat om budgetteren. Het organiseren van budget voor participatie gaat bij ruimtelijke projecten makkelijker, respondenten geven aan dat collega's daar al meer rekening mee lijken te houden. Participatie wordt in het ruimtelijke domein dus al 'normaler' gevonden. Hoogstwaarschijnlijk heeft dit te maken met het versterkte participatie-component binnen de nieuwe Omgevingswet.

Verantwoordelijkheden en rollen

Het komt regelmatig voor dat communicatieadviseurs de verantwoordelijkheid voor participatie in hun schoenen krijgen geschoven, wanneer dit niet tot hun officiële taken behoort. Hierdoor moet continue het gesprek over taken, verantwoordelijkheden en verwachtingen opnieuw worden gevoerd. En is de verantwoordelijkheid voor participatie vaak niet duidelijk of expliciet belegd bij een persoon of rol. Dit leidt aan de kant van de projectleider en de communicatieadviseur tot frustratie. Communicatieadviseurs worstelen met gevoelens van onbekwaamheid of onbevoegdheid wanneer zij wél vrijwillig de participatie op zich nemen, door gebrek aan tijd en vaardigheden.

In gemeenten waar toegewijde medewerkers participatie coördineren, zie je dat dit beter gaat maar worden zij vaak (operationeel) overvraagd, wat hun ondersteunende en eigenlijke rol belemmert. De 'trekkers van participatie' hebben vaak bij aanvang een roldefinitie als vraagbaak voor collega's, een stuwende kracht achter hulpmiddelen (handleidingen, trainingen, etc) en ze zijn verantwoordelijk voor het organiseren van betere randvoorwaarden voor participatie. Er is in de praktijk dus maar in enkele gevallen capaciteit voor de trekker om te ondersteunen bij de uitvoering van de participatie. De trekker helpt vaak alleen bij enkele specifiek geselecteerde projecten mee in het denken of de gedeeltelijke uitvoering.

Samenwerking

Of er samenwerking tussen communicatie en participatie op gang komt is in wezen volledig afhankelijk van de betrokken medewerkers indien een projectleider of een teamlid van een van de betrokken disciplines het als relevant beschouwt om deze samenwerking te formaliseren binnen een specifiek project, wordt dit op eigen initiatief gedaan. De geïnterviewden merken op dat het initiatief hiertoe vaker wordt genomen bij grootschalige projecten (in de fysieke leefomgeving) dan bij kleinschalige projecten of trajecten.

Benadering participatie & communicatie

Momenteel wordt participatie binnen gemeenten voornamelijk op projectmatige basis benaderd, dit werkt (onbedoelde) overvraging van inwoners in de hand als er geen overzicht is in welke projecten ook een participatie-element kennen, en welke inwoners de 'doelgroep' zijn. Zo kan het makkelijk gebeuren dat inwoners worden benaderd om te participeren in een traject dat betrekking heeft op hun eigen straat of wijk, en dat ze tegelijkertijd worden gevraagd om mee te denken over een gemeente-brede omgevingsvisie, net als alle inwoners. Het feit dat het voornamelijk op projectmatige basis is georganiseerd zorgt daarnaast ook voor grote verschillen in de kwaliteit van de participatie. Het participatietraject dat betrekking heeft op je eigen wijk kan een stuk beter zijn, dan dat van de omgevingsvisie of vice versa. Inwoners weten niet wat ze standaard kunnen verwachten als ze participeren. Bovendien blijft gemeente-brede kennis over participatie en de interactie tussen participatie en communicatie vaak beperkt, doordat de lessen die zijn onttrokken blijven hangen bij de betrokken collega's en niet breder worden gedeeld.

Participatie staat inmiddels steeds meer op de college- en raadsagenda maar veel respondenten benadrukken de noodzaak van een fundamentele verandering in de benadering, financiering, bemensing en aansturing van participatie. Effectieve samenwerking in de driehoek van projectleiders, communicatie en participatie wordt gezien als cruciaal voor succesvolle processen, waar dit al gebeurt zijn de ervaringen vaak zeer positief.

Mogelijke verbeteringen

We hebben ook gevraagd naar mogelijke verbeteringen om de ervaren knelpunten aan te pakken. De geïnterviewden geven aan dat er nog steviger moet worden ingezet op het teweegbrengen van een cultuuromslag. Het besef moet indalen dat burgerparticipatie van iedereen is, onlosmakelijk verbonden is met goede communicatie en dat het echt gemeentegoed wordt. 'Instrumenten' als onboarding, coaching en training worden genoemd als kansrijk om dit te stimuleren.

In sommige gevallen worden omgevingsmanagers genoemd als mogelijke sleutelfiguren om het eigenaarschap van participatie te verbeteren. Zij hebben een integraal overzicht van projecten, processen en belanghebbenden in de omgeving. Dit suggereert dat participatie meer baat heeft bij een holistische benadering dan bij een afdelingsgerichte aanpak.

HOOFDSTUK 4

Hoe kijken wij ernaar?

In dit hoofdstuk duiden we de uitkomsten en stellen we verbeterrichtingen voor.

Eerste lezing

De bevindingen schetsen een ongunstig beeld van hoe de samenwerking tussen participatie en communicatie momenteel vaak is georganiseerd. Hoewel dit niet leidt tot grote problemen die de capaciteit van de gemeente om participatie te organiseren in gevaar brengen, is het wat ons betreft weldegelijk zorgwekkend. Waarom? Omdat de kwaliteit van de participatie hier op het spel staat. Communicatie heeft namelijk een enorme invloed op hoe mensen het proces, en het uiteindelijke resultaat van de participatie beleven. De totale kwaliteit van participatie hangt af van drie factoren: 1) de tevredenheid over het proces en het resultaat; 2) het concrete resultaat van de participatie en 3) de steun voor participatie/de democratie². De kwaliteit bepaalt uiteindelijk hoeveel (extra) publieke waarde wordt gecreëerd voor de samenleving, door participatie.

Inzicht in de publieke waarde die door participatie wordt gecreëerd is essentieel om participatiemoetheid of schijnparticipatie te voorkomen. Anders gezegd: het moet duidelijk zijn wat het oplevert. Als overheidsorganisatie kun je het je niet veroorloven om onbewust participatiemoetheid of schijnparticipatie in de hand te werken. Participatie is namelijk dé werkwijze om de serieuze ambities die bij de huidige maatschappelijke opgaven horen, te realiseren. Oplossingen zullen steeds vaker in de directe leefomgeving van mensen moeten worden gevonden.

Participatiemoetheid: mensen hebben het gevoel te vaak te worden gevraagd om deel te nemen zonder dat er duidelijke resultaten of veranderingen volgen.

Schijnparticipatie: belanghebbenden worden wel betrokken bij een participatietraject, maar hun input heeft in werkelijkheid weinig invloed op de besluitvorming.

En nu?

Genoeg reden dus om toch verder te bouwen aan de samenwerking tussen participatie en communicatie. Maar waar te beginnen?

We identificeren drie belangrijke problemen die samen het grootste obstakel vormen voor effectieve samenwerking en bieden mogelijke oplossingsrichtingen.

1. *Gescheiden organisatie en aansturing versterkt de kloof tussen communicatie en participatie*

De organisatorische scheiding in de structuur creëert een afstand tussen medewerkers van beide disciplines. Ze ontmoeten elkaar zelden spontaan, wat betekent dat ze extra inspanningen moeten leveren om samen te werken. Dit geldt overigens ook voor de leidinggevenden. Het feit dat beide disciplines vaak door verschillende afdelingshoofden worden geleid, zorgt ervoor dat het meer inspanning vraagt om gezamenlijke doelen te formuleren en hierop te sturen.

Onze visie & voorgestelde oplossingsrichting: Het is in dat licht niet gek dat van de negen gemeenten, slechts één gemeente een integrale visie hanteert die is opgesteld vanuit communicatie én participatie, die aangeeft hoe de gemeente in contact staat met de samenleving. Om de lokale democratie te versterken, moeten communicatie en participatie gezamenlijk en structureel meer aandacht krijgen, zowel binnen het college als de ambtelijke organisatie. Beide disciplines verdienen een overkoepelende strategische positie, met hun specifieke toepassing variërend per afdeling of discipline. Gemeenten zouden in ieder geval moeten streven naar een geïntegreerde visie en gezamenlijke aansturing op onderdelen van communicatie en participatie, met duidelijke ambities en verantwoordelijkheden.

Wat betreft de positionering binnen de organisatiestructuur kunnen participatie en communicatie zowel worden ondergebracht in één afdeling als worden gepositioneerd als aparte strategische afdelingen binnen de organisatiestructuur. Per variant heb je wel iets anders te regelen. Als beide disciplines in één afdeling worden belegd, is het belangrijk om te zorgen voor effectieve samenwerking, terwijl de specifieke vakgebieden met hun eigen competenties en vaardigheden erkend worden. Het duidelijk expliciteren van gedeelde en gescheiden verantwoordelijkheid zal van belang zijn.

Wanneer communicatie en participatie in aparte afdelingen worden ondergebracht binnen de organisatiestructuur met verschillende leiders, is het cruciaal om sterke verbindingen te leggen die de samenwerking bevorderen en die de kloof in de organisatiestructuur verkleinen. Nauwe samenwerking tussen de afdelingshoofden is hiervan een voorbeeld. Zij moeten gezamenlijk het overzicht bewaren, effectieve coördinatie waarborgen en toezien op de samenwerking waar dat nodig is. Er zou hier een belangrijke rol kunnen zijn weggelegd voor omgevingsmanagers, zoals ook door de geïnterviewden werd voorgesteld bij het bespreken van mogelijke oplossingsrichtingen. Zij kunnen bijvoorbeeld periodiek delen hoe de samenwerking tussen participatie en communicatie binnen hun gebied in de praktijk verloopt en waar verbeterpunten liggen.

2. *Aanhoudende onduidelijkheid binnen participatie belemmert professionalisering*

Terwijl communicatie vaak goed is ingebed in de organisatie, blijft participatie achter. Participatie wordt nog te vaak ad-hoc en projectmatig georganiseerd, zonder structurele middelen of duidelijk vastgelegde verantwoordelijkheden. Dit leidt tot diverse knelpunten rondom participatie binnen de gemeenten:

- Onduidelijkheid over verantwoordelijkheden: Medewerkers weten vaak niet wie waarvoor verantwoordelijk is, wat leidt tot frustratie en inefficiëntie. Veel tijd en energie gaan verloren aan het uitzoeken en regelen van randvoorwaarden, waardoor de focus op de kern van participatieprocessen ontbreekt. Daarnaast vermoedelijk dit het schakelen tussen participatie en communicatie medewerkers.
- Het ontbreken van een overzicht in lopende initiatieven leidt ertoe dat op verschillende plekken in de organisatie 'het wiel opnieuw wordt uitgevonden' met als gevolg verspilling van tijd en middelen. De taak om dit overzicht te bewaren, is in veel gemeenten niet belegd. De fragmentarische en projectmatige aanpak, versterkt door gebrekkige interne communicatie en monitoring, resulteert in inconsistente en minder kwalitatieve participatieprocessen. Het verschil in kwaliteit per project komt voort uit een gebrek aan duidelijke richtlijnen, verschillen in kennis en kunde binnen de projecten, en door verschillen in afstemming tussen afdelingen.
- Participatie wordt in veel gemeenten gezien als iets dat er 'bij' gedaan wordt, waardoor het bij verhoogde werkdruk vaak geen hoge prioriteit krijgt. Dit is een kwestie van verantwoordelijkheidsverdeling, maar ook van cultuur en het ontbreken van structurele middelen en capaciteit.

Onze visie & voorgestelde oplossingsrichting:
De beschreven knelpunten wijzen erop dat participatie nog niet de aandacht krijgt die het verdient. Om de effectiviteit en impact van participatie te verbeteren, is het naast het helder verdelen van verantwoordelijkheden, zorgen voor structurele financiering en voldoende capaciteit, vooral belangrijk om een cultuur te bevorderen waarin participatie een vaste en waardevolle rol speelt binnen de organisatie. Een heel concreet voorbeeld om hieraan te werken kan zijn om elk jaar een participatie-leerfestival te organiseren, maar uiteraard zijn er veel andere interventies denkbaar.

3. *Gebrek aan structurele samenwerking leidt tot inconsistente resultaten*

Hoewel de samenwerking tussen communicatie en participatie als belangrijk wordt erkend, is deze vaak afhankelijk van persoonlijke initiatieven van medewerkers. De vrijblijvendheid leidt tot grote verschillen in de mate en kwaliteit van de samenwerking tussen projecten. Afhankelijk van de betrokken personen kan de samenwerking uitstekend zijn in het ene project, maar zwak of zelfs afwezig in het andere.

Onze visie & voorgestelde oplossingsrichting:
Het is verklaarbaar dat het tot stand komen van de samenwerking afhankelijk is van persoonlijke initiatieven gezien het feit dat het in veruit de meeste gevallen niet in de structuur is ingebed of is vastgelegd in standaard werkwijzen of richtlijnen. Het vereist dus extra inspanning die voortkomt uit intrinsieke motivatie. Hoewel enige variatie tussen projecten onvermijdelijk is, moet er een basisniveau van samenwerking tussen communicatie en participatie worden gegarandeerd om een consistente kwaliteit te waarborgen.

Gemeenten die de structurele samenwerking willen verbeteren dienen de kritieke afhankelijkheden tussen participatie en communicatie inzichtelijk maken. Dit is nodig als legitimatie voor de investeringen (te denken valt aan extra aansturing, training/onboarding, financiële middelen) die nodig zijn om de benodigde verbindingen in te regelen die samenwerking stimuleren of zelfs afdwingen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan gestandaardiseerde (participatie)werkwijzen/processen. Het creëren van een intern platform of overzicht waarop alle afgeronde, lopende en komende participatieprojecten te vinden zijn, is tevens een concreet voorbeeld van een verbinding om samenwerking en pro-activiteit te stimuleren. Sociale informele mechanismen kunnen de samenwerking ook verder op gang helpen. Voorbeelden van sociale informele mechanismen zijn bijvoorbeeld een buddy-systeem, kennisdelingssessies, of het vieren van gezamenlijke processen.

Wilt u hierover verder praten? Of bent u benieuwd hoe u bepaalde aanbevelingen binnen uw eigen gemeente kan implementeren? Neem contact op met een van onze betrokken adviseurs voor een vrijblijvend gesprek:



Robert Wester

Senior managing consultant strategische communicatie & positionering

r.wester@berenschot.nl



Martine Boer

Managing consultant strategische communicatie & positionering

m.boer@berenschot.nl



Doriene Bakker

Managing consultant democratische vernieuwing

d.bakker@berenschot.nl



Sophie Piers

Consultant democratische vernieuwing (& tevens hoofdauteur van dit position paper)

s.piers@berenschot.nl



Steven Blok

Senior consultant democratische vernieuwing & postdoc aan de Erasmus Universiteit Rotterdam

s.blok@berenschot.nl

Onze oprechte dank aan alle gemeenten die hebben bijgedragen aan het onderzoek.

Onze waardering gaat uit naar Hesper Verhoeven en Jort Janssen die dit onderzoek hebben geïnitieerd en hebben meegewerkt aan de dataverzameling.



‘WIJ ZIJN BERENSCHOT, GRONDLEGGER VAN VOORUITGANG’

Nederland is continu in ontwikkeling. Maatschappelijk, economisch en organisatorisch verandert er veel. Al ruim 85 jaar volgen wij als adviesbureau deze ontwikkelingen op de voet en werken we aan een vooruitstrevende samenleving. De behoefte om iets fundamenteels te betekenen voor mens en maatschappij zit in onze genen. Met onze adviezen en oplossingen hebben we dan ook actief meegebouwd aan het Nederland van vandaag. Altijd op zoek naar duurzame vooruitgang.

Alles wat we doen is onderzocht, onderbouwd en vanuit meerdere invalshoeken bekeken. Zo komen we tot gefundeerde adviezen en slimme oplossingen. Die zijn op het eerste gezicht misschien niet altijd de meest voor de hand liggende. Juist deze eigenzinnigheid maakt ons uniek. Daarbij zijn we niet van symptoombestrijding. En gaan pas naar huis als het is opgelost.

Berenschot Groep B.V.

Van Deventerlaan 31-51, 3528 AG Utrecht

Postbus 8039, 3503 RA Utrecht

030 2 916 916

www.berenschot.nl