

# Van buiten naar binnen

klantcontact & interactie in het publieke domein

Frank de Goede  
David Kok  
Ewoud de Voogd



Eburon Delft  
2017

Twitteren over dit boek? Gebruik de hashtag #vbnb

Eerste druk, februari 2017

Tweede druk, april 2017

ISBN 978-6301-128-0

**Academische Uitgeverij Eburon**

[www.eburon.nl](http://www.eburon.nl)

[Twitter.com/eburon](https://twitter.com/eburon)

[Facebook.com/eburon](https://facebook.com/eburon)

Omslagontwerp: Studio Hermkens

© 2017. Alle rechten zijn voorbehouden aan de auteurs. Niets uit deze uitgave mag worden veelevoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of op enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de rechthebbende.

# Inhoudsopgave

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Voorwoord</b> .....  | <b>II</b> |
| Voor gemeenten die midden in de samenleving willen staan.....                         | II        |
| <b>Inleiding</b> .....  | <b>I3</b> |
| Dienstverlening, communicatie en participatie groeien naar elkaar toe                 | 13        |
| De converserende en samenwerkende gemeente als doel .....                             | 15        |
| Leeswijzer: ontwikkelingen, duiding, visie, groeimodel en how-to's ....               | 18        |
| <br>  |           |
| <b>DEEL I. WAT WIL DE INWONER EIGENLIJK?</b> .....                                    | <b>23</b> |
| <br>  |           |
| <b>1. Eerst definitie van inwoner: burger, kiezer, toerist</b> .....                  | <b>23</b> |
| <b>2. Klantcontact, dialoog, product, zaak of klantreis</b> .....                     | <b>27</b> |
| Klantcontact of product .....   | 27        |
| Klantcontact of zaak .....  | 28        |
| Klantcontact of zenden of publiceren.....   | 29        |
| Klantcontact of dialoog.....  | 29        |
| Klantcontact of klantreis.....  | 30        |
| <b>3. De dynamische rol van de gemeente bij participatie</b> .....                    | <b>33</b> |
| <b>4. Al 22+kanalen voor klantcontact en interactie!</b> .....                        | <b>35</b> |
| Kanalen naast elkaar .....  | 35        |
| Kanalen door elkaar.....  | 38        |
| Kanaalsturing (zijn we nog niet zo goed in).....                                      | 39        |
| <b>5. Wat wil de inwoner als klant, per kanaal of per moment in het proces?</b> ..... | <b>41</b> |
| En wil de inwoner multichannel? En kanaalsturing?.....                                | 45        |

## DEEL II. ONTWIKKELINGEN..... 47

### **6. Ontwikkelingen in dienstverlening: persoonlijk, maximaal online en relevant..... 49**

Ontwikkeling 1. Wettelijke kaders en landelijke visies..... 50

Ontwikkeling 2. Inzetten op online als het belangrijkste kanaal..... 51

Ontwikkeling 3. Ook online persoonlijker en relevanter..... 55

Ontwikkeling 4. Een nieuw servicekanaal: online klantcontact ..... 56

Ontwikkeling 5. Na basis op orde nog niet het verwachte resultaat ..... 58

Ontwikkeling 6. Blockchain wordt een echte game changer ..... 63

### **7. Ontwikkelingen in communicatie: van roepstoeter naar verbindingsofficier ..... 65**

Ontwikkeling 7. 90% Nederlanders dagelijks online, vooral mobiel ... 66

Ontwikkeling 8. Nieuwe, betere communicatiemiddelen: online campagnes ..... 70

Ontwikkeling 9. Excellente content steeds belangrijker..... 72

Ontwikkeling 10. Eindelijk luisteren en duiden met Newsroom en TamTams ..... 75

Ontwikkeling 11. Communicatie krijgt nieuwe taken ..... 80

Ontwikkeling 12. Communicatie hoeft niet alles zelf te doen..... 82

### **8. Ontwikkelingen in participatie: mét de stad en buurt, zelfredzaamheid als dé belofte ..... 85**

Ontwikkeling 13. Bestuurlijk en ambtelijk willen we wel..... 85

Ontwikkeling 14. Een is een nieuwe toolset voor nieuwe toepassingen met nu 1.001 initiatieven..... 87

Ontwikkeling 15. In gesprek met inwoners op andere plekken: online, aan de keukentafel en om de hoek ..... 91

Ontwikkeling 16. ICT niet voorbereid op nieuw speelveld..... 91

|  |           |
|--|-----------|
| Ontwikkeling 17. Raad is niet meer in de lead in relatie met inwoner..               | 93        |
| <b>9. Verbouwen met de winkel open.....</b>  | <b>95</b> |
| Ontwikkeling 18. Momentum met fusies en nieuwe gemeentehuizen.                       | 95        |
| Ontwikkeling 19. Na decentralisaties en bezuinigingen, nu tijd voor innovatie? ..... | 97        |
| Ontwikkeling 20. Alleen het motortje ontbreekt nog.....                              | 97        |

**DEEL III. VISIE & AMBITIE ..... 99**

**10. ‘Zo werkt de gemeente in 2025 samen met de  
gemeenschap’ ..... 101**

|  |     |
|--|-----|
| ‘De gemeente is persoonlijk en zorgt voor échte oplossingen’ ..... | 101 |
| De gemeente is dichtbij.....                                       | 103 |
| De gemeente is online waar het kan en offline waar het helpt.....  | 104 |
| Wat merk ik er als inwoner van?.....                               | 106 |

**11. Realiseren van ambities in vier fases..... 109**

|   |     |
|---|-----|
| Ambities in interactie, vertrouwen en eigenaarschap initiatief..... | 109 |
| Groeimodel in vier fasen.....                                       | 113 |
| Per fase de uitdagingen voor de organisatie.....                    | 116 |

**DEEL IV. NIEUWE TAKEN & ACTIVITEITEN ..... 129**

**12. Beter (online) klantcontact afhandelen ..... 131**

|  |     |
|--|-----|
| 80% in een keer én aansluiten bij de klantreis .....         | 131 |
| Wat we al op orde hadden moeten hebben .....                 | 132 |
| De volgende sprong naar beter klantcontact & interactie..... | 134 |

|   |            |
|---|------------|
| <b>13. Publiceren wordt contentspecialisme .....</b>                          | <b>145</b> |
| Van zenden... .....   | 145        |
| ... naar content die werkt.....   | 146        |
| Eén kennisbank (CMS) en een keer contentbeheer .....                          | 148        |
| <b>14. Het nieuwe publiceren: delen en brengen .....</b>                      | <b>151</b> |
| Nieuwe speeltuin om proactief te publiceren.....                              | 151        |
| <b>15. Interactie met communities van buurten en<br/>belanghebbenden.....</b> | <b>157</b> |
| Community management is k ih ard werken.....                                  | 158        |
| Sterk communitymanagement raakt rol raad .....                                | 160        |
| <b>16. Ondersteunen e-democracy .....</b>                                     | <b>165</b> |
| Van idee en verzamelen tot kiezen.....  | 166        |
| <b>17. Luisteren, analyseren en beleid maken.....</b>                         | <b>169</b> |
| Een nieuw vakgebied.....  | 169        |
| <b>18. Cityfunding en samen fysiek in de stad werken.....</b>                 | <b>175</b> |
| Activiteiten van een faciliterende overheid.....                              | 175        |
| <b>19. De organisatie op sleeptouw nemen .....</b>                            | <b>183</b> |
| 5 jaar lang leuren-en-sleuren.....  | 183        |
| Opdracht voor de programmamanager.....  | 185        |
| <b>20. Nieuwe taken, nieuwe rollen.....</b>                                   | <b>189</b> |
| Communitymanager.....   | 189        |
| Conversatiemanager bij webcare.....   | 190        |
| Contentmanager en creatieve ontwerper .....                                   | 190        |
| Online campagne specialist .....  | 191        |
| Belevings- en data-analist.....   | 191        |
| Crowd-&-co-regisseur.....   | 192        |

|   |            |
|---|------------|
| Programmamanager ‘Van-buiten-naar-binnen’ .....                     | 192        |
| Verbindingsofficier .....   | 192        |
| Kanaalregisseur.....  | 193        |
| <b>DEEL V. EN NU VERSNELLEN .....</b>                               | <b>195</b> |
| <b>21. Handig inrichten van je organisatie .....</b>                | <b>197</b> |
| Breng webcare naar het KCC .....                                    | 197        |
| Het webteam tussen KCC en Communicatie?.....                        | 200        |
| Afdeling Klantcontact & Interactie? .....                           | 203        |
| De newsroom als tussenstap? .....                                   | 207        |
| En hoe doe je dat bij kleine organisaties?.....                     | 210        |
| <b>22. Succesvolle kanaalstrategie.....</b>                         | <b>213</b> |
| Balanceren tussen voorkomen van klantcontact, vrij kiezen en sturen | 213        |
| Succesvolle strategie voor kanaalsturing.....                       | 214        |
| Zorg dat Google je vindt.....                                       | 218        |
| <b>23. Succesvolle contentstrategie .....</b>                       | <b>223</b> |
| <b>24. Een nieuwe aanpak voor participatie.....</b>                 | <b>227</b> |
| <b>Bedankt .....</b>  | <b>231</b> |

# Voorwoord

## Voor gemeenten die midden in de samenleving willen staan

De steeds verder toenemende digitalisering heeft de verhouding tussen overheid en samenleving fundamenteel veranderd. Digitalisering heeft zelfs een enorme impact op alle actoren in de samenleving. De overheid in de breedste zin van het woord, het bedrijfsleven, maatschappelijke organisaties en inwoners ondervinden dagelijks de invloed van de dynamiek van de veranderende Informatietechnologie. Om aansluiting te houden op deze steeds veranderende informatiesamenleving is het zaak dat de lokale overheid oog heeft voor deze ontwikkelingen en hier actief op inspeelt.

Bij digitalisering heb ik het niet alleen over de dienstverlening via internet. Zeker, die hoort er ook bij: de dienstverlening van gemeenten aan hun inwoners kan en wordt door technologische mogelijkheden aanzienlijk verbeterd. Maar waar ik hier nog meer op doel is de verandering in communicatiemogelijkheden, een verandering waardoor overheid en samenleving fundamenteel anders zullen samenwerken. Een verandering die grote kansen biedt.

De technologische ontwikkelingen en de steeds verdergaande digitalisering openen voor het contact met onze inwoners een scala aan mogelijkheden. We kunnen informatie op maat aanbieden als een inwoner een probleem heeft of een vraag. We kunnen in vorm, toon en alertheid laten zien hoe we met onze inwoners willen omgaan. En we kunnen onze inwoners actief betrekken bij tal van vraagstukken. Interactie is hier het kernwoord. Interactie van onze agenda als overheid, vanuit de issues die leven in de samenleving en vanuit de wensen en behoeften van individuen. Want echte interactie is altijd op maat. Zo kunnen wij tegelijkertijd het lokale bestuur verstevigen én de lokale democratie.

Daarbij moeten we wel beseffen dat interactie geen keuze meer is. De samenleving verwacht niet anders dan dat ze gehoord wordt, dat ze mee mag denken en doen. Inwoners geven gevraagd en ongevraagd hun mening. De overheid is niet meer vanzelfsprekend de autoriteit waar iedereen naar luistert. Mensen kijken ook naar opvattingen in hun eigen netwerken. Als we als overheid daar een rol in willen spelen, moeten we dus niet afwachten, maar gewoon van start gaan.



Frank de Goede, David Kok en Ewoud de Voogd schetsen in dit boek hun visie op welke manier dienstverlening, communicatie en participatie op weg naar 2025 in samenhang is vorm te geven. De auteurs laten ook zien dat gemeenten al goed op weg zijn, maar dat er nog talloze mogelijkheden zijn voor gemeenten om echt midden in de samenleving te staan. Dit boek biedt gemeenten de handvatten om verdere stappen te zetten.

Het is een inspirerend boek dat niet mag ontbreken op de communicatieafdeling en bij publieksdienstverlening. Maar eigenlijk is het ook een must voor de rest van de gemeentelijke organisatie, met name voor gemeentesecretarissen en bestuurders.

Franc Weerwind  
Burgemeester van Almere en Voorzitter van de VNG-commissie  
Dienstverlening en Informatiebeleid

# Inleiding

## Dienstverlening, communicatie en participatie groeien naar elkaar toe

*Sociale media eind 2016: van roepstoeter naar newsroom*

Alle 390 gemeenten hebben eind 2016 een Twitteraccount, bijna allemaal een Facebook account en de meeste ondertussen ook een LinkedIn- en Instagram-account. Het gedrag is steeds interactiever, bijna de helft zijn reacties en gesprekken, de andere helft vooral publicaties en posts. Er is steeds vaker beleid en structureel budget voor de inzet van sociale media. 'Nieuwe taken' als webcare en online media analyses zijn belegd en worden in de uitvoering geoptimaliseerd. Doelgroepen worden slim bereikt met online campagnes op Facebook. En zelfs het 'luisteren' naar wat er over de organisatie en haar bestuurders wordt gezegd, is in de voorhoede professioneel opgepakt met Tam-Tams, trainingen issuemanagement, narrowcasts of zelfs - bij de koplopers - een heuze newsroom! Waar eerst de *early adaptors* en de *early followers* sociale media omarmden, is nu de *majority* aan zet.

Lokale overheden geven stevig invulling aan het 'van-buiten-naar-binnen' denken. Of zelfs 'van-buiten-naar-buiten' doen, zoals enkele visionairs het graag zien. De investering in Factor-C rendeert, de Ambtenaar 2.0 landt. We herkennen patronen in de routes die gemeenten volgen. Dat is handig voor de gemeenten - de majority - die die wegen nog gaan bewandelen. We zien ook dat communicatie- en dienstverleningsprofessionals vastlopen op afdelingsoverstijgende belangen en verandermanagement. De volgende stappen gaan niet over inhoud, maar over proces en organisatie-ontwikkeling. En daar is de early adaptor vaak niet goed in. Terwijl dat juist wel dé factor is om organisatiebreed een volgende fase in te komen!

*Investerings in dienstverlening renderen nog niet*

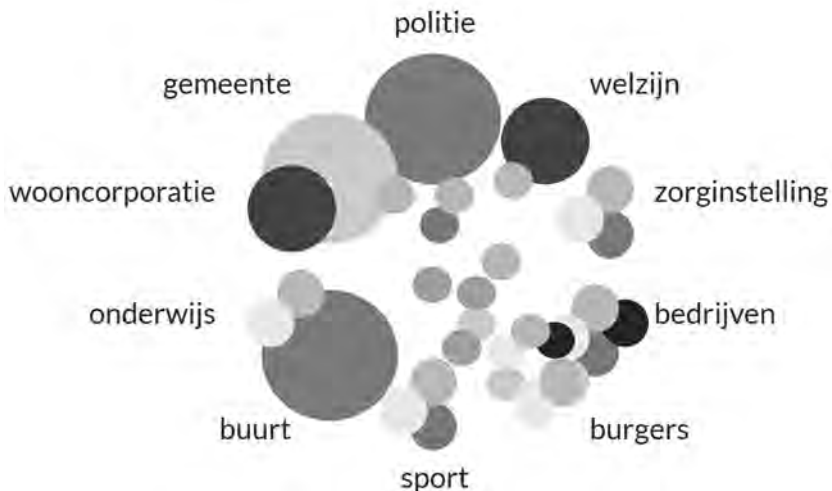
Veel gemeenten investeerden de afgelopen jaren stevig in de ontwikkeling van dienstverlening. In de vorm van toptaken-websites, slimme E-formulieren, de oprichting van een klantcontactcentrum (KCC), het organiseren van webcare, enzovoorts. Tegelijkertijd is de informatie-huishouding goed op orde gebracht met basisregistraties en zaaksystemen. De basis staat, maar zijn de prestaties nu echt al verbeterd?

Wij vinden van niet! Althans, niet voldoende. En volgende opgaven beginnen in volle omvang energie van de organisatie te vragen: de Omgevingswet en de verbeteringen van de werkwijzen in het sociaal

domain. Wij vinden dat de gemeenten zich vergeten te belonen om al die noodzakelijke investeringen te laten renderen. Er is zo veel laaghangend fruit! Laten we de prestaties in dienstverlening nu écht gaan verbeteren! We kunnen veel kansen aanwijzen.

*Multichannel begint nu echt multi te worden*

Van oudsher gaan we uit van de traditionele driehoek overheid, gemeenschap, markt. Deze driehoek is de laatste jaren gewijzigd in een netwerkmodel, waarin partijen continu met elkaar in verbinding staan. Sommige verbindingen zijn harder dan andere verbindingen. Verbindingen kunnen tijdelijk intensiever zijn dan andere verbindingen. Daarnaast zijn 'inwoners' heel divers. De ene inwoner sport actief en is minder actief in de buurt, terwijl een andere inwoner veel gebruik maakt van welzijnsorganisaties en actief is in de buurt.



*Figuur 1. De gemeente zit in een netwerk en voor inwoners is de gemeente maar een van de spelers*

Ondertussen heeft 'multichannel' veel meer lading gekregen. 10 jaar geleden was de reikwijdte van dienstverlening vooral balie, telefonie, receptie, post en mail. Ondertussen zijn sociale media zoals Twitter, Facebook en WhatsApp gangbare kanalen voor het contact met de gemeente. Graag rekken we het verder op. Bij iedere organisatie is de website met al haar transactiemogelijkheden dé voorkant van de organisatie. Apps met specifieke toepassingen zijn ook blijvertjes. Zeker nu er steeds meer open data beschikbaar komt. En met elkaar doen we een stevig beroep op buurten en zelfredzaamheid. Het contact in de buurt, in de wijk en aan de keukentafel is net zo belangrijk als het

contact aan de telefoon. De klantcontacten lopen - vooral door de sociale media - steeds meer door elkaar heen. Online en fysiek, tijdens en buiten kantooruren, op kantoor en om de hoek of dus zelfs aan tafel thuis.

Aan de randen van de dienstverlening spelen tegelijkertijd verschillende vraagstukken. Het blijft moeilijk om met de organisatie bijvoorbeeld de website of een kennisbank actueel te houden. Het team Communicatie publiceert berichten, maar het KCC verzorgt de opvolging. En als het lastig wordt, is Communicatie weer aan zet. De wijkmanager krijgt met steeds meer dossiers te maken en heeft behoefte aan achtervang en ICT-ondersteuning voor een 'integraal klantbeeld'. En dan verandert de rol van de overheid bij zelfredzaamheid ook nog in meer faciliteren of zelfs loslaten. Waar organiseer je de website? Waar het contentbeheer? Wie gaat er over communitymanagement en hoe pas je KCC-principes toe in de wijk en aan de keukentafel of bij een initiatief van een ander? Wie neemt de organisatie op sleeptouw bij een meer 'van-buiten-naar-binnen' houding? En hoe zit dat met privacy en archivering?

Het zijn de voortekenen van een nieuwe organisatie van dienstverlening, in samenhang met communicatie, buurt-/wijkgericht werken en participatie. Dit boek is een uitwerking van die beweging.

## **De converserende en samenwerkende gemeente als doel**

### *Van bloemlezing naar visie*

De afgelopen vijf jaar onderzochten wij vanuit Social Media Meetlat en HowAboutYou hoe gemeenten sociale media omarmden en de kracht wisten te benutten. Het doel was sociale media als kans op de agenda van gemeenten te zetten door middel van aandacht voor het thema en inzichten op hoe gemeenten het doen. We wilden een onomkeerbare impuls. Niet alleen voor sociale media, maar breder. Ook als het gaat om kansen die bijvoorbeeld open data, informatiebeveiliging, imago, content en gamification bieden. De uitkomsten bundelden wij in bloemlezingen van de beste praktijkvoorbeelden op dat moment. We ordenden de voorbeelden aan de hand van een groeimodel. Overheden moeten wat ons betreft van 'zenden' vanuit de gemeentelijke organisatie, naar een dynamische rolopvatting binnen de gemeente. Dat betekent veel voor het interactieniveau (contact) en eigenaarschap van het initiatief (vertrouwen). Langs een as van interactieniveaus en een as van een participerende overheid benoemden we vier fasen. Fase 1. de ontdekkende gemeente; fase 2. de experimenterende gemeente; fase 3.

de converserende gemeente en fase 4. de samenwerkende gemeente. Deze werken we in deel III in detail uit.



*Figuur 2. Vijf boeken op een rij. Meer dan honderd voorbeelden van de eerdere vier edities zijn nog steeds zeer goed bruikbaar. Gratis te downloaden vanaf de website [socialmediameetlat.nl](http://socialmediameetlat.nl)*

Vorig jaar bij de publicatie van de vierde bundel concludeerden wij dat de beoogde onomkeerbare impuls realiteit is: sociale media zijn niet meer weg te denken en worden massaal omarmd door overheden. In termen van het groeimodel was onze conclusie dat de meeste gemeenten midden in fase 2. de experimenterende gemeenten zitten. Uiteraard moet nog een staartje aan gemeenten volgen, maar dat leek wel gaande te zijn. De voorhoede aan gemeenten geeft beginnend invulling aan fase 3, de converserende gemeente. Ook voor ons is het tijd om de ambities te verleggen. Nóg een bundel aan actuele praktijkvoorbeelden zal niet bijdragen aan de vraagstukken die voor liggen. En de vraagstukken gaan ondertussen dus verder dan de inzet van hippe sociale media als communicatie- of interactiekanaal.

Wij zijn David, Frank en Ewoud. David is initiatiefnemer van Social Media Meetlat, vanwaaruit hij ook dit boek meeschrijft en hij is in het dagelijks leven communicatieadviseur van de raadsgriffie bij de gemeente Almere. Frank is directeur van SIMgroep dat aan meer dan 250 decentrale overheden in Nederland de website, e-dienstverlening en RIS oplossingen levert. Ewoud is partner van HowAboutYou, het adviesbureau in online media & klantcontact. Onze drijfveer is een diepgewortelde interesse voor technologische innovaties op het punt waar het publieke belang de publieke sector ontmoet. De een als publieke professional, de andere twee dus als ondernemer. Die twee werelden geven veel zicht op de vraagstukken die leven bij communicatie- en dienstverleningsprofessionals bij lokale overheden als gemeenten, waterschappen, veiligheidsregio's en provincies. 'Huiswerk maken' - zoals je het schrijven van een publicatie als deze kunt zien - helpt om de vraagstukken te benoemen. De eerdere bundels geven al veel antwoorden. En die blijken nu dus nog steeds zeer relevant.

### *Helpen bij actuele afdelingsoverstijgende vraagstukken*

We hebben nog twee andere motivaties om deze publicatie te maken. De vraagstukken die momenteel in het veld leven, zijn - zoals uit de introductie blijkt - proces- of afdelingsoverstijgend. Ze raken naast het team Communicatie, ook Dienstverlening én Participatie. De oplossingen zijn ook proces- of afdelingsoverstijgend. De publieke professionals zoeken vooral oplossingen binnen hun proces of afdeling, en ze hebben moeite om de andere afdeling mee te nemen of ze voelen zich niet gesteund door het proces- of afdelingsoverstijgende management team. Die laatste zien meestal nog niet in dat de vraagstukken signalen zijn van een participerende, samenwerkende overheid en dat daarbij nieuwe taakvelden ontstaan. Dat herkennen we ook bij de gemeenteraad en het college. We willen de publieke professionals die hier midden in zitten graag helpen het gesprek aan te gaan met de collega's van die andere afdeling, het management én het bestuur.

Tot slot zijn we van mening dat een nieuwe beweging in Nederland nodig is om vooral gemeenten te helpen om tot een participerende, samenwerkende overheid te komen. In 2005 was er zo'n beweging bij het verbeteren van de dienstverlening. *Antwoord*© heeft toen de onomkeerbare impuls gegeven op het eenvoudiger maken van de toegang tot gemeenten en daardoor direct al betere dienstverlening. In tien jaar tijd hebben bijna alle gemeenten hieraan invulling gegeven. Er zijn bijna geen gemeenten meer met drie pagina's aan telefoonnummers in het telefoonboek, bijna allemaal zijn ze bereikbaar met een 14+netnummer, handelen ze klantcontact af in een KCC en denken ze veel meer vanuit de klant. Rond 2010 maakte *Ambtenaar 2.0* overheden bewust van nieuwe mogelijkheden als sociale media, het nieuwe werken en open data, en bracht *Ambtenaar 2.0* overheden deels in beweging.

Wij denken dat zo'n zelfde beweging publieke professionals bij de teams Communicatie en Dienstverlening de komende vijf jaar zal helpen om in de eigen organisatie de verbeterslagen te maken waarmee de organisatie beter in staat is om samen met de stad, de buurt of de belangengroep het publieke belang te dienen.

## Leeswijzer: ontwikkelingen, duiding, visie, groeimodel en how-to's

Waar we de vorige jaren vooral inzichten van andere experts en ervaringsdeskundigen publiceerden, willen we nu *onze* visie formuleren. In deze publicatie ordenen we de vraagstukken die spelen en geven we denkkaders mee om de vraagstukken te beantwoorden. Waar mogelijk proberen we praktische antwoorden te geven op de hoe-vragen. We geven de publieke communicatie- en dienstverleningsprofessionals raamwerken waarmee ze de organisatie op sleeptouw kunnen nemen. We gebruiken de verzamelde inzichten uit de bundels van afgelopen jaren, en vullen deze aan met actuele inzichten uit de praktijk van de lokale overheid. We zetten onze mening bewust wat steviger aan. Dat prikkelt en dan zijn de heilige huisjes wel benoemt. En daarmee hoef jij het niet tegen je collega's te zeggen, maar mag je ons de schuld geven :-).

'Oude wijn in nieuwe zakken'? Deels zeker. Ambities in dienstverlening, communicatie en participatie veranderen niet. En ook de visie daarop en de onderliggende processen en werkwijzen niet. Maar ze zijn over en weer beperkt bekend bij andere afdelingen terwijl de werelden van die afdelingen wel naar elkaar toe groeien. Elkaar uitleggen van wat er al is helpt dan. Wat nieuw is, is de samenhang tussen deze processen én de volwassenheid van participatie, de verwachting van de gemeenschap en de technologische ontwikkeling. En juist daar zitten de antwoorden op de vragen van nu!

Belangrijke noot is dat alle overheden altijd verschillend zijn. De grootte van de gemeente en dus ook de beschikbare capaciteit, maar ook de cultuur zijn alle belangrijk in de route naar de participerende, samenwerkende gemeente. Met onze visie willen we kaders, ordening en inspiratie geven waar gemeenten vervolgens lokaal invulling aan kunnen geven.

Deze publicatie hoeft niet van voor naar achteren gelezen te worden. Haal eruit wat je op dit moment nodig hebt.