

Inhoud

Communicatienota 2013.....	2
1. Inleiding	2
2. Interne communicatie.....	2
3. Externe communicatie	3
4. Burgerparticipatie	3
4.1 Voorwaarden voor burgerparticipatie	4
4.2 Rollen bij burgerparticipatie	5
4.3 Verankering van burgerparticipatie in de organisatie.....	5
4.4 Mate van burgerparticipatie	6
4.5 Uitvoering van burgerparticipatie.....	6
5. Informeren en dienstverlening burgers	7
5.1 Nieuwe media	7
5.2 Deelname van de gemeente op sociale media.....	8
6 Conclusies.....	8
Bijlage: Gereedschapskist.....	10
1. Checklist burgerparticipatie	10
2. Participatieladder	11
3. Middelen toegelicht, op alfabetische volgorde	12
4. Participatieovereenkomst	18
5. Communicatieplan	19

1. Inleiding

De actuele maatschappelijke ontwikkelingen, nieuw beleid en nieuwe communicatiemiddelen vragen om een nieuwe Communicatienota. Veere wil een gemeente zijn die samen met haar burgers de best mogelijke besluiten neemt. Uitgaan van de alom aanwezige kracht en kwaliteit en die actief benutten: net als bij het ontwikkelen van het DNA van Veere. De identiteit die samen met inwoners, ondernemers, organisaties en culturele instellingen is ontwikkeld en wordt uitgedragen.

Uitgangspunt van goed bestuur is dat de inhoud goed is, de procedure met de burger goed is en dat het samenspel tussen burgers en bestuur goed verloopt. Burgerparticipatie biedt een kans om het bestuur en de burgers dichter bij elkaar te brengen. Uitgangspunt is de veelvormigheid van communicatieprocessen. Elk proces kan anders verlopen en daar kan geen blauwdruk voor gemaakt worden. Er moet ruimte blijven voor een niet (in de gereedschapskist bij deze nota) benoemde aanpak of initiatief. Welke keuze er ook gemaakt wordt, het is zaak om de verwachtingen van iedereen te managen en vooraf duidelijk te maken dat in Veere de gemeenteraad uiteindelijk de beslissingen neemt.

We behandelen achtereenvolgens de onderwerpen: interne communicatie, externe communicatie, burgerparticipatie en de aanbevelingen van de Rekenkamercommissie en de dienstverlening inclusief de (nieuwe) sociale media. Daarnaast biedt deze nota als bijlage een praktische gereedschapskist voor de organisatie.

Deze nota wil handvatten bieden om de communicatie vorm te geven op basis van de missie en visie die in Villa Veere zijn geformuleerd. De ontwikkeling van apps en de sociale media biedt mogelijkheden tot doelgroepgerichte en projectmatige communicatie en dienstverlening. Communicatiemiddelen zijn er in alle soorten en maten, maar er hoort bij de gemeentelijke communicatie maar één maat te tellen en dat is de menselijke maat: denken vanuit de burger.

2. Interne communicatie

Interne communicatie is de onmisbare as waar de gemeentelijke organisatie om draait. Een organisatie kan alleen goed functioneren op basis van een gestructureerde uitwisseling van informatie. Een efficiënt en snel functionerende informatiestroom tussen bestuur en medewerkers en medewerkers onderling is een belangrijke factor.

De visie en missie zoals geformuleerd in "Villa Veere" zijn daarbij de verbindende schakel. Het beleid geeft het ambitieniveau aan en voorziet zowel bestuur als medewerkers van een referentiekader. Het strategisch communiceren van (nieuw) beleid luistert nauw: het vereist een pro-actieve houding en het kan niet los worden gezien van het organisatie-imago. Daarom is het ook van belang dat dit beleid intern goed wordt gecommuniceerd en onderdeel is van de resultaatgesprekken. Daar waar nodig scholing aanbieden bijvoorbeeld in presentatietechnieken.

Het is belangrijk dat de organisatie-identiteit voor iedereen helder is. Het gaat om een gezamenlijk gedragen gevoel van verantwoordelijkheid voor de organisatie. Deze medeverantwoordelijkheid is de basis voor eenheid, vertrouwen, eenduidigheid en transparantie. In Villa Veere is staat dat taakvolwassen ambtenaren hiertoe in staat zijn.

Middelen die hiervoor beschikbaar zijn: (een vernieuwd) Intranet en Yammer (intern, vrijblijvend en inspirerend berichtenverkeer).

3. Externe communicatie

In de meeste gevallen zal externe communicatie gaan om informeren en voorlichten en daarvoor staan middelen als de website, de Veerse Krant, bekendmakingen in de Faam en bewonersbrieven (afvalkalender) ter beschikking maar ook de website, Twitter en Facebook.

Externe communicatie kan strategisch en effectief worden ingezet op basis van situatieanalyse en positiebepaling. De inschatting van die situatie en positie bepaalt de wijze van communiceren. Doelmatige en/of doelgroepgerichte communicatie vraagt een infrastructuur. Maar ook een analyse van de doelgroep: wie heeft in welke mate invloed- of anders gezegd: wie staat op welke trede van de participatieladder. Dat is het managen van verwachtingen. Dat gebeurt door het communiceren van relevante informatie naar de burger/ondernemer of andere doelgroepen en wordt vastgelegd in een communicatieplan en eventueel een participatieovereenkomst. Maar ook door het opbouwen en onderhouden van een netwerk. In principe bestaan er natuurlijk al formele en informele netwerken, zowel bestuurlijk als ambtelijk. Deze netwerken zijn een belangrijk strategisch communicatiemiddel zeker met het oog op burgerparticipatie. Bestuurders en ambtenaren kunnen via deze weg informatie overdragen, intenties binnen een doelgroep peilen en eventuele lobby's inzetten.

Het is belangrijk dat het voor de inwoners, ondernemers en andere doelgroepen helder is waar de gemeente sociaal-maatschappelijk staat en wat haar organisatie-imago is. Een herkenbare positionering zorgt voor een positieve beeldvorming en die kan ook ingezet worden als communicatiemiddel. Het kan gaan functioneren als een soort kwaliteitslabel of "certificaat van echtheid".

De externe communicatie van de gemeente is in de eerste plaats gericht op het verkleinen van de afstand tussen het bestuur en de burger. Daarnaast is ook het ontwikkelen van draagvlak voor beleid belangrijk.

De gemeente moet zich extern (blijven) positioneren – een positionering die voor een juiste beeldvorming zorgt. Dit kan alleen vanuit een interne organisatiefilosofie (Villa Veere) omdat de organisatie-identiteit (*corporate identity*) en het organisatie-imago (*corporate image*) bepalend zijn voor het beeld over de gemeente en daar is een goed functionerende wisselwerking tussen interne- en externe communicatie voor nodig.

De gemeente wil altijd transparant zijn, een eenduidige *boodschap* hebben en deze (zo veel mogelijk) persoonlijk en authentiek naar buiten brengen. Daarom moet iedereen zich steeds afvragen of de lijnen naar de inwoners, ondernemers en de andere doelgroepen helder zijn, en adequaat worden onderhouden en benut. Heldere lijnen en doelgroepgerichte communicatie zijn instrumenten bij projecten c.q. processen op het gebied van de burgerparticipatie.

4. Burgerparticipatie

De gemeenteraad, het bestuur en de organisatie vragen om een visie op burgerparticipatie en vooral om een concrete aanpak.

De gemeente Veere wil zo vaak als mogelijk en zo vaak als wenselijk inwoners en ondernemers de gelegenheid geven hun invloed uit te oefenen op de invulling van beleid. Het college en de ambtelijke organisatie bereiden voor, de gemeenteraad

laat zich informeren, vormt een opinie en beslist en de burger wordt geïnformeerd en kan in bepaalde mate – afhankelijk van de beslissing daarover van de raad – onderdeel uitmaken van het besluitvormingsproces.

Er is al ervaring met het betrekken van burgers bij het beleid. Het rapport van de Rekenkamercommissie geeft duidelijk aan dat wij in dit opzicht verder kunnen professionaliseren. De rekenkamercommissie komt tot de volgende aanbevelingen:

1. formuleer een afwegingskader in het communicatiebeleid waarmee de raad, het college en de ambtelijke organisatie in ieder dossier een communicatiestrategie op maat kunnen bepalen;
2. voorzie het communicatiebeleid van SMART- doelstellingen die als leidraad fungeren voor het gezamenlijke handelen van raad, college en ambtenaren;
3. investeer in verankering van het afwegingskader;
4. besteed aandacht aan de rol- en taakverdeling, invloed en verantwoordelijkheden en spelregels;
5. zorg bij langlopende trajecten en situaties met weinig invloedruimte doorlopen voor goed verwachtingenmanagement.

Geïnterviewde burgers zijn niet ontevreden over de manier waarop de gemeente participatie heeft geregeld maar het mankeert met name aan inkadering en verwachtingsmanagement. Dit sluit aan bij ervaringen in het land. Het is dan ook niet genoeg om te zeggen: we betrekken burgers 'zo vaak als mogelijk'.

Ook voor de raad en de ambtenaren is niet altijd alles duidelijk. De raad voelt soms een gebrek aan informatie en beleidsmedewerkers verliezen soms de motivatie omdat halverwege een traject de politiek besluit om de spelregels veranderen. (Interactieve) Communicatie met de burger kan daardoor in het gedrang komen.

De hamvraag waar college en raad zich over buigen is:

Wanneer is burgerparticipatie mogelijk en wanneer wenselijk, en wanneer geen van beide?

Eerst inventariseren we welke soort gemeentelijke activiteiten in aanmerking komen voor welke mate van burgerparticipatie en welke activiteiten een afzonderlijk besluit vergen: het afwegingskader vaststellen (de gereedschapskist). Daarnaast is er een aantal niet onbelangrijke deelvragen:

Wat is bij burgerparticipatie de rol van 'de burger'?

Wat is bij burgerparticipatie de rol van de gemeenteraad?

Wat is bij burgerparticipatie de rol van het college?

Wat is bij burgerparticipatie de rol van de ambtelijke organisatie?

De Rekenkamercommissie noemt dit onderdeel (aanbeveling 4) aandacht besteden aan de rol- en taakverdeling, invloed, verantwoordelijkheden en spelregels. Hieronder gaan wij daar verder op in en er worden (praktische) handreikingen gedaan in de gereedschapskist.

4.1 Voorwaarden voor burgerparticipatie

Als we gebruik willen maken van de burgerkracht moet de mate van participatie vastgelegd worden. Dat is nodig omdat burgerparticipatie menskracht vergt en financiële middelen. Als er afgeweken wordt moeten de nieuwe afspraken tijdig en adequaat gecommuniceerd worden. Deze afspraken vallen uiteen in afspraken over **B**estuurlijke inkadering, **C**onsequent handelen, en **U**itvoerbaar handelen:

- Bestuurlijke inkadering

1. Bij het begin van een beleidstraject of project bepaalt de raad dan wel het college het gewenste niveau van interactie. Het bestuursorgaan krijgt hiervoor een

beargumenteerd advies van de beleidsambtenaar. De beslissing over het interactie- of participatieniveau staat in de startnotitie.

2. De beleidsambtenaar legt het niveau van interactie vast in de startnotitie. Hierin staat ook de rolverdeling tussen raad en college en toekomstige besluitmomenten. Ook vermeldt de startnotitie de mijlpalen: na een mijlpaal kan niet meer worden teruggekomen op de daar vóór genomen besluiten. Dat voorkomt frustratie bij burgers en uitvoerenden.

3. Het participatieniveau bepaalt de samenwerking en de communicatie met aandacht voor de vorm, de fasering en de frequentie.

- Consequent handelen

4. De gemeente maakt vooraf duidelijk hoe de inbreng van de participanten meeweegt in de uiteindelijke beslissing.

5. De gemeente probeert om alle belanghebbenden actief te betrekken.

6. De gemeente informeert de partijen tijdig en volledig over het onderwerp van samenwerking, ieders rol daarin en de manier waarop de samenwerking vorm krijgt.

- Uitvoerbaar handelen

7. De startnotitie per project of activiteit bevat een overzicht van de communicatiemiddelen, het budget en de menskracht.

4.2 Rollen bij burgerparticipatie

Rol van de burger

De verschillende rollen- uitgaand van burgerkracht - staan omschreven in participatieladder (de gereedheidskist) . Bij vergaande participatie is de burger medebeslisser. Dan is hij/zij medebestuurder. Bij participatie die minder ver gaat is de burger co-producent. Dan is hij/zij mede-beleidsmaker. Maar soms is er ook alleen een rol als adviseur weggelegd of wordt de burger slechts geraadpleegd.

Rollen gemeenteraad en college van B&W

Het college van burgemeester en wethouders gaat over de voorbereiding en uitvoering van beleid. Voorstellen over de mate van burgerparticipatie doet het college richting de raad. De gemeenteraad beslist. Bij het behandelen van de Begroting geeft de gemeenteraad aan of zij het er mee is. Bij 'meebeslissen' en 'co-produceren', delegeren college en/of raad een deel van hun bevoegdheden en geven dus het mandaat aan de burgers.

Rol van de ambtelijke organisatie

De ambtelijke organisatie stelt een startnotitie op waarin burgerparticipatie voor een bepaald project of activiteit zo nauwkeurig mogelijk is beschreven. Zij zorgt voor de begeleiding van de participatie en voor de evaluatie achteraf (verslag).

4.3 Verankering van burgerparticipatie in de organisatie

Uitvoeren en begeleiden van burgerparticipatie is onderdeel van de taakvolwassenheid (HR-beleid) van de medewerkers.

Er komt een interne klankbordgroep participatie. Deze groep bestaat uit (roulerende) medewerkers van de gemeente. Iemand van Dienstverlening, iemand uit het M.O., en iemand van het cluster Communicatie. De groep wordt geleid door de burgemeester (portefeuillehouder Communicatie) en heeft de volgende taken:

- leveren van bijdragen aan training en deskundigheidsbevordering;
- stimuleren van het delen van 'best practices' en evaluaties (= kennisdelen);
- monitoren van de overgang naar een taakvolwassen organisatie op het gebied van participatie;

- periodiek evalueren van het gebruik en de gebruikswaarde van de methodiek op papier;
- vormen van een intern geweten voor participatief werken;
- antenne voor signalen uit de maatschappelijke omgeving naar de mate waarin en de wijze waarop de gemeente interactief werkt.

In de Begroting staat welke plannen en projecten gevolgd worden door de interne klankbordgroep participatie.

Hoe pakken we dat concreet aan?

Antwoord op aanbevelingen 1 en 3 van de Rekenkamercommissie:

Participatie-proces voor standaard beleidsvormingstraject

(Eventueel) Burgerinitiatief

Aanleiding of initiatief

Intenties burgerparticipatie per plan/project in Begroting

Onderzoek en overleg

- consultatie van burgers

Conceptnotitie en advies aan college

Principebesluit door college (waaronder vrijgeven voor verdere participatie)

Startnotitie met concreet communicatieplan voor burgerparticipatie inclusief taakverdeling, mate van invloed/verantwoordelijkheid

Participatie-overeenkomst

Uitvoering burgerparticipatie-traject tot einddoel bereikt is

Reacties uit de participatie-traject

Aangepaste notitie met daarin verwerkt resultaten burgerparticipatie

B&W-besluit

(Zo nodig) Bespreking in raadscommissie

(Zo nodig) Besluit Gemeenteraad

Start uitvoering

Uitvoering

- waarbij burgers volgens uitgangspunten van de aangepaste notitie op de hoogte worden gehouden (bij slecht nieuws of wanneer afgeweken moet worden van eerdere uitgangspunten!)

Evaluatie en beoordeling

- intern

- met burgers

4.4 Mate van burgerparticipatie

Bij strategische projecten streeft de gemeente naar de tussenvorm van burgerparticipatie: co-produceren oftewel de burger als partner zien en hun inbreng zwaar laten wegen in de besluitvorming.

4.5 Uitvoering van burgerparticipatie

Een van de grootste problemen bij het zoeken naar participatie van burgers is de participatieparadox. In een vroeg stadium is er nog volop mogelijkheid voor inbreng van burgers. Dan is echter het plan nog zó abstract dat het burgers weinig zegt (als ze er al van op de hoogte zijn!). In een laat stadium gaat een plan vaak pas echt leven voor de meeste belanghebbenden – maar dan is er nog maar weinig ruimte voor inbreng. De gemeente moet daarom de communicatie-inspanningen aan het begin van een traject vergroten en daar ook ambtelijke capaciteit voor vrijmaken.

Bij alle plannen, projecten en beleidsvoornemens maken de beleidsprofessionals in elke startnotitie een plan voor interactie met burgers. Zij bespreken dit plan altijd op hoofdlijnen met een van de communicatieadviseurs. De beleidsambtenaar is eindverantwoordelijk voor de communicatie en wordt bij inspraaksessies vergezeld door de portefeuillehouder.

Burgerparticipatie vraagt bijna altijd om maatwerk. Er zijn veel variabelen in het spel. Variabel zijn bijvoorbeeld de doelgroep, het soort project of plan en de omvang en de duur daarvan. Sommige trajecten volgen hetzelfde pad. Daarvoor hanteren wij een standaard participatieproces.

Het participatieproces wordt op termijn geïntegreerd in Corsa (het systeem voor zaakafhandeling). Beleidsprofessionals krijgen zo overzicht in hun communicatieve werkvoorraad die horen bij elke fase van een project.

5. Informeren en dienstverlening burgers

Hiervoor kunnen naast de normale communicatiemiddelen als persberichten, bewonersbrieven, de *Veerse Krant* en de gemeentelijke website etc. ook andere, interactieve middelen worden ingezet.

Het directe en snelle karakter van interactieve communicatie biedt veel voordelen, maar vraagt aan de andere kant reactiesnelheid en beschikbaarheid van gemeentelijke zijde. De sociale media zijn geschikte interactieve communicatiemiddelen bij projecten: e-participatie.

Naast de inzet van de nieuwe media blijft er ook veel aandacht voor de website. De website wordt in 2013 volledig vernieuwd met specifieke aandacht voor de zoekfunctionaliteit, een heldere indeling van het digitale loket en interactieve mogelijkheden. Bij het ontwikkelen van de nieuwe website krijgen burgers en raadsleden een adviserende rol over de mate van gebruiksvriendelijkheid.

De gemeentelijke digitale dienstverlening krijgt ook steeds meer vorm door de ontwikkeling van apps. Soms gericht op algemene informatieverstrekking (gemeente Veere app/ I toerist) soms op specifieke doelgroepen (raaddigitaal- , parkeer- en omgevingsalert app). Dienstverlening via de website en via apps zijn onstuitbaar in opmars.

Voor alle media en middelen geldt dat zij steeds kritisch gewogen worden. Zo zal het mobiele deel van de gemeentelijke website (voor smartfone) opgaan in de gemeente Veere app.

5.1 Nieuwe media

Sociale media: we kunnen er niet meer omheen. Het is voor velen een manier geworden van communiceren: zo niet dé manier van communiceren. Er zijn een grote hoeveelheid sociale netwerken die vallen onder die sociale media en er komen er dagelijks nieuwe bij. Op dit moment zijn de grootste daarvan LinkedIn, Facebook, Twitter, Flickr en YouTube.

Onder sociale media verstaan wij:

"Digitale sociale netwerken die als doel hebben kennis en informatie te delen met elkaar op non-hiërarchische en a-synchrone wijze."

Als gemeente maken we deel uit van die sociale media, op een actieve of passieve manier. Er wordt hoe dan ook over de gemeente en haar dienstverlening gesproken door burgers, toeristen etc..

5.2 Deelname van de gemeente op sociale media

Sinds september 2012 twittert de gemeente actief met veel aandacht voor pro-actief handelen en de dialoog. Vanaf dat moment steeg het aantal volgers met 25 %. Per 1 februari is een gemeentelijke facebookpagina actief, die ingezet gaat worden bij het communicatie- en participatiebeleid.

De gemeente neemt op dit moment op de volgende manier deel op sociale media:

Doel	Middel
Luisteren	Twitter en Facebook
Reactief handelen	Twitter en Facebook
Pro actief handelen	Twitter en Facebook
Dialoog voeren	Twitter

Luisteren - We monitoren wat de inwoners en bezoekers van de gemeente zeggen over de gemeente en wat daar in speelt.

Reactief handelen - Op reactieve wijze worden klachten, vragen en opmerkingen behandeld en afgehandeld.

Pro-actief - We delen kennis en informatie over gebeurtenissen binnen de gemeente om zo vragen of opmerkingen op te kunnen vangen of voorkomen.

Dialoog - We gebruiken de dialoog om zo een sterkere band te creëren met elke burger, bezoeker en toerist van de gemeente. Dit zorgt voor een betere verspreiding van wat wij pro- actief delen en meer betrokkenheid van de stakeholders bij onze werkzaamheden

De positieve effecten van sociale media bij een project zijn wel voor een groot deel afhankelijk van relevante informatie en, minstens zo belangrijk, reactiesnelheid en beschikbaarheid van de gemeente als projectleider.

Sociale media worden al bij burgerparticipatieprojecten als strategisch communicatiemiddel ingezet. Maar altijd op basis van een analyse over de aanleiding en uitvoering van het project in relatie tot de verschillende *stakeholders* c.q. burgers en ondernemers.

6 Conclusies

Met deze notitie beantwoorden we aan de aanbevelingen van de Rekenkamercommissie. De Gereedschapskist (bijlage voor de organisatie) geeft handvaten voor het managen van verwachtingen.

Villa Veere getuigt van de ambitie om als gemeente professioneel, onderscheidend en vooruitstrevend te zijn. We leveren bestuurlijk en ambtelijk excellent werk. Communicatie is daarbij een middel. Deze ambitie vraagt om een organisatiecultuur die hierop gericht is en die een eenduidige, klantgerichte organisatie-identiteit uitstraalt. Ambtenaren die feilloos adviseren.

Op het gebied van de communicatie betekent dit dat de informatiestroom zowel intern als extern optimaal moet zijn. Mensen moeten tijdig weten wat de gemeente doet en waarom de gemeente dat doet. Wanneer een burgerparticipatie traject wordt ingezet is het essentieel dat er eigenlijk al vanaf de intentiefase luid en duidelijk wordt gecommuniceerd en geïnformeerd en duidelijk is welke rol iedereen heeft.

De sociale media bieden een infrastructuur voor moderne interactieve mogelijkheden.

Fasering

Het jaar 2013 gebruiken wij als overgangsjaar. Omdat burgerparticipatie maatwerk is wij steeds meer leren is het niet haalbaar om in één keer alle plannen en projecten met een hoge mate van participatie uit te voeren. Wij beginnen daarom met het *Herinrichtingsplan Nieuwstraat/Ooststraat Zoutelande*

Het woord communicatie stamt uit het Latijnse *communicare*, dat letterlijk *gemeenschappelijk delen* betekent. De "nieuwe" communicatiemiddelen als sociale media gaan dus eigenlijk terug gaan naar die wortels en: de burger staat altijd centraal.

1. Checklist burgerparticipatie

Bij het ontwikkelen van nieuw beleid vragen wij ons steeds af:

1. Is dit beleidsvoornemen of plan geschikt voor interactieve beleidsontwikkeling?
Is er voldoende beleidsruimte?
Is er voldoende tijd?
Is er voldoende geld beschikbaar?
Is het onderwerp voor voldoende mensen interessant en belangrijk?

NEE → geen interactieve beleidsontwikkeling mogelijk → publicatie van dit besluit en motivatie.

JA →

2. Wanneer (in welke beleidsfase) betrekken wij burgers?
3. Hoeveel invloed krijgen de burgers?
4. Wie wordt betrokken?
5. Hoe gaan we om met de inbreng?

→ publicatie van dit besluit en motivatie, begin startnotitie.

2. Participatieladder

De participatieladder van Pröpper en Steenbeek (met aanvullingen)

Burgerparticipatie kan plaatsvinden op verschillende niveau's. De participatieladder maakt inzichtelijk, welke rol de burger en/of groepen belanghebbenden krijgen.

Trede	De burger/de denktank/de klankbordgroep en mogelijke middelen	De gemeente
5. Zelf organiseren	... organiseert en voert zelf projecten uit	.. ondersteunt en faciliteert
4. Meebeslissen	... is medeverantwoordelijk voor beslissingen ... ateliers; keuze-enquete; klankbordgroep; planning for real; snelkoker; straatbudget; vissenkomp -discussie; wereld café	.. laat (deel)beslissingen over aan de burger
3. Coproductie	... werkt intensief met de gemeente samen aan plannen of beleid ... Adviesorgaan; burgerplatform; digitaal debat; Dynamic mindmapping; Expertgroep; Lagerhuisdebat; Opiniewijzers; Schouw ; Stads-, dorps-, gemeentedeбат; vissenkompdiscussie; wereldcafé.	... ziet burger als partner en laat inbreng zwaar wegen in besluitvorming
2. Adviseren	... draagt ideeën en oplossingen aan voor binnen een beleidsthema. ... Burgerplatform; digitaal debat;dynamic mindmapping; elektronische- /webconsultatie; enquete; inspraakavond;interviews; keuze-enquete; klankbordgroep;Lagerhuisdebat; opiniewijzers; Schouw; Stads-,dorps- , gemeentedeбат; wereld café.	.. geeft vooraf het beleidsthema aan en neemt advies serieus
1. Raadplegen	... geeft mening of kennis over een beleidsonderwerp	... wil mening burgers weten en houdt hiermee rekening in besluit

Burgerparticipatie kan plaatsvinden op verschillende niveau's. De participatieladder maakt inzichtelijk, welke rol de burger en/of een klankbordgroep krijgen.

Bij de inzet van participatie-middelen zorgen bestuur en medewerkers voor de volgende spelregels:

- Passende middelen inzetten om valse verwachtingen tegen te gaan (bv. geen Keuze-enquête inzetten als de resultaten alleen als advies worden gebruikt);
- Vooraf duidelijk maken wat er met de inbreng gebeurt (we kunnen sommige middelen inzetten voor plannen met verschillende niveaus van participatie)
- Doelen, rollen en taken vastleggen in een participatie-overeenkomst.

3. Middelen toegelicht, op alfabetische volgorde

Adviesorgaan	Een krachtens artikel 84 van de Gemeentewet ingestelde commissie die het college (of de raad) adviseert over regelgeving of wetgeving (Wmo-raad, Jeugdraad). Deze organen hebben in de regel tot taak aan het college van burgemeester en wethouders gevraagd en ongevraagd advies uit te brengen over de voor hun aandachtsgebied geformuleerde aangelegenheden. De leden van deze adviesorganen worden in de regel door het college benoemd. Sommige leden vertegenwoordigen een zekere doelgroep, echter zonder dat zij zich op een bepaald mandaat kunnen beroepen. De adviezen wegen zwaar, zijn onderdeel van het uiteindelijke advies aan college.	Co-producen
Atelier	Een eenmalige bijeenkomst van een groep burgers die in samenwerking met ambtenaren (en politici) werkt aan een bepaald onderwerp van beleidsvorming. In het algemeen bestaan de leden uit burgers met specifieke kennis. Vanuit de eigen kennis geven de deelnemers hun mening en advies. Zij vergaderen onder leiding van een zelf gekozen voorzitter. De bijeenkomst heeft een vooraf vastgesteld doel / product als eindresultaat. De resultaten van de werkgroep zijn niet eenzijdig amendeerbaar, d.w.z. dat een van de betrokken partijen niet achteraf het eindresultaat kan wijzigen.	Mee beslissen
Burger platform	Is een specifieke en meer structurele vorm voor het genereren van burgeradviezen. Deze werkwijze is begin 2004 door VROM ontwikkeld, geïnspireerd door de Consumentenplatforms zoals het ministerie van LNV deze gebruikt. Elk Burgerplatform behandelt een beleidsonderwerp met een, specifiek voor dit onderwerp samengesteld, panel van ongeveer twintig burgers. De werving van deze burgers wordt verzorgd door bureau's die zorgdragen voor een zo zorgvuldig mogelijke afspiegeling van (opvattingen binnen) de bevolking. De werkwijze omvat de stappen informeren, opinievorming en beleidsadvisering. Het Burgerplatform komt drie keer bijeen. De agendabijeenkomst is het begin van het Burgerplatform. Daarin bakenen de deelnemers samen met beleidsmakers het onderwerp af en beslissen ze welke informatie nodig is om gericht te kunnen adviseren. Vervolgens worden de deelnemers inhoudelijk door de beleidsmakers geïnformeerd via speciaal voor dit doel samengestelde dossiers. Daarnaast krijgen deelnemers de mogelijkheid om zelf deskundigen te raadplegen of zich op andere manieren verder te informeren. Hierna volgt de adviesbijeenkomst. Eerst koppelen de deelnemers terug wat ze aan informatie hebben vergaard en welke inzichten dat heeft opgeleverd. Daarna gaan de platformleden hun adviezen op het betreffende beleidsonderwerp formuleren. Ten slotte is er de afsluitende terugkoppelbijeenkomst waarin beleidsmakers vertellen wat zij met de uitgebrachte adviezen gaan doen.	adviseren co-producen
Digitaal	Uiteraard kunnen veel van de in deze lijst beschreven	adviseren

debat	vormen ook digitaal worden opgezet. Hoewel het gekozen medium dan anders is, verschilt het verder in zijn toepassing niet van het traditionele vormen. Een uitzondering daarop wellicht is het digitale debat, dat een mix is van een panel, klankbordgroep en discussieavond. De discussie is niet gebonden aan een moment of een bepaalde duur. De representativiteit is wat minder duidelijk, maar de snelheid van de responsmogelijkheden kan in bepaalde gevallen een duidelijk voordeel hebben. Digitale debatten moeten in combinatie met andere instrumenten worden gebruikt: uit onderzoek is gebleken dat het vertrouwen in dit instrument niet groot is, en dat aantal deelnemers en kwaliteit van de inbreng te wensen overlaat.	co-producen
Dynamic mindmapping	Dynamic mindmapping is een participatiemethode die vooral geschikt is aan het begin van een beleidsproces, omdat men volledig vertrekt van de inbreng van de deelnemers. Elk van hen noteert bij aanvang drie (of meer) aandachtspunten binnen een bepaald beleidsdomein. Daarna somt ieder deze punten in een plenaire bijeenkomst op, terwijl de gespreksleider ze in kernwoorden noteert op een bord. Indien mogelijk worden ze thematisch gegroepeerd. Terugkerende aandachtspunten worden aangeduid met streepjes, zodat op het einde blijkt welke thema's de belangrijkste prioriteiten zijn. In kleine werkgroepen wordt daarna een grondige discussie gehouden per thema, waarna een plenaire afronding volgt met een bespreking van de belangrijkste conclusies.	adviseren co-producen
Elektronische consultatie – Web consultatie	Via een elektronische consultatie kan men op digitale wijze interactie opwekken met de burger. Dit is een vragenlijst – met open of gesloten vragen – over een specifiek thema, die via internet kan ingevuld worden. Hoewel deze participatietechniek lijkt op een internetsurvey (die hierna wordt behandeld) is er één belangrijk verschil. Het invullen van een elektronische consultatie gebeurt op basis van zelfselectie. Er wordt dus geen steekproef getrokken uit de bevolking, zodat de deelnemers geen representatieve groep vormen. Het belangrijkste doel is om op een snelle en efficiënte manier zoveel mogelijk informatie van een grote en gevarieerde groep burgers te verzamelen.	adviseren
Enquête/ Survey	Een enquête is een grootschalig onderzoek waarin men peilt naar de mening van een representatieve groep burgers. Dit kan op verschillende manieren. Bij een postenquête gebeurt dit door het invullen van een gesloten of open vragenlijst die via de post wordt verspreid. De vragenlijst kan echter ook telefonisch of face-to-face worden afgenomen. De kostprijs wordt dan wel hoger. Om de bevolking op een snellere en meer efficiënte wijze te consulteren kan een elektronische enquête worden georganiseerd via internet of e-mail. Dan moeten wel bijkomende maatregelen worden genomen om de representativiteit van de antwoorden te garanderen. Als men de deelname laat bepalen door zelfselectie (zie: elektronische consultatie) kan dit wel interessante informatie opleveren, maar mag men deze zeker niet beschouwen als representatief voor de totale bevolking. Na de dataverzameling worden de resultaten van de survey statistisch geïnterpreteerd en samengevat in een rapport dat als input kan dienen voor besluitvorming.	adviseren

Expertgroep	Een groep deskundige burgers geformeerd rond een bepaald thema of project. In het algemeen bestaan de leden uit burgers met een specifieke kennis en een zekere achterban, echter zonder dat zij zich op een bepaald mandaat kunnen beroepen. Vanuit de eigen kennis geven de experts hun mening en advies. De groep bestaat voor een langere vooraf vastgestelde periode. De zittingsduur van deelnemers wordt voor aanvang vastgesteld. Zij vergaderen onder leiding van een zelf gekozen voorzitter, met ambtelijke ondersteuning voor wat betreft de inbreng van specifieke expertise. De expertgroep krijgt ambtelijke informatie in de voorfase van het beleidsproces en kan daar vervolgens haar mening over geven, suggesties doen voor wijzigingen of aanvullend onderzoek. De expertgroep kan ook zelf het initiatief nemen om voorstellen te (laten)ontwikkelen. De adviezen wegen zwaar, zijn onderdeel van het uiteindelijke advies aan college en/of raad maar er kan, weliswaar gemotiveerd en beargumenteerd, van worden afgeweken.	Co produceren
Inspraak avond	Een bijeenkomst voor burgers rond een specifiek benoemd onderwerp, vorm van wettelijk verplichte consultatie. Deze avond begint met een centrale plenaire introductie en een of meer presentaties door ambtenaren en /of initiatiefnemers. Aanwezigen hebben de mogelijkheid tot het stellen van plenaire vragen. Ook de antwoorden worden plenair verwoord. Gedurende een beperkte tijd wordt de mogelijkheid geboden aan burgers en belanghebbenden zich uit te spreken. Aanvullend wordt de mogelijkheid geboden om reacties te geven welke meegewogen zullen worden bij de verdere ontwikkeling van het plan. Reacties kunnen schriftelijk worden gegeven middels een daartoe verstrekt invulformulier of mondeling waarvan een schriftelijk weergave is gemaakt door de aanwezige ambtenaren. Aanwezigen krijgen een verslag van de bijeenkomst toegezonden. De inbreng krijgt een reactie van het bestuur middels een nota van beantwoording.	adviseren
Interviews	Gestructureerde één-op-één gesprekken aan de hand van een vragenlijst. Voordeel van een interview is dat de interviewer (beleidsmedewerker, wethouder, raadslid) van de vragenlijst kan afwijken en kan doorvragen. Een nadeel is dat goede interviews om getrainde interviewers vragen.	adviseren
Keuze-enquête	Een keuze-enquête is een survey onder de kiesgerechtigde populatie over een bepaald onderwerp, waar voor ieder alternatief de mogelijke gevolgen worden aangegeven. De techniek kan gebruikt worden als alternatief voor een referendum. Het grote verschil tussen beide is dat de burger/medewerker bij een keuze-enquête kiest voor één van de vele uitgewerkte alternatieven, in tegenstelling tot het referendum waar de 'ja-nee' vraag centraal staat.	Mee beslissen

	Hierdoor worden bepaalde nadelen die verbonden zijn aan het referendum ondervangen. Het belangrijkste doel van de keuze-enquête is om de beredeneerde mening van de kiesgerechtigde bevolking te achterhalen betreffende een bepaalde beleidskwestie. Als burgers deze mogelijkheid krijgen, moet in alle gevallen iets met de uitkomst worden gedaan.	
Klankbord groep	Een select samengestelde groep burgers die een zekere representativiteit kan hebben voor de gehele bevolking of een specifiek deel daarvan. De voorzitter/gespreksleider heeft een onafhankelijke rol. De klankbordgroep is voor een specifiek onderwerp opgericht en kan gevraagd worden naar standpunten of meningen. De groep zal voor een langere, vooraf vastgestelde, periode bestaan. De op- of aanmerkingen worden meegewogen bij de beleidsontwikkeling van nieuwe plannen. De adviezen worden als bijlage toegevoegd aan het plan.	adviseren
Klankbord groep+	Een klankbordgroep die de beschikking krijgt over een budget voor verbetering van de leefomgeving. Via een bewonerspanel worden ideeën uit de buurt gegenereerd. Deze ideeën worden geprioriteerd. De groep bewaakt de uitvoering en de voortgang van het project en is door het college gemandateerd om de vrijgegeven budgetten te besteden aan de ideeën die door het projectteam zijn geprioriteerd. De groep legt achteraf verantwoording af aan het college. Het budget is bedoeld voor één project (terwijl 'Straatbudget' meestal kleiner is en beperkt is tot een jaar).	Mee beslissen
Lagerhuis debat	Het Lagerhuisdebat is misschien wel de allerbekendste debatvorm. Zet twee rijen van stoelen tegenover elkaar. De ene kant is vóór de stelling; de andere kant tegen. Wie het woord wil, staat op. Spreken mag pas als de debatleider het woord geeft. Een Lagerhuisdebat duurt meestal maximaal tien minuten. Deze vorm is af te raden voor zeer controversiële onderwerpen ('welles-nietes').	adviseren co produceren
Opinie wijzers	Opiniewijzer is een vragenlijst – zowel digitaal als schriftelijk in te zetten – die respondenten leidt naar een conclusie over de eigen standpunten. Dit instrument wordt niet alleen gebruikt om meningen te peilen, maar ook om burgers te mobiliseren om deel te nemen aan vervolgactiviteiten, bijvoorbeeld bij het coproduceren van beleid.	adviseren co produceren
Planning for real	'Planning for Real' kent zijn roots in de jaren 1970. De methode werd ontworpen door de Neighbourhood Initiatives Foundation (VK) met als doel om de mensen actief te betrekken bij het beleid en de inrichting van hun buurt. Het is een praktijkgerichte techniek die burgers door middel van een driedimensionale maquette op een niet-technische en visuele wijze ideeën laat formuleren. Op die manier kunnen mensen met een verschillende achtergrond participeren. Simpele modellen dienen dus als een hulp voor deelnemers om concrete prioriteiten naar voren te schuiven. Het proces zoekt naar consensus en eindigt met het maken van een actieplan voor een bepaalde buurt of ontwikkelingsproject. Concreet wordt deze methode toegepast op woonwijken, stadscentra, publieke ruimten en voor in onbruik geraakte locaties. Zo kan men bijvoorbeeld huisvesting, verkeer,	Mee beslissen

	veiligheid of de inrichting van de lokale openbare ruimte (parken, speeltuinen) in een bepaalde buurt bespreken. NB: Dit kan al worden bereikt met blokken of modellen van piepschuim op een uitvergrote plattegrond.	
Schouw	Een schouw is een rondgang door een straat, wijk of buurt met burgers, waarbij -meestal aan de hand van de (kwaliteits)richtlijnen van de gemeente- actief wordt gekeken naar welke verbeteringen nodig zijn. Kan op papier, er is ook een (betaalde) app voor.	adviseren co produceren
Snelkoker	Een eenmalige bijeenkomst van een groep waarvan voorafgaande aan de bijeenkomst vast staat dat er duidelijk tegengestelde belangen of meningen zijn. Voor de bijeenkomst is vastgelegd dat aan het eind er een compromis / oplossing ligt die bindend is voor de deelnemers; De deelnemers, burgers, ambtenaren (en politici) werken samen om tot een gezamenlijk voor ieder acceptabel resultaat te komen; De resultaten van de bijeenkomst zijn niet eenzijdig amendeerbaar, d.w.z dat een van de betrokken partijen niet achteraf het eindresultaat kan wijzigen.	Mee beslissen
Stads-, dorps- of gemeente-debat	Een algemeen aangekondigde bijeenkomst waarbij gedurende een beperkt aantal uren de mogelijkheid geboden wordt aan burgers in debat te gaan met elkaar, met aanwezige deskundigen en politici over een bepaald thema of onderwerp. Een stadsdebat zal eerder adviserend zijn in de zin van onderzoeksrichtingen, dan dat met het advies een bepaalde fase afgesloten kan worden; Deze bijeenkomst kent een centrale plenaire introductie en een of meer presentaties door ambtenaren en /of initiatiefnemers; De bijeenkomst eindigt met een of meer conclusies die als advies gelden voor het bestuur. Aanwezigen krijgen een verslag van de bijeenkomst toegezonden.	adviseren co produceren
Straat budget	Een groep burgers geformeerd uit een bepaalde straat, die met ondersteuning van ambtenaren beslissen hoe een toegekend budget, binnen de door de politiek gestelde kaders, verdeeld gaat worden. In het algemeen bestaan de leden uit burgers met een specifieke kennis en een zekere achterban, echter zonder dat zij zich op een bepaald mandaat kunnen beroepen. Vanuit de eigen kennis beslissen de deelnemers over de inzet van de beschikbare middelen. Het budget is in principe bedoeld voor één jaar. De deelnemers vergaderen onder leiding van een zelf gekozen voorzitter. De groep krijgt ambtelijke ondersteuning om tot een verdeling van het budget te komen.	Mee beslissen
Vissenkom - discussie	Een Fishbowl discussie is een techniek om het brede publiek te laten participeren in beleidsvorming over een complexe of controversiële problematiek. De leden van een klein panel – met 3 à 5 personen die enkele specifieke standpunten vertegenwoordigen – geven gedurende enkele minuten elk een uiteenzetting van hun visie op de behandelde beleidskwestie. Dit gebeurt in een figuurlijke 'vissenkom', wat wil zeggen dat de overige deelnemers zich rond het panel bevinden en de presentaties beluisteren. Na de	Co produceren mee beslissen

	uiteenzetting krijgt het panel de kans om nog een twintigtal minuten onderling te debatteren over de kwestie, waarna de overige participanten de 'vissenkom' kunnen binnenstappen om hun persoonlijke opvattingen toe te lichten. Die verschillende perspectieven worden nadien in kleine discussiegroepen (8 à 10 personen per groep) – met in elke groep één lid van het panel – meer in de diepte geanalyseerd. Elke groep richt zich op één specifiek standpunt waarover men een rapport samenstelt met de belangrijkste pro's en contra's. Tenslotte wordt de kwestie in haar geheel besproken en tracht men te komen tot enkele conclusies of aanbevelingen.	
Wereld Café	Wereld Café is een creatief proces om een dialoog tot stand te brengen en kennis uit te wisselen over een bepaald thema. Essentieel is dat men een informele sfeer creëert door de grote groep deelnemers op te splitsen in kleinere groepjes van vier mensen die het gekozen onderwerp bespreken aan kleine 'café-tafels'. De samenstelling per gesprekstafel wisselt, omdat men in een aantal korte conversatierondes (20 à 30 minuten) telkens doorschuift naar een ander groepje. Er blijft echter altijd één persoon aan de tafel zitten als 'gastheer/vrouw'. Hierdoor ontstaat een snelle informatie-uitwisseling en creëert men gedeelde kennis. Alle ideeën worden nauwkeurig genoteerd op een groot vel papier dat steeds op dezelfde tafel blijft liggen. Aan het begin van elke nieuwe ronde verwelkomt de 'gastheer/vrouw' de nieuwe groepsleden en vat kort de belangrijkste ideeën en thema's samen die net besproken werden. Op het einde van het proces verzamelt men de verschillende vellen papier en worden de resultaten gepresenteerd in een plenaire sessie. De informele sfeer is heel belangrijk. Om die te bereiken en vast te houden hanteren we de volgende principes: Wie er ook komt, het zijn altijd de juiste mensen. Wat er ook gebeurt, het is goed dat het gebeurt. Omstandigheden zijn gewoon zoals ze zijn. Toeval bepaalt de samenstelling van de groepen. Iedereen begint wanneer hij of zij wil beginnen. Iedereen stopt als hij of zij vindt dat het genoeg is geweest. De wet van de twee voeten: iedereen heeft het recht om te gaan en te staan waar hij of zij wil.	adviseren co produceren mee beslissen

4. Participatieovereenkomst

Format :

Project / plan: <naam project of plan>

Uitgangssituatie: <korte omschrijving project of plan, inclusief aanleiding>

Participerende partijen in <naam project of plan>:

<naam burgerverband, zoals bv. Klankbordgroep X, Expertgroep Y, Stichting Z, Bewoners straat A>

De gemeente Veere, <naam afdeling, cluster>

Verantwoordelijke wethouder: <naam wethouder>

Projectleider <naam project of plan>: <naam projectleider>

Deze partijen hebben verschillende rollen, taken en verantwoordelijkheden. Die liggen vast in deze participatieovereenkomst.

Zoals vastgelegd in <raadsbesluit+datum/de Besluitvormingstabel/ander document> betreft de gemeente Veere belanghebbende burgers actief bij <naam project of plan>. De rol van <naam burgerverband> is die van medebeslisser/coproducent/adviseur.

Dit betekent dat de gemeente <naam burgerverband> laat kiezen uit de vast te stellen uitvoeringsvarianten van <naam project of plan>/samen met <naam burgerverband> de uitvoeringsvarianten uitwerkt en de gemeenteraad laat beslissen/uitgewerkte uitvoeringsvarianten zelf uitwerkt en voor en tijdens de uitwerking advies krijgt van <naam burgerverband>, waar de gemeente indien mogelijk rekening mee zal houden.

College van B&W en de gemeenteraad verklaren hierbij niet terug te komen op de toegezegde mate van burgerparticipatie, tenzij daartoe een ernstige aanleiding is.

De deelnemers van <naam burgerverband> verklaren dat zij naar beste eer en geweten het belang van <naam kern of gemeente> behartigen bij het participeren in <naam project of plan>.

Als <naam burgerverband> niet unaniem kan adviseren, geeft de groep duidelijk aan wie of welke partij welk standpunt met welke argumenten inneemt.

Afspraken:

De partijen houden zich aan de volgende afspraken en voornemens:

Streven naar optimale en respectvolle samenwerking, inclusief de daartoe benodigde openheid, communicatie en vertrouwelijkheid.

Beantwoorden vragen met argumenten, komen afspraken na.

Bespreken problemen onderling en niet via de pers of overige media.

Laten communicatie met pers, inwonenden en anderen over aan de gemeente. Bij spontane perscontacten licht de ene partij direct de andere partij in.

Contactpersonen:

<per naam: functie of rol, taken, e-mailadres, telefoonnummer>.

5. Communicatieplan

Format

1. Inleiding

1.1 Achtergrond

1.2 Doelstelling betrekken van partijen.

Om alle partijen (organisaties en individuen) in hun eigen rol tijdig en transparant bij het opstellen van het beleid te betrekken.

Naast het vooraf verschaffen van helderheid over het communicatie- en participatieproces zijn er nog andere doelstellingen die minstens even belangrijk zijn:

- enthousiasmeren
- stimuleren en ideevorming
- benutten van aanwezige kennis van alle betrokken partijen
- realiseren van een breed maatschappelijk gedragen visie
- informeren en betrokkenheid creëren bij belanghebbenden
- samenwerking bevorderen tussen betrokken partijen
- helderheid over verantwoordelijkheden en besluitvormingstrajecten

2. Uitgangspunten

2.1 inleiding

Om het proces van de uitvoering van het project in goede banen te leiden, gaan we in dit hoofdstuk een aantal uitgangspunten voor de communicatie en participatie SMART formuleren

- diverse manieren van betrokkenheid: van besluitvormend tot informierend
- interactief proces
- communicatieonderwerpen
- communicatiemiddelen

2.2 Betrokkenheid: van besluitvormend tot informierend.

Het is niet nodig om alle belanghebbende partijen op hetzelfde niveau te informeren en niet alle partijen hebben dezelfde informatiebehoefte. De volgende niveaus zijn te onderscheiden;

- besluitvormende partij: volledige informatie nodig ten aanzien van proces en inhoud;
- adviserende partijen: complete inhoudelijke informatie nodig en proces op hoofdlijnen
- meedenkende partijen: globale inhoudelijke informatie en procesinformatie op hoofdlijnen
- partijen die geïnformeerd worden: globale informatie voldoende, zowel inhoudelijk als procesmatig

2.3. Communicatie is een interactief proces.

De projectleider maken gebruik van de ideeën en wensen die naar voren zijn gekomen of komen. Niet alle ideeën en wensen kunnen een plek krijgen, onder andere omdat sommige strijdig met elkaar zullen zijn maar ook omdat sommige plannen al in een vergevorderd stadium zijn. Aan degenen die hebben geparticipeerd in de totstandkoming zal worden teruggekoppeld, waarom bepaalde keuzes zijn gemaakt.

2.3 Communicatieonderwerpen en – middelen.

De mogelijke onderwerpen waarop betrokkenen invloed uit kunnen oefenen zijn concreet geformuleerd in het projectvoorstel.

Wij passen de volgende communicatiemiddelen toe:

- Projectgroepvergaderingen
- Bestuurlijke overleggen
- Presentaties B&W, raadscommissie, gemeenteraad
- Klankbordgroep (facultatief)
- Startbijeenkomst

- Publicaties op de gemeentesite
- Publicatie in de Veerse Krant
- Publicaties in de PZC
- publicatie Veerse/Middelburgse bode.
- Social Media

3. Middelen

3.1. Inleiding

Er zijn diverse middelen om de communicatie met de belanghebbenden vorm te geven, deze worden in dit hoofdstuk beschreven.

3.2. Klankbordgroep (facultatief)

Doelstelling

Samenstelling

Vergaderfrequentie

3.3. Bestuurlijke overleg

Staf/College B & W

3.4 Gemeentesite

3.5. Perscontacten

3.6. Social media

3.7. Andere mogelijke middelen (informatiepanelen in dorpshuizen, tentoonstelling kindertekeningen, speciale nieuwsbrieven)

4. Financiën

Het kostenplaatje bij het communicatieplan