

De rol van communicatie bij participatietrajecten

De rol van communicatie definiëren met je stakeholders

Hand-out voor het congres regionale
energie en lokale warmte

Nicky Struijker Boudier en Bas Koopman
Met dank aan José Duindam, Joke Dijkstra,
Eveline du Perron en Wilma Nabring

Inhoudsopgave

Persoonlijke stakeholderanalyse	3
Rolopvatting en voorwaarden	3
Gesprekken met je stakeholders	4
Het projectteam	4
De communicatieadviseur	4
De participatieadviseur	4
De projectleider	4
De Omgevingsmanager	5
De organisatie	5
De wethouder	5
De stuurgroep	6
Collega's van diverse afdelingen	6
Externe stakeholders	6
De raad	6
Inwoners	6
Belangenorganisaties	7
Media	7

Persoonlijke stakeholderanalyse

Als een participatieproces start, kan het soms een onontwarbare kluwen wol lijken. Welke ruimte is er, welke vraag ligt er, wie zijn de belanghebbenden, wat zijn de verwachtingen, kunnen we dat waarmaken en wie doet wat? Voordat je met elkaar de inhoud in duikt is het goed om met elkaar rollen en verwachtingen te bespreken.

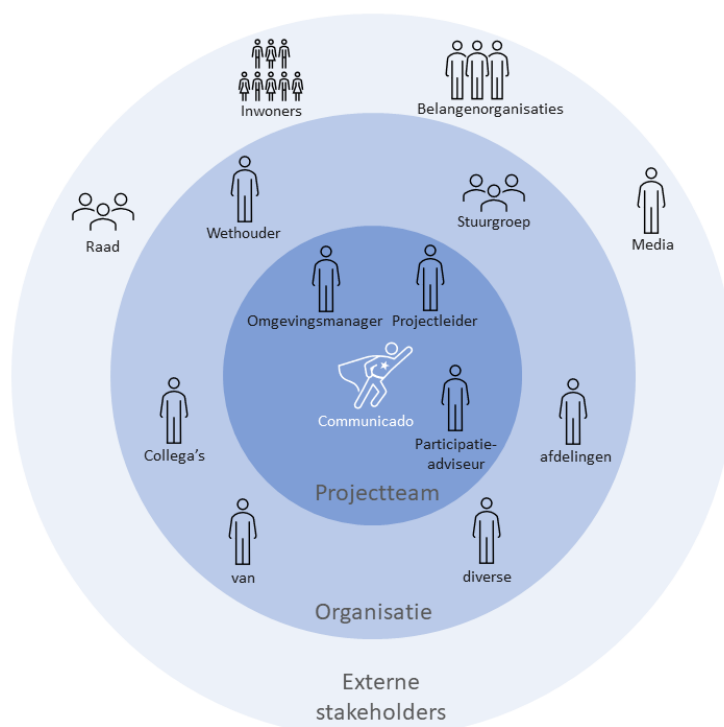
Rolopvatting en voorwaarden

Als communicatieadviseur ben je er primair voor bewoners. Dat komt mooi uit, want participatietrajecten zijn ook primair voor bewoners. Dat laatste raakt nog wel eens op de achtergrond in de complexiteit van alle opgaven en politieke druk. Maar participatie organiseer je om echt te horen wat er leeft, een beter en legitiemer plan te krijgen, een rechtvaardig besluit te nemen en beleid te maken dat zo goed mogelijk aansluit bij hen die het aangaat.

De kracht en het belang van de communicatieadviseur zit hem erin dat je - samen met de participatieadviseur en/of de omgevingsmanager - dat inwonerperspectief binnenbrengt. Om dat te kunnen doen, moet je aan het begin veel gesprekken voeren. Van gedachten wisselen met je interne stakeholders om de positie van communicatie te bepalen, hen het belang van communicatie te laten inzien en de randvoorwaarden te borgen. En in gesprek gaan met inwoners zelf om te voorkomen dat je als team handelt op basis van aannames.

Je maakt dus eigenlijk een persoonlijke stakeholderanalyse. Samen met je stakeholders. Want rolopvatting en voorwaarden staan niet vast. Ze zijn fluïde en ontwikkelen zich tijdens gesprekken. Ze geven houvast later in het proces. Dit werk gaat vooraf aan het maken van je strategisch communicatieframe of je communicatieplan. Je bepaalt, in overleg, de rol van communicatie bij het participatietraject. Zo krijg je voor jezelf scherp of aan de voorwaarden zal worden voldaan waaronder jij je werk goed kunt doen en kom je in positie. Of niet;-).

In deze korte notitie staan we stil bij alle stakeholders en benoemen we de vragen die je aan bod zou willen laten komen.



Gesprekken met je stakeholders

Het projectteam

De communicatieadviseur

Het eerste gesprek dat je voert is het gesprek met jezelf. En ook tijdens de gesprekken met je stakeholders reflecteer je op je eigen rol en positie. De rol van de communicatieadviseur zoals we hem nu beschrijven:

- strategisch advies (gericht op het analyseren van communicatieve impact van de voorliggende opgaven en het bedenken van het strategie hiervoor)
- communicatie uitvoering (gericht op het maken van communicatiemiddelen bij die strategie)
- bestuurscommunicatie (gericht op het inzetten van de bestuurder en de politieke context)

Welke van deze taken voer je in dit project uit, doe je alles zelf of doe je dit samen met andere collega's of is er nog extra capaciteit nodig. Je adviseert vanuit je ervaring en kennis. Vervolgens zorg je ervoor dat de strategie daadwerkelijk uitgevoerd wordt.

De **vragen** die je jezelf stelt: kan ik voldoende informatie krijgen over inhoud, situatie, spelers, belangen en voorgeschiedenis om mijn rol te kunnen vervullen?

Wat zijn de verwachtingen t.a.v. de communicatie en zijn die realistisch?

Hoe doe ik de uitvoering van de communicatie? Samen met (welke) collega's?

Hoe is de taakverdeling strategie – uitvoering – bestuurscommunicatie? Is er een woordvoerder/bestuursadviseur aangehaakt?

Is er voldoende tijd en geld beschikbaar om mijn rol te kunnen vervullen?

Heb ik de juiste competenties voor dit specifieke proces/vraagstuk?

De participatieadviseur

Communicatie en participatie loopt vaak in elkaar over. Is er een aparte participatieadviseur of combineer je de rollen? Zorg dat duidelijk is wie waarvoor verantwoordelijk is en of participatie bij communicatie ligt of bij een andere collega.

Vraag: hoe is de taakverdeling? Wie maakt het procesontwerp voor de participatie?

Als je alle communicatietaken en de participatie op je neemt, hoe organiseer je dan je feedback? Heb je dan een sparringpartner om vraagstukken voor te leggen?

De projectleider

Besprek met de projectleider of en hoe participatie in het proces past en op welke onderwerpen hij/zij/hen (NB: in het vervolg van deze notitie gebruiken we zijn, waar we hij/zij/hen bedoelen) participatie relevant vindt en waar de beleidsruimte zit. Daaruit volgend welke communicatie aanpak en middelen nodig zijn. Is er genoeg tijd en budget? Communicatie heeft steeds zicht op het proces, en kan zo steeds waar nodig helderheid geven op vragen van doelgroepen. Je verwoordt de stem van de inwoners. Als je intern al een jaar bezig bent met voorbereiding, is de buitenwereld dat niet. Je moet tijd reserveren om belanghebbenden op vlieghoogte te brengen, in de materie te laten komen en een mening te vormen. Bespreek ook hoe je de raad meeneemt.

Vragen: Is er genoeg tijd en budget?

Ondanks de wens tot participatie, is er ook echt mogelijkheid tot participatie of is het eigenlijk communicatie?

Mag een proces vertragen als dat het vertrouwen van de omgeving in het proces ten goede komt?

Ofwel, mag communicatie niet alleen ondersteunend maar ook sturend zijn?

Wie informeert de raad en op welke manier?

Welke andere projecten zijn relevant omdat ze raken aan deze opgave? Zowel intern als bij belanghebbenden.

De Omgevingsmanager

De omgevingsmanager heeft vanuit haar rol contacten met individuele inwoners, ondernemers en belangenorganisaties. Ze zijn daarmee de oren en ogen van inwoners. Deze rol is niet altijd belegd.

Vraag: hoe kunnen we met communicatie inspelen op dingen zij ziet?

Als deze rol niet belegd is, hoe organiseren we de ogen en oren? Is er een andere collega of sleutelfiguur die belangrijk is voor het project?

De organisatie

De wethouder

Besprek met je bestuurder wat zij van participatie vindt. Wat is betrekken, is het meer dan raadplegen? Stel samen een concrete participatievraag vast. Waar zit de ruimte om iets te vinden, en waar niet. Waar wil het bestuur (en als het mandaat van de raad is, ook de raad) advies op? En wat gebeurt er als de uitkomst niet in lijn is met de bestaande plannen, is er dan ruimte om te bewegen, plannen te veranderen? Er moet ruimte zijn voor de consequenties van het commitment. Als die ruimte er niet is, adviseer dan om alleen te communiceren en niet te participeren.

Besprek hoe je omgaat met opbrengst van de participatie. Wordt er een rapportage gemaakt die openbaar wordt? Komt er een besluit over het advies? Prikken we een moment om het advies aan te bieden aan bestuurders?

Besprek met de bestuurder wanneer de participatie voor hem/haar een succes is. En het antwoord mag niet zijn: als er meer draagvlak is voor het plan. Draagvlak is mooie bijvangst, geen doel op zich.

Besprek de planning met de bestuurder: als er een hele strakke deadline is, op een heet onderwerp met een krappe planning... trek aan de rem. Vraag meer tijd, of noem het geen participatie.

Bewaak het interactieniveau: als de bestuurder zegt dat zij mensen wil betrekken, dan betekent dat participatie, en niet alleen vertellen hoe goed het plan van de gemeente is.

Besprek in het voortraject de scenario's en risico's bij het toenemen van politieke druk om te voorkomen dat de bestuurder tijdens een traject de vraag intrekt. Claim ruimte om transparant over moeilijke momenten en vraagstukken te kunnen berichten waar nodig, zodat er geen onnodig wantrouwen of vragen ontstaan.

Vragen: Wie bespreekt de participatievragen met de bestuurder? Dit hangt samen met de rolafbakening die je eerder hebt gedaan.

Wat betekent 'betrekken' voor de bestuurder; wat is de participatievraag?

Is er participatiebeleid?

Hoe en wanneer communiceren we over de opbrengst van de participatie?

Wanneer is de participatie een succes?

Hoeveel tijd is er?

Krijg je voldoende ruimte?

Is er commitment aan de opbrengst?

De stuurgroep

Als er een stuurgroep is, dan is dat vaak een vertegenwoordiging van de verschillende bestaande belangen.

Vragen: wie zitten er in de stuurgroep?

Welke rol heeft de stuurgroep in het proces en hoe verhoudt dat zich tot de besluitvorming van het bevoegd gezag?

Collega's van diverse afdelingen

Specialisten in diverse domeinen zorgen voor inhoudelijke inbreng. Jouw rol is de kennis van de specialisten begrijpelijk te maken voor het publiek. En participatie voor opwek of warmte staat bijna nooit op zichzelf. Er spelen vrijwel altijd andere opgaven waarvoor contact tussen gemeente en inwoners nodig of gewenst is. Collega's zijn in veel gevallen niet of nauwelijks op de hoogte van de impact van de energietransitie. Ze zijn dus ook een communicatiedoelgroep en moeten op tijd worden meegenomen in het proces. Je trekt samen op of stemt onderling af. Lopen er nog andere participatietrajecten? Ook als de onderwerpen weinig met elkaar te maken hebben, mag een inwoner verwachten dat je weet wat er in de regio speelt en wie daarbij betrokken worden.

Vragen: Waar heeft de inwoner het meest aan?

Welke kennis of aanpalende projecten zijn relevant voor inwoners?

Is het een logisch proces?

Klopt onze gezamenlijke timing?

Wat zijn de standpunten, wat is het beleid van de gemeente?

Externe stakeholders

De raad

Als je qua participatieniveau meer doet dan raadplegen, dan wil je een besluit van college en raad over de beleidsruimte, het mandaat. Neem in overleg met de griffie, de raad mee in de afwegingen die je op communicatie- en participatiegebied maakt. Informeer de raad helder en tijdig, zodat zij zicht hebben op voortgang, kansen en knelpunten. En ze niet voor verrassingen komen te staan door vragen van inwoners. Bespreek met de griffie hoe en door wie de raad wordt geïnformeerd. En stem dat af met je bestuurder. Als je echt een stap maakt op de participatieladder naar co-creëren, dan wil je (in overleg met de griffie) misschien wel een besluit van de raad, zodat opvolging van de participatie geborgd is.

Vragen: Welke ruimte is er?

Staan ze achter de gekozen aanpak?

Beoordelen ze het proces als legitiem?

Hoe en door wie wordt de raad geïnformeerd?

Inwoners

Zorg dat je iedereen die het aangaat informeert en de kans geeft mee te doen. Gebruik daarvoor ook wijkmanagers en buurtcoördinatoren en luister naar wat er speelt. Wat voor typen mensen zijn het, voor wat voor boodschap zijn ze ontvankelijk?

Vragen: Kun je participatie over de participatie organiseren? Hoe willen mensen betrokken worden?

Wat leeft er?

Wat speelt er in het gebied?
Zijn er issues en belangen die van invloed zijn?
Welke gedragsprofielen zijn er?

Belangenorganisaties

Betrek belangenorganisaties bij het ontwerp van je participatietraject. Wijs de projectleider daarop. Ze zijn de 'professionele burgers' die vaak al jaren met het onderwerp bezig zijn. Soms zitten ze in de stuurgroep. Ga na wat de invloed is op hun achterban, de ene belangenorganisatie is representatiever dan de andere.

Vragen: Wat zijn hun issues en belangen en waarom?
Wie is de achterban en hoe groot is die?
Hoe informeren en vertegenwoordigen zij hun achterban?

Media

De media heeft een rol in informatievoorziening naar inwoners. Zorg dat je de media informeert over het proces dat je gaat houden. Wees transparant en zorg voor toegang. Welke rol dicht je ze toe?

Vraag: hoe en wanneer wil de redactie geïnformeerd worden?
Heb je zelf een netwerk van (lokale) journalisten? Of iemand anders binnen de organisatie?
Is er sprake van een journalistieke redactie of werken ze vooral met kant-en-klare content (bijvoorbeeld een nieuwsbericht of aangeleverd interview)?
Zijn er lokale journalisten die een duidelijke politieke kleur / betrokkenheid hebben?