



# Interactief werken

Bij de gemeente Oost Gelre

Gemeente Oost Gelre,  
oktober 2007

<b>1</b>	<b>INLEIDING .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>INTERACTIEF WERKEN .....</b>	<b>3</b>
2.1	WAT IS INTERACTIEF WERKEN? .....	3
2.2	WAAROM INTERACTIEF WERKEN? .....	4
2.3	ROL RAAD EN COLLEGE .....	4
2.4	UITGANGSPUNT IS INZET OP MAAT.....	4
<b>3</b>	<b>NIVEAUS VAN COMMUNICATIE .....</b>	<b>5</b>
3.1	INFORMEREN (MEEWETEN) .....	5
3.2	REAGEREN (MEEDENKEN).....	5
3.3	BEÏNVLOEDEN (MEEBESLISSEN).....	6
<b>4</b>	<b>DE PRAKTIJK BIJ OOST GELRE.....</b>	<b>6</b>
4.1	WANNEER WEL, WANNEER NIET?.....	7
4.2	DE AANPAK.....	8
4.3	DE SPELERS.....	11
<b>5</b>	<b>IMPLEMENTATIE IN DE ORGANISATIE .....</b>	<b>11</b>
5.1	BIJLAGE 1 CHECKLIST INTERACTIEVE BELEIDSVORMING.....	12
5.2	BIJLAGE 2 TOELICHTING OP DE COMMUNICATIEVORMEN .....	12

# 1 Inleiding

In 2006 is de nota "Relatie burger bestuur" door de gemeenteraad vastgesteld. Daarin is toegezegd dat het stuk op ambtelijk niveau zal worden uitgewerkt.

Dit document is bedoeld als een leidraad, waarin een werkwijze staat beschreven die gemeentebreed toepasbaar is. Het document is op de praktijk gericht. We ontkomen echter niet aan een stuk theorie, om scherp te krijgen waar we het precies over hebben.

Met het vaststellen van deze leidraad wordt gekozen voor een eenduidige en praktische aanpak. Eenduidigheid bereiken we door de afwegingsfactoren voor ieder proces gelijk te stellen. We kiezen voor een vereenvoudigde toepassing van de vele theorieën en uiteenzettingen. Het gaat er immers om dat we een aantal werkbare instrumenten krijgen die in verschillende situaties, door verschillende mensen worden toegepast.

Om interactief werken te borgen in de organisatie wordt in alle beleidsnotities (ook startnotities) standaard een paragraaf opgenomen waarin de afwegingen ten aanzien van het interactieve proces worden beschreven en aangeboden aan het bevoegde bestuursorgaan. Aan bestuurders, directie en afdelingshoofden zal worden gevraagd hierop te sturen.

## 2 Interactief werken

Zoals in de inleiding aangegeven toch eerst een theoretisch deel. Hierin wordt uitgelegd waar het nu werkelijk om gaat.

### 2.1 Wat is interactief werken?

Vele begrippen zijn in omloop. Burgerparticipatie en interactieve beleidsontwikkeling zijn wel de meest gebruikte. Beide begrippen dekken niet de lading van wat in dit stuk bedoeld wordt, want:

- Burgerparticipatie richt zich alleen op burgers (in het algemeen);
- Burgerparticipatie gaat ook over actief burgerschap en burgerinitiatief (en dat is iets anders dan interactief werken);
- Interactieve beleidsontwikkeling richt zich alleen op ontwikkelen van beleid (en niet op uitvoering).

Wij hebben gekozen voor interactief werken. Dat heeft betrekking op:

- alle belanghebbenden (burgers, belangenverenigingen, bedrijven, instellingen, stuurgroepen, etc.);
- trajecten van ontwikkeling én uitvoering van beleid en plannen.

Tijdens een traject (of project of proces) worden door de raad en het college keuzes gemaakt. Als een traject interactief plaatsvindt, betekent dit dat deze keuzes in wisselwerking met belanghebbenden worden gemaakt en dat beleid, plannen of producten dus niet eenzijdig aan de kant van de gemeente worden ontwikkeld.

Bij interactief werken moet aan de volgende twee voorwaarden worden voldaan:

1. De participanten worden in een vroegtijdig stadium betrokken bij een traject;
2. De participanten hebben de mogelijkheid daadwerkelijk invloed uit te oefenen op het resultaat. De inbreng van belanghebbenden is dus terug te zien in het eindresultaat.

Bij een interactief traject probeert men zo goed mogelijk zicht te krijgen op de wensen en ideeën van betrokken partijen. Interactief werken richt zich op het vooraf meedenken, meewerken, adviseren en/of meebeslissen van verschillende betrokken partijen.

We moeten ons wel realiseren dat het niet alleen gaat over de aanpak van een proces. Het gaat vooral over de wijze van denken en werken, waarbij overheid en burgers (en andere belanghebbenden) elkaar serieus nemen. Dat betekent dat er openheid moet zijn, zowel ten aanzien

van het proces als de inhoud. We (van bestuur tot ambtenaren) moeten echt de wil hebben om - en het nut inzien van interactief werken.

Tot slot, interactief werken wordt in de dagelijkse praktijk met name toegepast bij vele concrete maatregelen die de gemeentelijke organisatie in de uitvoeringsfase in een interactief proces met de bewoners doorvoert. Bijvoorbeeld de reconstructie van een straat in een buurt gebeurt in een interactief proces met de betrokken bewoners en bedrijven uit die straat.

Het kan echter ook van bijzonder nut zijn in de verkennings-, ontwikkelings- of evaluatiefase, bijvoorbeeld bij het vormgeven van een strategische visie.

## 2.2 *Waarom interactief werken?*

- **Verbeteren kwaliteit en effectiviteit.** Door interactief te werken willen we bereiken dat de dingen die de gemeente bedenkt en uitvoert, zo goed als mogelijk aansluiten bij wensen en belangen van belanghebbenden.
- **Bevorderen van de democratie.** Interactief werken wordt ook wel gezien als middel om de zogenaamde 'kloof' tussen burger en politiek te verkleinen. Enerzijds versterkt interactief werken het contact tussen politici en belanghebbende burgers, anderzijds wordt de legitimiteit van politieke besluitvorming vergroot.
- **Draagvlak.** Doordat inwoners en andere belanghebbenden invloed krijgen op de totstandkoming van beleid, neemt de kans toe dat zij besluiten van het college en de raad zullen steunen en accepteren. Daarnaast zal er bij inwoners meer begrip ontstaan voor beleidsafwegingen.

## 2.3 *Rol raad en college*

**De raad gaat beleidsvormend te werk** (raad in samenwerking met de inwoners).

De raad zit vooraan in het proces. Hij vergaart - voor verschillende projecten die in aanmerking komen voor een interactief proces - de benodigde informatie voor de formulering van kaders en stelt deze vervolgens vast. Zie hiervoor ook de notitie "Relatie Burger en Bestuur".

⇒ *interactief voortraject* om te komen tot door de raad vast te stellen beleidskaders.

**Het college gaat beleidsuitvoerend te werk** (college in samenwerking met de inwoners).

Het college voert op basis van de door de raad gestelde kaders het project uit. Het college betreft hierbij de inwoners op een interactieve wijze en informeert de raad over het verloop van het proces. Hierin stelt de raad zich volgend en controlerend op.

⇒ *interactieve aanpak* bij uitvoering door het college van burgemeester en wethouders.

## 2.4 *Uitgangspunt is inzet op maat*

Het is helaas niet mogelijk om een vaste procedure voor interactief werken op te zetten. Dat zou één en ander namelijk een stuk eenvoudiger maken. Per situatie, per voornemen of per project dient te worden bepaald of men (op onderdelen) interactief wil werken. Er moet dus maatwerk geleverd worden. Wanneer interactieve beleidsvorming wordt toegepast en wanneer niet (in het voortraject of de beleidsvorming) is sterk afhankelijk van de aard en omvang van het beleidsvoornemen. Niet alle onderwerpen lenen zich voor interactieve beleidsvorming (zie bijlage 1 checklist).

In het plan van aanpak (projectplan) voor het betreffende beleidsvoornemen dient omschreven te worden hoe de communicatie/interactie wordt ingevuld. Dit gedeelte komt tot stand in overleg met het team Communicatie van de afdeling Bestuur en Beleid.

### 3 Niveaus van communicatie

Een interactief proces kan een grote of een beperkte mate van interactie kennen met de betrokkenen. De keuze voor de mate van interactie is afhankelijk van verschillende factoren, zoals het onderwerp, type traject of politieke gevoeligheid. Bij het bepalen van de mate van interactie worden verschillende indelingen gehanteerd. Wij hebben, omwille van eenvoud, gekozen voor een driedeling. Deze driedeling geeft het 'niveau' van communicatie aan:

- Niveau 1: **Informereren** (meeweten)  
Belanghebbenden worden geïnformeerd door de gemeente (eenrichtingsverkeer). Bijvoorbeeld via de gemeentepagina's of via de website.
- Niveau 2: **Reageren** (meedenken)  
Belanghebbenden kunnen vragen stellen over of reageren op informatie van de gemeente, waarmee de gemeente rekening houdt (tweerichtingsverkeer). Bijvoorbeeld tijdens een inspraakavond. Ook het raadplegen van burgers valt binnen dit niveau.
- Niveau 3: **Beïnvloeden** (meebeslissen)  
Bij beïnvloeden hebben belanghebbenden daadwerkelijk invloed op de uitkomst (eindresultaat) van een traject.

#### 3.1 Informeren (meeweten)

Bij vrijwel alles wat de gemeente doet is goede informatievoorziening een vereiste. Die informatievoorziening krijgt op verschillende manieren vorm. Het meest gebruikte informatiemiddel is een (verplichte) publicatie op de gemeentepagina's. Ook het openbaar maken van collegebesluiten is een standaard vorm van informeren.

Het kenmerk van informeren is dat het eenrichtingsverkeer is. De boodschap gaat één kant op en de gemeente verwacht geen reactie van de doelgroep.

Het kan natuurlijk ook zo zijn dat informeren een onderdeel is van een communicatietraject. De informatievoorziening gaat dan bijvoorbeeld vooraf aan een inspraakavond, zodat het kennisniveau van betrokkenen op peil is. Wanneer we er voor kiezen om betrokkenen "alleen" te informeren (wat overigens niet slecht hoeft te zijn), is er dus geen sprake van interactief werken.

Voorbeelden van instrumenten zijn:

- Informatiebijeenkomst
- Een (nieuws)brief
- Een brochure

#### 3.2 Reageren (meedenken)

Reageren is gericht op raadplegen. Betrokkenen worden gezien als gesprekspartner. Het proces richt zich op het inventariseren van ervaringen, meningen en nieuwe ideeën. Bijvoorbeeld: inwoners reageren tijdens een inspraakavond op een conceptplan, de reacties worden zo veel mogelijk verwerkt. Achteraf wordt beargumenteerd waarom bepaalde wensen wel of niet zijn meegenomen. Er vindt dus terugkoppeling plaats. Aan betrokkenen wordt gevraagd om mee te denken. De politiek verbindt zich niet aan de resultaten die uit de gesprekken voortkomen.

Voorbeelden van instrumenten zijn:

- Burgerpanels
- Een klankbordgroep
- Een inspraakavond
- Een forum op de website

### 3.3 Beïnvloeden (meebeslissen)

Bij beïnvloeden gaat het er om dat de doelgroepen (belanghebbenden) daadwerkelijk invloed hebben op het eindresultaat. Hierbij gaat het hebben van invloed verder dan het indienen van een reactie op een ontwerp. Het gaat er om dat belangengroepen een rol krijgen in het ontwerp- of ontwikkeltraject en daar vanaf het eerste moment bij betrokken zijn. Belanghebbenden worden ingezet als adviseur (expertgroep, adviesgroep), als “medewerker” (werkgroep) of zelfs als meebeslisser (“de buurt aan zet”). De politiek neemt de resultaten over.

Voorbeelden van instrumenten zijn:

- Een wijkplatform met eigen budget
- Interactieve bijeenkomsten (workshops)
- (p)referendum

## 4 De praktijk bij Oost Gelre

In de praktijk wordt interactieve beleidsontwikkeling/burgerparticipatie over het algemeen een lastig onderwerp gevonden. “Het kost veel tijd en levert weinig op” wordt regelmatig als bezwaar genoemd.

Vragen die in de organisatie leven met betrekking tot interactief werken zijn:

- Op welke trajecten heeft dit betrekking?
- Wanneer moet een traject wel/niet interactief verlopen?
- Hoe voer ik een interactief traject uit?
- Wie kan een interactieve bijeenkomst leiden?

Zoals eerder geschreven is inzet op maat het uitgangspunt. Dat neemt niet weg dat we een poging kunnen doen om, als richtlijn, een overzicht te geven van trajecten/producten en het niveau van communicatie er bij te noemen (inclusief de instrumenten).

#### Groene stukken (oriëntatie)

Als regel kan gesteld worden dat, wanneer het om een “groen” stuk gaat, het presidium bepaalt of het al dan niet interactief aangepakt zal worden. In het geval voor een interactieve aanpak gekozen wordt, zal er in de meeste gevallen een themabijeenkomst met belanghebbenden georganiseerd worden. De vorm en de inhoud daarvan zijn sterk afhankelijk van het onderwerp. Het initiatief ligt bij de raad.

#### Blauwe en rode stukken (ontwikkeling en uitvoering)

Wanneer het om blauwe of rode stukken gaat, neemt het college het initiatief voor een interactieve aanpak. In de praktijk zal de ambtenaar een advies geven in het B&W voorstel.

#### Gele stukken (evaluatie)

Ook bij gele stukken gaat kan het zinvol zijn groepen te betrekken, zeker (of eigenlijk alleen) als de voorafgaande fasen ook interactief zijn uitgevoerd. De raad neemt het initiatief.

In onderstaande tabel zijn producten opgenomen. Daarbij is aangegeven welke niveau van communicatie de gemeente Oost Gelre doorgaans hanteert bij de genoemde producten.

product	Informereren	Reageren	Beïnvloeden
Projectplannen Plannen van aanpak	X (Vb. de informatiebijeenkomst over de marsroute sportcomplex)	X (vb. bijeenkomst Groenlo Vestingstad)	
Vorbereidingsbesluiten	X (via bekendmaking)	X (Inspraak via ter inzage legging)	
Structuurvisie Vb. centrumvisie Groenlo		X (interactieve bijeenkomst, meningen van	

		inwoners verzamelen en meenemen in uitwerking)	
Beleidsnota vb. jeugdbeleid, economische ontwikkeling		X (inspraak via ter inzage legging)	
Bestemmingsplan		X (inspraak via ter inzage legging)	
Artikel 19, lid 2		X (inspraak via ter inzage legging)	
Verkeersplan		x	
Uitvoeringsplan vb. herinrichting Op den Akker, centrumplan Lichtenvoorde		X (omwonenden laten reageren op verschillende voorstellen)	X (omwonenden laten meebepalen hoe het ontwerp er uit gaat zien)
Beeldkwaliteitsplan		x	
Landschapsontwikkelingsplan		X (forum op website)	X (klankbordgroep)
Beleid rond openings- sluitingsrijden			X (interactief met horeca ondernemers, dorpsraden en andere belanghebbenden)
Verordeningen	X	X (ter inzage legging)	
Startnota "Kleine Kernen gemeente Oost Gelre"		X (vertegenwoordigers van de kleine kernen konden ideeën inbrengen en reageren op de inhoud van de nota.)	

#### 4.1 Wanneer wel, wanneer niet?

In de ideale situatie konden we een lijst opstellen met gemeentelijke producten en bij ieder product aangeven of, en zo ja in welke mate een product interactief tot stand moet komen. Helaas is dat niet mogelijk. Wel is het mogelijk om een overzicht te geven van producten waarbij de afweging wel of niet gemaakt moet worden:

In de ruimtelijke ontwikkeling:

- structuurvisie,
- beeldkwaliteitsplan
- een stedenbouwkundig plan,
- een voorontwerp- bestemmingsplan
- artikel 19 WRO procedures,
- een verkeers- en vervoersplan
- een economische nota

In ruimtelijk beheer:

- uitvoeringsplannen, zoals herinrichting van een straat
- landschapsontwikkelingsplan

In het algemeen bestuur:

- Beleid rond openings- en sluitingstijden horeca

- integraal veiligheidsbeleid

In de sector Sociale Zaken en Welzijn:

- Beleidsnota's zoals jeugdbeleid, cultuurbeleid.

Ook kunnen we aangeven dat de volgende onderwerpen zijn **uitgesloten** van interactief werken:

- financiële transacties met projectontwikkelaars;
- hoogte van de belastingen, leges;
- zaken als toekennen van bijstand, toekennen subsidies e.d.;
- met betrekking tot gedelegeerde rijksbevoegdheden (uitvoering rijksbeleid binnen een bepaald kader);
- indien het gaat om uitvoering openbare orde en veiligheid waar het de bevoegdheden van de burgemeester betreft;
- in situaties waar urgentie geboden is (b.v. rampenscenario's);

## 4.2 De aanpak

Als je als ambtenaar een traject gaat uitvoeren, dan bevindt dat traject zich in één van de volgende fasen:

- oriëntatie (groen)
- ontwikkeling (blauw)
- uitvoering (rood)
- evaluatie (geel)

Het college van B&W is in eerste instantie belast met de voorbereiding (startnotitie), ontwikkeling (beleidsnotitie) en uitvoering (uitvoeringsplan) van het gemeentelijk beleid. In de eerste fase wordt in het presidium echter al besloten of de oriëntatiefase al dan niet interactief wordt uitgevoerd.

Tijdens de beleidsvoorbereiding (nadat de raad zich heeft georiënteerd), ontwikkeling en uitvoering is het college in eerste instantie het orgaan dat daar een besluit over neemt. In de besluitvorming gaan deze fasen gepaard met B&W- en raadsadviezen. In deze adviezen dient de ambtenaar aan te geven of een traject al dan niet interactief aangepakt moet worden. De besliswijzer in bijlage 1 kan daarbij een hulpmiddel zijn. Overigens is het altijd raadzaam de communicatieadviseur hierbij te betrekken.

In de notitie 'relatie burger en bestuur' staat dat het uitgangspunt is dat alle trajecten interactief worden aangepakt, mits het onderwerp zich er voor leent. Die mits wordt genoemd omdat niet ieder traject/onderwerp zich er bij voorbaat voor leent om interactief te worden aangepakt. Interactieve processen vragen veel tijd en inzet, zowel van de organisatie als van deelnemers. Maar als er geen ruimte voor invloed is, heeft een interactief traject geen zin. Ook moet gekeken worden of er wel noodzaak is. Gaat er veel veranderen voor doelgroepen? Is hun input, kennis en ervaring en medewerking belangrijk? Als draagvlak voor het beleid de motivatie is, overweeg dan of een lobby niet effectiever is.

Wanneer je tot de conclusie komt dat een traject geschikt is om interactief aan te pakken, beschrijf je wat de argumenten zijn. Indien mogelijk dient al een (globaal) plan van aanpak opgenomen te worden. Ook als het traject niet geschikt is, dient dat beargumenteerd te worden.

Aan de hand van de hieronder beschreven 5 stappen kan een plan van aanpak met randvoorwaarden voor interactief werken worden opgesteld.

### Stap 1 Voorgeschiedenis en stand van zaken

Beschrijf wat er tot nu toe op het gebied van communicatie en participatie is gebeurd en geef een korte stand van zaken:

- Wie waren betrokken bij het project en welke inbreng hadden ze?
- Welke afspraken zijn er in het verleden gemaakt?
- Wie zijn er nu betrokken en welke inbreng hebben ze?
- Welke afspraken zijn er nu gemaakt?



## Stap 2 Wat is het doel van de beoogde interactieve aanpak?

Een interactieve aanpak dient altijd een doel. Formuleer welke doelen je nastreeft.

Bijvoorbeeld:

- ideeën/oplossingen genereren,
- draagvlak voor beleids(onderdelen),
- draagvlak voor proces (mensen voelen zich serieus genomen ongeacht besluit),
- het versterken van het beeld van de gemeente als 'nabij de inwoners en organisaties'.

Definieer het doel helder. De doelgroepen en de participatie- en communicatiemiddelen kunnen dan doeltreffend worden gekozen.

## Stap 3 Wel of niet interactief werken?

Beantwoord de vragen van de checklist (bijlage 1).

Hierbij denk je na over de kansen en risico's van de interactieve aanpak. Voor het college is het belangrijk om de kansen en risico's van de participatie en de communicatie goed in beeld te hebben. Zij kan deze dan tegen elkaar afwegen. Uitgangspunt voor het project zijn de voordelen die tot stand komen als het project met succes wordt uitgevoerd. De uitvoering van het plan heeft vrijwel altijd risico's; bijvoorbeeld budgetoverschrijdingen, planningen die niet gehaald worden of het draagvlak slaat om in weerstand.

Denk onder meer na over de volgende vragen:

- Wat maakt dat dit een succesvol interactief project kan worden?
- Wat bedreigt juist het succes?
- Wat moet/kun je doen om de bedreigingen tot een minimum terug te brengen?

Als na het invullen van de checklist het antwoord 'ja' is, dan dient een plan van aanpak of projectplan te worden opgesteld. Hierbij dient aansluiting te worden gevonden met de werkwijze 'Projectmatig werken'.

## Stap 4 Randvoorwaarden voor een interactieve aanpak

Bij interactief werken worden inwoners in een vroeg stadium betrokken bij het proces. Dit wil niet zeggen dat de beïnvloedingsruimte onbepaald is. De beïnvloedingsruimte geeft de ruimte aan waarop inwoners inhoudelijk invloed uit kunnen oefenen en hoe groot die invloed is. Kan het gehele project ter discussie gesteld worden of hebben zij slechts invloed op deelaspecten? In welke fase geldt welke invloed voor welk onderdeel? Kortom geef in een vroeg stadium aan welke rol de inwoners vervullen en in welke mate zij participeren. Mogen zij alleen meepraten of ook meebeslissen? Daarnaast moet vooraf zo goed mogelijk duidelijk gemaakt worden waaraan de inbreng van de participanten getoetst gaat worden.

De randvoorwaarden en de beïnvloedingsruimte geven het speelveld aan waarop inwoners mogen meedenken met een project. Bepaal vooraf het exacte onderwerp van "gesprek". De volgende vragen kunnen hierbij helpen:

- Waar ga je het met de doelgroepen over hebben en vooral ook waar niet over?
- Hoe ga je dat de doelgroepen duidelijk maken?
- Is deze afbakening realistisch?
- Hoe ga je om met een stroom aan vragen en opmerkingen over onderwerpen waar je het niet over wil hebben met de doelgroep?

Randvoorwaarden aan een beleidsproces:

- a. aanwezige beleidsmatige kaders van hogere overheden,
- b. juridische beperkingen,
- c. bestaande procedurele spelregels,
- d. organisatorische beperkingen (bijvoorbeeld gebrek aan capaciteit).

### a. **Aanwezige beleidsmatige kaders van hogere overheden:**

- Wettelijke voorschriften
  - Relatie met andere projecten en/of onderwerpen (bijvoorbeeld stedelijke projecten)
- b. Juridische beperkingen**
- Beleidswensen en mogelijkheden moeten binnen de wetgeving passen.
- c. Bestaande procedurele spelregels**
- Beleidsruimte, is de besluitvorming nog beïnvloedbaar?
  - Tijdsplan (doorlooptijd) van het beleidsproces.  
Maak een realistische planning. Interactief werken (beleidsontwikkeling en -uitvoering) kost tijd. Beslismomenten van college en raad zijn vaak vaste data. In de vakantie is het betrekken van inwoners moeilijk en inspraak niet mogelijk, houd hier rekening mee. Het is belangrijk om mijlpalen in het project (bijvoorbeeld eerste steen, hoogste punt, een tentoonstelling) in de planning op te nemen.
  - Verantwoordelijkheid. Helderheid over de verantwoordelijkheid voor participatie en communicatie is een essentieel onderdeel van de interactieve aanpak. Tenzij iemand anders is aangewezen, ligt de verantwoordelijkheid bij de projectleider/beleidsambtenaar.
- d. Organisatorische beperkingen:**
- Voldoende personele capaciteit, hulpmiddelen.
  - Projectmatig werken. Een projectmatige aanpak is bijna een vereiste om een interactief traject goed te laten verlopen. Het proces staat hierbij namelijk centraal.
  - Voldoende tijd beschikbaar. Interactieve werken is meer arbeidsintensief dan niet interactief werken. Overigens is er aan het einde van het traject (tijdens de besluitvorming) vaak tijdwinst, omdat er minder discussie ontstaat.
  - Kwaliteitseisen aan oplossingen en oplossingsrichtingen.
  - Raadsbesluiten.
  - Beslissingsbevoegdheid, wie neemt het uiteindelijke besluit?
  - Financiële omvang en ruimte. Geef aan hoeveel geld er beschikbaar is voor communicatie en participatie.
  - Commitment ten aanzien van aanpak, eigen rol, resultaat, beleidsruimte en de politieke en organisatorische consequenties. **Wezenlijk is of er echt de wil is om rekening te houden met de uitkomst van het proces.**
  - Bereidheid van de deelnemers. Belangrijk is het om vooraf de bereidheid van de inwoners te toetsen. Zij moeten er vrije tijd en wil in steken voor een goed resultaat van de interactieve beleidsvorming.

## Stap 5 De doelgroep

De doelgroep vloeit voort uit de doelstelling van de communicatie en participatie, de randvoorwaarden en de beïnvloedingsruimte. Ook de rol van de doelgroep is daarvan afhankelijk.

Vragen die je vooraf moet beantwoorden zijn:

### Primaire doelgroepen

- Wat zijn de primaire doelgroepen?
- Wat zijn hun rollen?
- Hoe staan ze tegenover het plan?
- Op welke manier worden ze betrokken? Bij welke onderdelen? Op welke momenten?

### Secundaire doelgroepen

- Zijn er nog secundaire doelgroepen (bijvoorbeeld die zijdelings betrokken zijn, bijvoorbeeld ouders van kinderen)?
- Zijn er intermediaire groepen (bijvoorbeeld groepen die invloed uitoefenen op de primaire doelgroep, overkoepelende ondernemersorganisaties)?
- Wat is hun rol en hoe worden ze betrokken?

## 4.3 De spelers

### Raadsleden

Het raadslid ziet toe op de democratische kwaliteit van het interactief proces. Daarnaast kan hij een actieve rol spelen bij het betrekken van individuele burgers bij het politieke besluitvormingsproces. Het raadslid zal zich zelf bij het proces luisterend op stellen, hij is tijdens het proces even geen uitdrager van politieke standpunten, maar probeert te leren van de overwegingen en ideeën van burgers. De mate en vorm van deelname van de raadsleden aan het interactieve proces zou aan het begin van elk interactief proces afgesproken moeten worden.

### Burgemeester en wethouders

Het initiatief voor een interactief traject ligt vaak bij de betrokken wethouder, al of niet op advies van een ambtenaar. Het college stelt de ruimte voor interactie vast.

In de uitvoering van het interactieve proces houdt de wethouder zich in de regel wat op de achtergrond, hij/zij luistert vooral naar wat anderen te zeggen hebben. De wethouder kan een actievere rol spelen op informatieavonden, bijvoorbeeld door het beantwoorden van vragen. De wethouder informeert de commissie op afgesproken momenten.

### Ambtenaar/projectleider

De regie in het interactieve traject berust bij de betreffende ambtenaar. In het geval van een project heeft de projectleider een centrale rol.

De projectleider is de centrale figuur in een interactief traject. Hij/zij is verantwoordelijk voor het tot stand komen van het plan van aanpak en de uitvoering ervan volgens de afgesproken spelregels, planning en budgetten.

Het leiden van een interactief proces kan inspannend zijn en veel tijd kosten. De projectleider moet die tijd vrij kunnen maken en heeft ondersteuning nodig als het gaat om hand- en spandiensten (regelen van locaties voor bijeenkomsten, schrijven van uitnodigingen etc.).

### Communicatieadviseur

Omdat communicatie bij een interactief proces altijd een belangrijke rol vervult, zal een communicatieadviseur altijd betrokken zijn, vooral in de beginfase. Meestal is dat een collega van de team Communicatie. In voorkomende gevallen kan er ook een adviseur van buiten de eigen organisatie worden ingezet.

### Dienstverleners

Bij de uitvoering van een interactief proces zal vaak gebruik worden gemaakt van adviseurs en dienstverleners, zowel van binnen als van buiten de gemeentelijke organisatie. Te denken valt aan: procesbegeleiders, gespreksleiders, organisatiebureaus, enzovoort.

### Deelnemers

De deelnemers aan een interactief traject zijn burgers, bedrijven, belangenverenigingen, instellingen e.d. Welke partijen moeten meedoen, zal van geval tot geval zorgvuldig overwogen moeten worden. Er is meestal sprake van direct belanghebbenden en indirect belanghebbenden. Het is belangrijk die verschillende rollen die deelnemers spelen van tevoren goed in beeld te brengen en met deelnemers af te spreken. Een risico is dat deelnemers een andere opvatting over hun rol hebben dan wenselijk of mogelijk is.

Het kan voorkomen dat burgers zich "slachtoffer" voelen van overheidsbeleid en de interactie aangrijpen om hun beklag te doen. Hiervoor zijn interactieve trajecten niet bedoeld. Individuele problemen (en al dan niet terechte klachten) moeten niet op een bijeenkomst, maar in een individueel contact worden besproken. In voorkomende gevallen is het verstandig de klager een persoonlijke afspraak toe te zeggen.

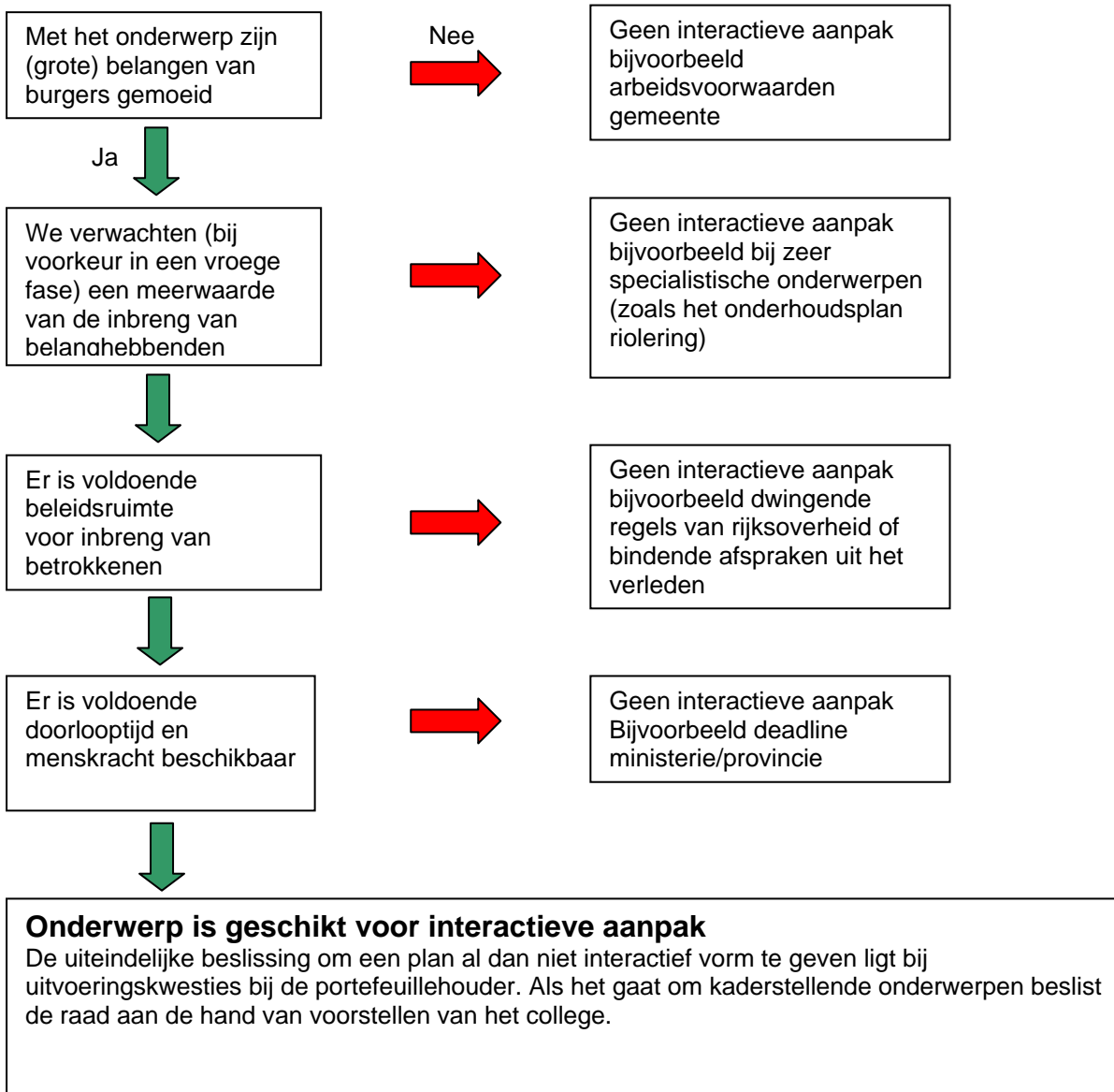
## 5 Implementatie in de organisatie

Eén van de belangrijkste vragen is hoe interactief werken een plek krijgt in de organisatie. Overigens helpt de invoering van projectmatig werken hierbij. Het systeem van projectmatig werken helpt om traject in tijd en in geld overzichtelijk te maken. Een planning maakt inzichtelijk op welke momenten interactie (beslismomenten, terugkoppeling, besluitvorming) dient plaats te vinden.

## Bijlagen

### 5.1 Bijlage 1 Checklist interactieve beeldsvorming

Onderstaand schema helpt bij de afweging wel/niet interactief.



### 5.2 Bijlage 2 Toelichting op de communicatievormen

Hieronder zijn verschillende vormen genoemd die gebruikt kunnen worden tijdens interactieve trajecten.

Gericht op Informeren	
Tentoonstelling	Een presentatie waar burgers en belangstellenden kennis kunnen nemen van voorgenomen planvorming. Een dergelijke tentoonstelling/presentatie kenmerkt zich door het feit dat het gepresenteerde informatie zodanig is weergegeven dat nadere toelichting niet nodig is. Binnen de openingstijden van het gemeentehuis, kan iedereen op elk moment hiervan kennisnemen. Een inbreng of het aantal bezoekers wordt in principe niet geregistreerd.

Inloopbijeenkomst	Een bijeenkomst voor burgers en belanghebbenden waarbij zij gedurende een beperkt aantal uren de mogelijkheid wordt geboden om zich te laten informeren, over hen aangaande planvorming. Een dergelijke bijeenkomst kent geen centrale introductie, maar wel zijn er ambtenaren/ experts aanwezig die vragen kunnen beantwoorden of toelichting kunnen geven.
Informatieavond	Een bijeenkomst waarbij burgers en belanghebbenden zich gedurende een beperkt aantal uren de mogelijkheid geboden wordt zich te laten informeren, over hen aangaande planvorming. Een dergelijke bijeenkomst begint vaak wel met een centrale introductie en één of meer presentaties. Aanwezigen hebben tijdens het plenaire deel de mogelijkheid om vragen te stellen. Ook antwoorden worden plenair behandeld.
Werkbezoek	Een werkbezoek of excursie heeft een informeel karakter en is een instrument dat duidelijk tot doel heeft de deelnemers te informeren. Het biedt de mogelijkheid tot referentie en/of vergelijking (wat ging goed, wat ging fout). Het is een vorm die overigens altijd onderdeel uitmaakt van een groter proces.
<b>Gericht op Reageren</b>	
Spreekuur	Wethouders, ambtenaren en fracties kunnen spreekuren organiseren, waarbij (individuele) burgers langs kunnen komen op deze vastgestelde en reguliere momenten. Initiatief ligt bij de burger. Onderwerp is vaak een specifiek knelpunt.
Enquête	Een representatieve steekproef onder de doelgroep waarmee d.m.v. vragenlijsten de mening gepeild wordt over één of meerdere onderwerpen. De resultaten kunnen schriftelijk worden weergegeven en kunnen meewegen in de (beleids)ontwikkeling.
Discussie inloop	Een bijeenkomst waarbij gedurende een beperkt aantal uren de mogelijkheid aan burgers en belanghebbenden wordt geboden om zich uit te spreken over hen aangaande planvorming. Geen centrale introductie, wel ambtenaren / experts aanwezig voor het beantwoorden van vragen, geven van toelichting. Reacties kunnen – indien schriftelijk ingediend via reactieformulieren – meewegen in de verdere beleidsvorming. In principe geen verslaglegging, wel nota van verantwoording van het bestuur.
Inspraakavond	Een bijeenkomst voor burgers en belanghebbenden rond een specifiek onderwerp. Een dergelijke bijeenkomst begint in de regel plenair. Ook vragen worden plenair beantwoord. Reacties kunnen – indien schriftelijk ingediend – meewegen in de verdere beleidsvorming. Aanwezigen krijgen in principe wel een verslag. Bestuur verwoord reactie op inbreng in een nota van verantwoording.
Klankbordgroep	Een select samengestelde groep burgers die een zekere representativiteit kan hebben. De voorzitter is onafhankelijk; de klankbordgroep is opgericht voor een speciaal onderwerp en kan gevraagd worden naar meningen, standpunten; de groep kan voor een langere – maar wel vooraf vastgestelde periode – bestaan; de op- en aanmerkingen worden meegenomen in de verdere planvorming. Adviezen worden bijgevoegd bij het plan.
Digitaal Debat	Alle hierboven genoemde beschreven vormen kunnen in bepaalde vorm ook digitaal worden opgezet. Het medium is anders. Een nieuwe vorm is het digitale debat: Dit is een mix tussen een panel, klankbordgroep en discussieavond. Het is niet gebonden aan een moment of bepaalde tijdsduur; de representativiteit is wat minder duidelijk, maar de snelheid van de responsmogelijkheden kan in bepaald gevallen duidelijk voorbeeld hebben.
<b>Gericht op beïnvloeden</b>	

Burgerpanel	Een aselect samengestelde groep burgers die een zekere representativiteit kan hebben. Een panel kan over een breed veld van onderwerpen gevraagd worden naar standpunten of meningen; het panel wordt voor langere – vooraf vastgestelde periode – ingesteld.
Debat	Een algemeen aangekondigde bijeenkomst waarbij gedurende een beperkte aantal uren de mogelijkheid wordt geboden aan burgers en belanghebbenden om over een bepaald thema of onderwerp in debat te gaan met elkaar, aanwezige deskundigen en politici. Adviserend (in de richting van onderzoeksrichtingen) van opzet; niet echt geschikt als afsluiting van een fase; eindigt met conclusies die als advies voor het bestuur dienen.
Ronde tafelgesprekken	Een eenmalige bijeenkomst voor burgers speciaal rond een bepaald thema of project. In het algemeen gaat het om deelnemers met een zekere achterban; m.b.v. gespreksleider en ambtelijke ondersteuning formuleren de deelnemers standpunten; dergelijke ronde tafelgesprekken vinden vaak in het begin van een beleidsproces plaats – bijv. in de opinievormingsfase; resultaten worden schriftelijk weergegeven en als adviezen ingebracht bij het bestuur.
Expertgroep	Een groep deskundige mensen wordt geraadpleegd rond een bepaald thema of project. De leden hebben vaak een zekere achterban, maar geven vanuit eigen kennis en ervaring hun mening en advies; ze hebben een zelf gekozen voorzitter en krijgen in de voorfase van het beleidsproces ambtelijke informatie. Zij geven daar vervolgens hun mening over, doen suggesties over wijzigingen of aanvullend onderzoek. De expertgroep kan ook zelf initiatieven ontwikkelen. De adviezen wegen zwaar, zijn onderdeel van een uiteindelijk advies aan het bestuur, maar er kan – weliswaar goed gemotiveerd en beargumenteerd – van afgeweken worden.
Adviesorgaan	Een middels de Gemeentewet ingestelde commissie die het college of raad adviseert over regelgeving en wetgeving (bijv. seniorenraad, gehandicaptenraad etc.).
Atelier	Een eenmalige bijeenkomst van een groep burgers die in samenwerking met politici en ambtenaren werken aan een bepaald onderwerp van beleidsvorming. Leden hebben vaak specifieke kennis; nemen deel vanuit die kennis en ervaring en leveren op grond daarvan inbreng; de bijeenkomst heeft een vooraf vastgesteld doel/ product als eindresultaat.
Snelkookpan (Pressure Cooker)	Een eenmalige bijeenkomst van een groep mensen waarvan voorafgaand aan de bijeenkomst vast staat dat er duidelijk tegengestelde belangen of meningen zijn. Voor de bijeenkomst wordt vastgelegd dat het eindresultaat van de meeting een compromis of oplossing is die bindend is; bereidheid tot samen te werken aan dat compromis/oplossing; achteraf kan niet teruggekomen worden op het resultaat.
Werkgroep, workshop	Een groep burgers die samenwerken met ambtenaren en politici rond een bepaald onderwerp van de beleidsvorming. Deze groep bestaat een korte-vooraf vastgestelde periode; vooraf is het doel duidelijk en de werkgroep werkt aan dat doel.
Stuurgroep	Een groep burgers die samenwerken met ambtenaren en politici speciaal geformeerd rond een bepaald thema of project. De leden hebben vaak specifieke kennis en een zekere achterban; deelname is vanuit eigen kennis en ervaring; de stuurgroep bestaat vaak voor langere tijd. De stuurgroep werkt aan een vooraf vastgesteld doel, doet suggesties ter verbetering, of neemt zelf initiatieven daartoe.