

## **Communicatie met beleid**

Beleidscommunicatie door de provincie

Noord-Brabant

Deel 1: Bestuurlijk Rapport

**22 december 2008**

ISBN 978-90-8768-018-3



## Inhoudsopgave

1	Inleiding	5
1.1	Aanleiding	5
1.2	Doelstelling en onderzoeksvragen	6
1.3	Onderzoeksaanpak	7
2	Conclusies	9
2.1	Provinciebreed beleid voor beleidscommunicatie	9
2.2	Organisatie van de communicatiefunctie in het beleidsproces	9
2.2.1	Feitelijke beschrijving van de inrichting van de communicatiefunctie	10
2.2.2	Eenheid en herkenbaarheid in beleidscommunicatie	11
2.2.3	Kwaliteit communicatie in beleidsproces	14
2.2.4	Afstemming beleidscommunicatie	19
2.2.5	Verantwoordelijkheid voor beleidscommunicatie	22
2.3	Beheersing van de kosten	23
2.4	Kwaliteit uitvoering campagnes	27
3	Slotconclusie en aanbevelingen	29
3.1	Slotconclusie	29
3.2	Aanbevelingen	29
3.2.1	Gedeputeerde Staten	30
3.2.2	Gedeputeerde Staten en Provinciale Staten	31
4	Reactie GS	32
5	Nawoord Rekenkamer	35



## **1 Inleiding**

Dit bestuurlijk rapport bevat op hoofdlijnen de resultaten van het onderzoek dat de Zuidelijke Rekenkamer heeft uitgevoerd naar de doeltreffendheid en doelmatigheid van de uitvoering van het externe communicatiebeleid van de provincie Noord-Brabant.

In dit hoofdstuk worden de achtergrond, aanleiding, doelstelling, en onderzoeksaanpak kort toegelicht.

Hoofdstuk 2 bevat de conclusies. Deze hebben betrekking op de onderzoeksperiode (2006 en 2007). Na elke conclusie volgt een toelichting vanuit de bevindingen. In beginsel hebben de bevindingen betrekking op de jaren 2006 en 2007.

In een enkel geval is gewezen op relevante ontwikkelingen in 2008.

In hoofdstuk 3 zijn de aanbevelingen verwoord.

Hoofdstuk 4 bevat de reactie van Gedeputeerde Staten (GS) op het onderzoek en hoofdstuk 5 het nawoord van de rekenkamer.

Het rapport omvat daarnaast een deel II; het rapport van bevindingen. Om tot afgewogen conclusies en aanbevelingen te kunnen komen, bleek het bij dit onderzoek noodzakelijk om breed in de organisatie gesprekken te voeren (binnen alle directies) en ook om werkplannen en andere relevante documenten in alle vier de beleidsdirecties te bestuderen. Deze onderzoeksaanpak heeft een veelheid aan informatie opgeleverd die vervolgens op een systematische wijze in het rapport van bevindingen in beeld is gebracht. De conclusies en aanbevelingen in dit bestuurlijk rapport zijn onlosmakelijk verbonden met de informatie in het rapport van bevindingen. Een juiste interpretatie en weging van de conclusies en aanbevelingen vergt daarom kennisname van de onderbouwing in het rapport van bevindingen.

### **1.1 Aanleiding**

In het Bestuursakkoord 2007-2011 en het in oktober 2007 aan Provinciale Staten (PS) gepresenteerde programmaplan met programmalijnen<sup>1</sup> kent de provincie Noord-Brabant aan communicatie een belangrijke rol toe voor het verwezenlijken van haar ambities voor de komende periode. Gesteld wordt dat een cultuuromslag nodig is én een sterkere communicatie: “de provinciale organisatie zelf moet efficiënter, effectiever en meer burger- en klantgericht gaan werken. Over vier jaar weten Brabanders waar de provincie voor staat”.

---

<sup>1</sup> Op 5 oktober 2007 hebben Gedeputeerde Staten het programmaplan ‘Vertrouwen in Brabant’ gepresenteerd aan PS. Dit programmaplan is een uitwerking en verfijning van de op 22 juni 2007 aan PS gepresenteerde programma’s uit het Bestuursakkoord 2007-2011. Op 9 november 2007 is de financiële doorvertaling van de daarbij onderscheiden programmalijnen in de begroting aan de orde geweest.

Uit een eerste oriëntatie van de Zuidelijke Rekenkamer is gebleken dat betrokkenen (GS en PS) de organisatie van communicatie binnen de provincie in het afgelopen decennium niet als effectief en efficiënt hebben ervaren. Naar aanleiding van verschillende onderzoeken en nota's<sup>2</sup> zijn vragen en kanttekeningen geplaatst bij:

- de rol van communicatie binnen het beleidsproces; het leggen van verantwoordelijkheden op het gebied van communicatie in de lijn en bij het centrale bureau Communicatie;
- de afstemming binnen de organisatie over de uitvoering van communicatie;
- de (inzichtelijkheid van de) kosten voor communicatie;
- de effectiviteit van de externe communicatie, met name de grotere campagnes.

PS hebben in 2007 nog hun bezorgdheid uitgesproken over de kosten van de externe communicatie en de organisatorische inbedding van de communicatiefunctie<sup>3</sup>. Bovenstaande is aanleiding geweest voor de Zuidelijke Rekenkamer om een onderzoek naar externe communicatie uit te voeren. Op ambtelijk niveau is in augustus 2007 aangegeven dat het communicatiebeleid en de organisatie van communicatie als onderdeel van het programma 'Verbindend Brabant' worden herijkt. Dit is door GS onder het thema 'merk Brabant' in het programmaplan opgenomen met de zinsnede "de organisatie van de communicatie onder de loep nemen"<sup>4</sup>. De rekenkamer plaatst haar onderzoek binnen het voornemen het communicatiebeleid en de uitvoering daarvan te herijken.

## 1.2 Doelstelling en onderzoeksvragen

Met het onderzoek stelt de rekenkamer zich ten doel inzicht te verschaffen in de uitvoering van de communicatiefunctie binnen de provincie en aanbevelingen aan te reiken die een rol kunnen vervullen bij de herijking ervan door GS en de beoordeling daarvan door PS.

De rekenkamer heeft de centrale vraagstelling van het onderzoek als volgt geformuleerd:

***In hoeverre was de uitvoering van het communicatiebeleid van de provincie Noord-Brabant in de periode 2006-2007 doelmatig en doeltreffend?***

---

<sup>2</sup>Onder andere: de nota 'Van voorlichting naar communicatie' (1996), de evaluatie van de nota 'Van voorlichting naar communicatie' (1999), Het Wiel, 'Visie en Plan van Aanpak Communicatiebeleid Provincie Noord-Brabant' (2000) en het Evaluatierapport 'Communicatiefunctie binnen de provincie Noord-Brabant' (2005).

<sup>3</sup> De Stuurgroep takendiscussie met de nota 'Verschil maken - Rapportage eerste fase takendiscussie provincie Noord-Brabant' (27 februari 2007, BM-0519).

<sup>4</sup> Inmiddels wordt het thema 'merk Brabant' langs twee sporen uitgewerkt: de regiomarketing (promotie van de provincie Brabant als aantrekkelijk gebied voor allerlei ontwikkelingen) en de organisatiemarketing (met name het vergroten van de zichtbaarheid van het provinciaal bestuur).

De centrale vraagstelling is uitgewerkt in drie deelaspecten:

1. de organisatie van de communicatiefunctie in het beleidsproces;
2. de beheersing van de kosten voor externe communicatie;
3. de kwaliteit van de uitvoering van grote campagnes.

Het onderzoek beperkt zich tot de externe provinciale communicatie. Deze kan worden onderscheiden in verschillende aspecten:

- De communicatie over de organisatie. Hieronder vallen bijvoorbeeld zichtbaarheidcampagnes.
- De bestuurlijke communicatie. Hiermee wordt bedoeld op de communicatie vanuit het bestuur.
- De beleidscommunicatie. Dit houdt zowel de informatie over beleid in, als de communicatie die wordt ingezet ten behoeve van het bereiken van doelen (campagnes).

Vanuit de rol en taak van de rekenkamer om PS inzicht te bieden in de uitvoering van beleid, heeft de rekenkamer zich vooral gericht op de beleidscommunicatie.

### **1.3 Onderzoeksaanpak**

Om inzicht te geven in de uitvoering van de communicatiefunctie en het aanreiken van aanbevelingen ter verbetering van de kwaliteit ervan, heeft de rekenkamer de normen die de provincie hanteert geïdentificeerd en de drie deelaspecten, genoemd in paragraaf 1.2, in kaart gebracht, te weten:

1. de organisatie van de communicatiefunctie in het beleidsproces;
2. de beheersing van de kosten voor externe communicatie;
3. de kwaliteit van de uitvoering van grote campagnes.

Volgens de rekenkamer kunnen deze aspecten zowel afzonderlijk als in samenhang inzicht geven in factoren voor verbetering van de kwaliteit van communicatie door de provincie.

Het onderzoek naar de communicatiefunctie in het beleidsproces bestond uit het bestuderen van beleidsnota's, evaluaties, werkplannen, communicatieplannen, agenda's en verslagen van werkoverleggen en het in kaart brengen van de gehele lijn van verantwoordelijkheden voor communicatie in het beleidsproces door het voeren van gesprekken in de beleidsdirecties en op bestuurlijk niveau.

Voor de beheersing van de kosten voor externe communicatie heeft de rekenkamer een analyse gemaakt van verschillende documenten<sup>5</sup> en zijn eveneens gesprekken gevoerd op ambtelijk en bestuurlijk niveau (met onder andere verschillende

---

<sup>5</sup> Waaronder programmabegrotingen, bestuursrapportages, productenraming en -realisatie, jaarstukken, werkplannen, projectplannen, communicatieplannen, verslagen van vergaderingen, beleidsvoorstellen en evaluaties.

bedrijfsbureaus, financiële-, communicatie- en beleidsmedewerkers, projectleiders, lijnmanagers, directeuren en bestuurders).

Om de kwaliteit van de uitvoering van grote campagnes in kaart te brengen zijn op basis van een overzicht van de provincie twee publiekscampagnes geselecteerd en zijn, waar aanwezig, relevante documenten zoals communicatieplannen en evaluaties bestudeerd. Uit de bevindingen over de organisatie van de communicatie in het beleidsproces volgde dat een diepgaander onderzoek op dit punt weinig meerwaarde zou opleveren. Het onderzoek naar de uitvoering van campagnes had derhalve een globaal karakter.



## **2 Conclusies**

### **2.1 Provinciebreed beleid voor beleidscommunicatie**

De rekenkamer heeft geconstateerd dat de provincie in de onderzoeksperiode (2006 en 2007) niet beschikte over een actueel vastgesteld provinciebreed beleid voor de beleidscommunicatie.

Een laatste door PS vastgestelde nota met beleidsuitgangspunten dateert uit 1996. GS hebben in 2000 een visie op een beleidsmatige aanpak van communicatie door de provinciale organisatie vastgesteld, aangeduid als “Het Wiel”. Gebleken is echter dat de uitwerking daarvan in kaderstellende nota’s voor het grootste deel niet heeft plaatsgevonden.

Bij provinciebreed beleid voor beleidscommunicatie denkt de rekenkamer aan richtinggevende uitspraken of criteria over eenheid en herkenbaarheid (zowel wat betreft de ‘boodschap’ als de vorm waarin gecommuniceerd wordt), kwaliteit (bijvoorbeeld uitgangspunten voor het communiceren met burgers tijdens de beleidsontwikkeling) en afstemming (bijvoorbeeld in de vorm van afspraken over wie er met welke partij communiceert).

Het ontbreken van richtinggevende uitspraken en criteria voor de uitvoering van de beleidscommunicatie leidt tot risico’s op de genoemde punten (eenheid, kwaliteit en afstemming). Bovendien kan de uitvoering achteraf niet getoetst worden aan normen die vooraf zijn gesteld. Daarom heeft de rekenkamer er voor gekozen om zoveel mogelijk de praktijk te beschrijven en deze te toetsen aan algemeen aanvaarde normen.

### **2.2 Organisatie van de communicatiefunctie in het beleidsproces**

Hierna volgen de conclusies over de organisatie van de communicatiefunctie in het beleidsproces. Deze conclusies hebben betrekking op de onderzoeksperiode (2006 en 2007).

Eerst volgt een feitelijke beschrijving van de inrichting van de communicatiefunctie in de provincie tijdens de onderzoeksperiode.

Daarna wordt ingegaan op de volgende aspecten:

- Eenheid en herkenbaarheid in beleidscommunicatie
- Kwaliteit van de communicatie in het beleidsproces
- Afstemming beleidscommunicatie
- Verantwoordelijkheden voor beleidscommunicatie

### 2.2.1 Feitelijke beschrijving van de inrichting van de communicatiefunctie

De bestuurlijke verantwoordelijkheid voor het provinciale communicatiebeleid en de uitvoering daarvan liggen bij GS. De portefeuille communicatie is bij één gedeputeerde gelegd, die daarmee het bestuurlijk aanspreekpunt is voor communicatie.

De communicatiefunctie is in de gehele ambtelijke organisatie ingebed. De ambtelijke organisatie bestaat uit vijf directies, ieder geleid door een directeur. De vijf directeuren onder leiding van de Algemeen directeur vormen de directieraad.

De vijf directies bestaan uit één stafdirectie (Middelen) en vier lijndirecties (de beleidsdirecties). Elke lijndirectie is integraal verantwoordelijk voor het betreffende beleid. In het staf-lijnmodel wordt ook gesproken van centraal niveau (stafdirectie) en decentraal niveau (de beleidsdirecties).

De directie Middelen verricht ondersteunende en adviserende taken voor de beleidsdirecties: Ruimtelijke Ontwikkeling en Handhaving (ROH), Sociale en Culturele ontwikkeling (SCO), Ecologie (ECL) en Economie en Mobiliteit (EenM). In de directie Middelen zijn stafdiensten ondergebracht, waaronder de Bestuursstaf. Binnen de Bestuursstaf is het centrale bureau Communicatie geplaatst.

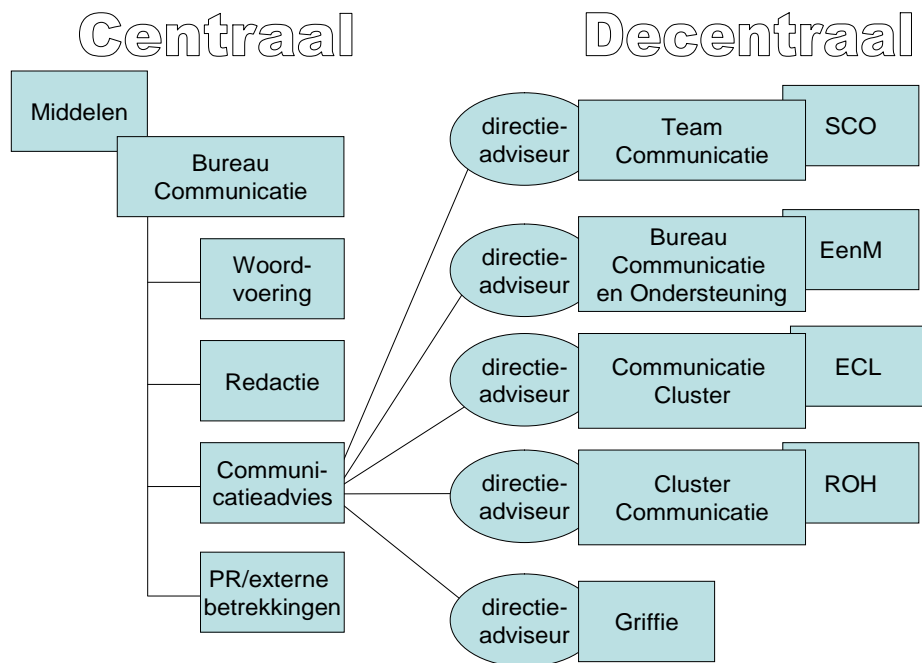
In de organisatie wordt het onderscheid corporate communicatie en beleidscommunicatie gehanteerd (zie figuur 2, bladzijde 9). Daarnaast wordt gesproken over bestuurlijke communicatie. Hieronder verstaat men de communicatie door het bestuur.

De taakverdeling is als volgt:

- Het centrale bureau Communicatie is verantwoordelijk voor de corporate en de bestuurlijke communicatie;
- De beleidsdirecties zijn verantwoordelijk voor de beleidscommunicatie. Dit volgt uit de integrale verantwoordelijkheid van de directeuren van de beleidsdirecties: communicatie over beleidsthema's wordt beschouwd als een onderdeel van het beleidsproces.

Binnen de beleidsdirecties functioneren communicatieteams bestaande uit communicatieadviseurs. Aan deze teams is een directieadviseur toegevoegd, die hiërarchisch is geplaatst onder het centrale bureau Communicatie.

De inrichting van de communicatiefunctie binnen de provincie is samengevat in figuur 1.



Figuur 1: Centrale en decentrale inrichting van de communicatiefunctie

## 2.2.2 Eenheid en herkenbaarheid in beleidscommunicatie

Eenheid en herkenbaarheid in de beleidscommunicatie wordt bevorderd door:

- De formulering en vaststelling van provinciebrede richtlijnen en criteria voor de beleidscommunicatie;
- Provinciebrede afstemming gericht op uniformiteit in de beleidscommunicatie;
- Een huisstijl voor alle communicatie-uitingen.

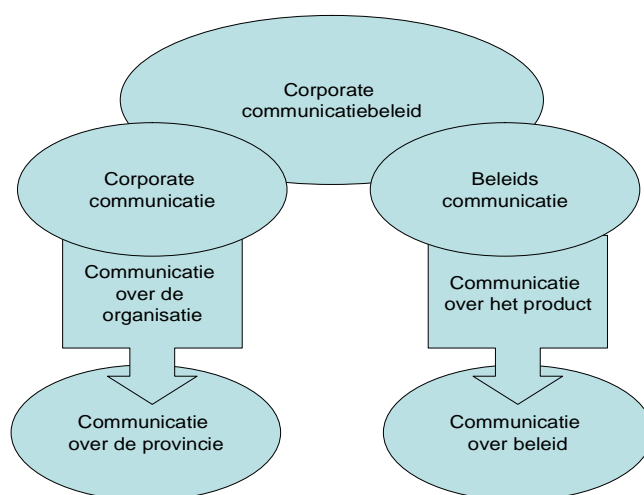
Hierna volgen de conclusies op deze punten, gevolgd door een toelichting.

### Conclusie 1: Provinciebrede richtlijnen en criteria

De rekenkamer concludeert dat de provincie niet beschikt over provinciebrede richtlijnen en criteria voor beleidscommunicatie. Hierdoor ontbreekt de basis om te sturen op eenheid in de beleidscommunicatie. Dit brengt risico's met zich mee voor de doeltreffendheid en doelmatigheid van de beleidscommunicatie en de totale communicatie van de provincie.

De rekenkamer heeft geconstateerd dat GS noch een corporate communicatiebeleid (aanbeveling uit evaluatie 1999), noch een zogenaamd Referentiekader in- en externe communicatie (aanbeveling uit Het Wiel, 2000) hebben ontwikkeld en vastgesteld.

Corporate communicatiebeleid heeft betrekking op **alle** communicatieve uitingen van de provincie. Corporate communicatie houdt in ‘de communicatie over de organisatie’, in dit geval dus de provincie. Uit een corporate communicatiebeleid volgen niet alleen kaders voor de corporate communicatie, maar ook voor de beleidscommunicatie. De volgende figuur geeft de relatie tussen de begrippen ‘corporate communicatiebeleid’, ‘corporate communicatie’ en ‘beleidscommunicatie’ weer.



*Figuur 2: Scope van corporate communicatie*

Uit het onderzoek blijkt dat degenen die verantwoordelijk zijn voor de beleidscommunicatie en de communicatieadviseurs in de directies weinig meerwaarde zien in een provinciebreed communicatiebeleid voor beleidscommunicatie. Uit navraag is overigens gebleken dat de meeste gesprekspartners geen beeld hebben bij een provinciebreed communicatiebeleid voor beleidscommunicatie. Bij het begrip corporate communicatiebeleid denkt men namelijk vooral aan zichtbaarheidcampagnes en niet aan provinciebrede richtlijnen voor beleidscommunicatie.

Het ontbreken van provinciebrede richtlijnen voor beleidscommunicatie houdt in dat een belangrijk sturingsinstrument ontbreekt om te bereiken dat er vanuit een provinciale visie en missie over beleid wordt gecommuniceerd.

Vanuit het centrale bureau Communicatie is aangegeven dat er meer centrale regie moet komen op de externe communicatie. Het bureau bereidt een voorstel voor over de corporate communicatie van de provincie. Dit voorstel wordt in december 2008 aan PS voorgelegd.

De rekenkamer heeft geconstateerd dat het voorstel zich beperkt tot de communicatie van de provincie als organisatie en dat er niet is voorzien in een uitwerking van specifieke provinciebrede richtlijnen voor de beleidscommunicatie.

De provincie blijkt geen onderscheid te maken in een corporate communicatiebeleid, waaruit kaders voortvloeien voor de corporate communicatie enerzijds en kaders voor de beleidscommunicatie anderzijds. Uit het voorstel blijkt dat men ervan uitgaat dat er uit het kader voor de communicatie over de organisatie ook de kaders voortvloeien voor de communicatie over het product (het beleid).

Omdat de voorstellen nog in ontwikkeling zijn en de operationele uitwerking nog moet plaatsvinden, kan de rekenkamer niet beoordelen in hoeverre de corporate communicatie zal voldoen als richtinggevend kader voor de beleidscommunicatie. Het is niet duidelijk of en in welk stadium van de ontwikkeling van de corporate communicatie een formulering van provinciebrede richtlijnen en criteria voor de beleidscommunicatie zal plaatsvinden.

In het voorliggende voorstel voor de ontwikkeling van de corporate communicatie wordt het volgende gesteld:

*“Het is van groot belang dat de noodzaak voor corporate communications helder is, omdat er op dit moment sprake is van integraal management, hetgeen betekent dat de directies zelf communicatieplannen maken en er dus geen eenduidig beleid is.”*

In het voorstel worden daarom enkele suggesties gedaan in de vorm van communicatieoverleg op alle niveaus en voorbereiding en toetsing van communicatiebeleid binnen het centrale bureau communicatie.

Op basis van deze summiere uitwerking kan de rekenkamer niet bepalen in hoeverre de voorstellen voor de corporate communicatie zullen leiden tot een provinciebrede sturing op bepaalde aspecten van beleidscommunicatie.

#### *Conclusie 2: Provinciebrede afstemming gericht op uniformiteit*

De rekenkamer concludeert dat het overleg van de communicatieadviseurs en de directieadviseurs niet optimaal is benut als afstemmingsinstrument ter bevordering van de eenheid in de beleidscommunicatie.

Een instrument dat (sturen op) provinciebrede eenheid in de communicatie kan bevorderen, is provinciebreed overleg van betrokkenen bij de communicatie. Dergelijk overleg is vanaf 2002 ingevoerd in de organisatie in de vorm van het Platform In- en Externe Communicatie (PIEC). Dit is een overleg voor alle communicatieadviseurs op centraal en decentraal niveau. Na de vorming van de communicatieteams in de directies is er behoefte ontstaan aan een kleiner en frequenter overleg van de directieadviseurs onder leiding van het hoofd bureau Communicatie. Dit heeft vorm gekregen in het zogenaamde kern-PIEC.

Van de bijeenkomsten van het kern-PIEC en het PIEC blijken in de jaren 2006 en 2007 geen verslagen te zijn gemaakt. Ook zijn er geen actiepuntenlijsten opgesteld. Als gevolg daarvan heeft de rekenkamer niet kunnen vaststellen wat er tijdens de bijeenkomsten van het PIEC en het kern-PIEC daadwerkelijk aan de orde is geweest. De rekenkamer heeft op basis van de agenda's geconstateerd dat de bewaking van de uniformiteit in de (externe) communicatie, of onderwerpen die daarmee verband hielden, niet structureel aan de orde zijn gesteld in het kern-PIEC en PIEC.

### *Conclusie 3: Huisstijl voor alle communicatie-uitingen*

De rekenkamer concludeert dat de provincie beschikt over een herkenbare huisstijl en dat voldoende is gewaarborgd dat deze wordt toegepast bij alle communicatie-uitingen van de provincie.

Een belangrijk instrument voor de profilering van de provincie is een herkenbare huisstijl. De provincie beschikt vanaf 2002 over een huisstijl die aan dat criterium voldoet. De communicatie-uitingen als gevolg van, of in het kader van, beleid van de provincie dienen aan de huisstijl te voldoen. De huisstijl bevordert de eenheid van de beleidscommunicatie. De rekenkamer heeft geconstateerd dat het centrale bureau Communicatie de toepassing van de huisstijl bewaakt.

#### 2.2.3 Kwaliteit communicatie in beleidsproces

Bij de kwaliteit van communicatie in het beleidsproces gaat het om de vraag of er binnen de provincie gewaarborgd is dat de beleidscommunicatie voldoet aan een provinciebreed kwaliteitsniveau en aan professionele eisen vanuit het communicatievak.

De rekenkamer gaat eerst in op de regie en aansturing op de kwaliteit van de beleidscommunicatie. Vervolgens komt de rol van communicatie bij de inrichting van het beleidsproces aan de orde.

Bij regie en aansturing op kwaliteit en professionaliteit van de beleidscommunicatie gaat het om aspecten als:

- de formulering van een provinciebreed kwaliteitsniveau voor de beleidscommunicatie, met daarvan afgeleide richtlijnen en criteria;
- het beleggen van de (eind)verantwoordelijkheid voor het realiseren van een provinciebrede kwaliteit en professionaliteit van de beleidscommunicatie;
- de mate waarin er sprake is van een structurele provinciebrede uitwisseling van succes- en faalfactoren van de beleidscommunicatie.

Wat betreft de rol van communicatie bij de inrichting van het beleidsproces is het volgende onderzocht:

- de verdeling van taken en bevoegdheden, waarmee tijdens het beleidsvormingsproces en de -uitvoering een professionele invulling van de communicatie is gewaarborgd;
- de aanwezigheid van waarborgen dat het aspect communicatie tijdens elke stap in het beleidsproces aan de orde komt;
- de deelname van communicatieadviseurs aan besluitvormende overleggen over beleidsvoorstellen.

#### *Conclusie 4: Regie en aansturing op de kwaliteit van de beleidscommunicatie*

De rekenkamer concludeert dat er niet is voorzien in een centrale regie en aansturing op de kwaliteit van de beleidscommunicatie:

- de provincie stuurt niet op een provinciebreed kwaliteitsniveau van de beleidscommunicatie, wat kan leiden tot imagoschade, ondoelmatigheid of ondoeltreffendheid;
- binnen de provincie is niet voorzien in het beleggen van de (eind)verantwoordelijkheid voor het realiseren van een provinciebrede kwaliteit en professionaliteit van beleidscommunicatie;
- het uitwisselen van succes- en faalfactoren in de beleidscommunicatie vindt niet structureel en provinciebreed plaats. Er is weinig aandacht voor het verzamelen van gegevens ten behoeve van provinciebrede richtlijnen en criteria voor de beleidscommunicatie.

#### *Ad 1: Provinciebreed kwaliteitsniveau van beleidscommunicatie*

Binnen de provincie is niet voorzien in de vaststelling van een kwaliteitsniveau voor de provinciale communicatie.

Het ontbreken van provinciebrede kwaliteitscriteria voor de beleidscommunicatie brengt risico's met zich mee in de uitvoering van het beleid. Een kwaliteitscriterium bij interactieve beleidsvorming is bijvoorbeeld dat de betrokken partijen vooraf goed worden geïnformeerd over hun rol in het proces en hun invloed op het uiteindelijke beleid. Dit lijkt vanzelfsprekend, maar kan in het proces makkelijk worden vergeten. Een waarborg dat er wordt gestuurd op een dergelijk kwaliteitscriterium verkleint het risico op imagoschade (omdat er verkeerde verwachtingen worden gewekt) en op vertragingen in het proces, omdat partijen in de uitvoering niet meer willen meewerken et cetera.

Andere voorbeelden van provinciebrede kwaliteitscriteria voor interactieve beleidsvorming zijn afspraken over:

- de manier waarop burgers en andere partijen worden uitgenodigd om een bijdrage te leveren aan de beleidsontwikkeling;
- het vooraf informeren van betrokkenen over hun rol in het proces en de gevolgen die zij daar later wel en niet aan kunnen verbinden;

- de manier waarop naar betrokkenen wordt teruggekoppeld wat er met hun bijdrage is gedaan en over het uiteindelijk vastgestelde beleid.

Een ander voorbeeld van imagoschade als gevolg van het ontbreken van provinciebrede kwaliteitscriteria is dat er over zaken wordt gecommuniceerd met partijen die geen belang hebben bij die informatie. Ter illustratie: burgers die geïnformeerd worden over een bepaalde regeling, terwijl deze regeling door gemeentes moet worden uitgevoerd en de provincie op dat moment geen directe actie vraagt van burgers. Dit kan ook contraproductieve gevolgen hebben voor de doeltreffendheid van de communicatie door de provincie. Het ontvangen van teveel en niet relevante informatie kan bij de ontvanger leiden tot een ongewenst beeld van de provincie en is ondoelmatig. Om dit te voorkomen zouden criteria kunnen worden ontwikkeld, waaraan moet worden getoetst of communicatie met burgers en andere partijen nodig en nuttig is.

*Ad 2: (Eind)verantwoordelijkheid voor provinciebrede kwaliteit en professionaliteit van de beleidscommunicatie*

Het ligt in de rede dat de eindverantwoordelijkheid voor het realiseren van een provinciebrede kwaliteit en professionaliteit van beleidscommunicatie op centraal niveau wordt belegd. In het geval van de provincie dus bij het centrale bureau Communicatie.

De directieadviseurs zouden vervolgens belast kunnen worden met het bewaken van de provinciebrede kwaliteitscriteria binnen de directies.

De rekenkamer heeft geconstateerd dat het centrale bureau Communicatie in de onderzoeksperiode geen provinciebrede richtlijnen en criteria voor de kwaliteit en professionaliteit van beleidscommunicatie had of heeft ontwikkeld. Logischerwijs maakte het bewaken van provinciebrede kwaliteitscriteria in deze periode dan ook geen deel uit van het takenpakket van de directieadviseurs.

Gebleken is dat de directeuren menen dat integrale verantwoordelijkheid inhoudt dat communicatie als integraal onderdeel van beleid een lijnverantwoordelijkheid is, met andere woorden een verantwoordelijkheid van projectleiders en lijnmanagers. Daarvan uitgaande achten zij een aansturende rol van de directieadviseurs op de kwaliteit van de beleidscommunicatie binnen de directies niet gepast.

In de onderzoeksperiode heeft iedere directie haar eigen invulling gegeven aan de kwaliteit van beleidscommunicatie.

De rekenkamer heeft geconstateerd dat de organisatorische inbedding van beleidscommunicatie enerzijds logisch voortvloeit uit het organisatiemodel van de provincie (centraal - decentraal) en de invulling van integrale verantwoordelijkheid. Anderzijds is onvoldoende stilgestaan bij het invullen van cruciale verbindingen tussen het centrale en decentrale niveau. Vooral de functie van directieadviseur is vanaf 1999 onduidelijk gebleven en was zelfs in de onderzoeksperiode niet structureel ingevuld.



*Ad 3: Provinciebrede uitwisseling van succes- en faalfactoren van beleidscommunicatie*

Evaluatie van de beleidscommunicatie in termen van onderzoek naar de ingezette instrumenten vindt weinig plaats. In het kern-PIEC en het PIEC is evaluatie, volgens de agenda's, niet structureel aan de orde geweest. Voor projectleiders is er niet voorzien in een structurele provinciebrede uitwisseling over succes- en faalfactoren van de beleidscommunicatie.

*Conclusie 5: Rol communicatie bij inrichting beleidsproces*

De rekenkamer concludeert dat er bij de inrichting van de beleidsprocessen onvoldoende waarborgen zijn dat de beleidscommunicatie de juiste aandacht op de juiste momenten krijgt, opdat deze voldoet aan de daaraan te stellen kwalitatieve en professionele eisen. Het ontbreekt aan de volgende zaken:

- bij de inbedding van de communicatie in het beleidsproces is onvoldoende gewaarborgd dat de beleidscommunicatie professioneel wordt opgezet en ingevuld. Dit kan gevolgen hebben voor de doeltreffendheid en doelmatigheid van de communicatie;
- er zijn geen waarborgen dat de inzet van communicatie-instrumenten bij elke stap in het beleidsproces aan de orde komt;
- er is in het besluitvormingsproces over beleidsvoorstellen onvoldoende gewaarborgd dat de communicatieaspecten aan daaraan te stellen professionele criteria worden getoetst.

*Ad 1: Waarborg professionele invulling beleidscommunicatie door verdeling taken en bevoegdheden*

De rekenkamer constateert dat projectleiders verantwoordelijk zijn voor de beleidscommunicatie. Bij de invulling daarvan kunnen zij geen gebruik maken van een provinciebreed of directiebreed criterium voor de kwaliteit van de communicatie. De kwaliteit van de beleidscommunicatie is dan ook in eerste instantie afhankelijk van de manier waarop de projectleiders daaraan invulling geven en voorts van de wijze waarop de lijnmanagers daarop (bij)sturen.

Projectleiders en lijnmanagers kunnen wel advies vragen aan een professional, maar dat is niet verplicht.

Het vrijblijvende karakter van de adviesvraag geeft onvoldoende waarborgen voor een professionele invulling van de beleidscommunicatie. Zoals ook onderkend werd in de gesprekken, loopt de provincie hierdoor verschillende risico's op ondoelmatig en ondoeltreffend handelen. Voorbeelden in dit verband zijn:

- Zendergerichte communicatie: projectleiders/lijnmanagers communiceren doorgaans over activiteiten en resultaten en kunnen daarbij uit het oog verliezen welke informatie van nut is voor de ontvanger. Dit is een voorbeeld van ondoelmatig handelen;

- Middelgerichte communicatie: projectleiders en lijnmanagers kiezen over het algemeen voor een brochure als communicatie-instrument. Deze keuze baseren zij meestal niet op een analyse van de doelen en de doelgroepen en de in dat specifieke geval meest geëigende type instrumenten. Omdat de effectiviteit van de communicatie afhangt van het communicatie-instrument, kan hier sprake zijn van ondoeltreffend handelen.

Een richtlijn die wel is ingevoerd en die betrekking heeft op de inbedding van communicatie in het beleidsproces is het opnemen van een communicatieparagraaf in het format van een beleidsvoorstel. Hierin dient de communicatieve uitwerking van het betrokken beleidsvoorstel te zijn opgenomen. Als basis voor de invulling van de communicatieparagraaf dient een communicatieplan. Een communicatieplan is een instrument waarmee de doelen van de communicatie, de doelgroep(en) en de in te zetten communicatie-instrumenten aan elkaar worden gekoppeld, inclusief een planning van de uitvoering. Er bestaan geen provinciebrede richtlijnen of richtlijnen binnen een directie voor de inhoud van de communicatieplannen.

In het communicatieplan worden keuzes gemaakt over de uitvoering van communicatie. Het opstellen ervan vereist kennis over de effectiviteit en toepassingsmogelijkheden van communicatie-instrumenten. Dit behoort tot de professionele expertise van een communicatieadviseur. De projectleider is verantwoordelijk voor het opstellen van een communicatieplan. Het is niet verplicht hierover advies te vragen aan een communicatieadviseur.

Naast richtlijnen voor beleidscommunicatie en de mogelijkheid om advies in te winnen bij communicatieadviseurs, kunnen beleidsmedewerkers hun kennis over communicatie vergroten door middel van op dit doel gerichte trainingen. De rekenkamer constateert dat er geen provinciebreed aanbod voor een dergelijke training is ontwikkeld. Alleen binnen de directie SCO is in 2007 een tweedaagse training 'communicatiebewustzijn' voor beleidsmedewerkers en projectleiders verzorgd. De conclusie is dat er binnen de provincie weinig aandacht wordt gegeven aan scholing en training op het gebied van beleidscommunicatie van projectleiders, beleidsmedewerkers en lijnverantwoordelijken. Gegeven het feit dat het inwinnen van communicatieadvies optioneel is, is het trainen van de betrokken verantwoordelijken des te meer van belang met het oog op de kwaliteit van communicatie.

*Ad 2: Waarborg afweging inzet communicatie bij elke stap in beleidsproces*

Elke beleidsfase vraagt om een nieuwe afweging van in te zetten communicatie-instrumenten. Er zijn geen waarborgen dat een dergelijke afweging op vaste momenten in het beleidsproces plaatsvindt. Het is daarnaast niet waarneembaar of dit, in elke fase van het beleidsproces, gebeurt.

De provincie hanteert geen provinciebrede richtlijn voor het maken van een afweging over het type in te zetten communicatie-instrumenten per beleidsfase.

### *Ad 3: Toets op communicatie tijdens besluitvormende beleidsoverleggen*

De kwaliteit van de beleidscommunicatie hangt af van de mate waarin bij de besluitvorming over beleidsvoorstellen gewaarborgd is dat er een professionele toets is op de communicatie. Die professionele toets dient te worden uitgevoerd door specialisten die kennis hebben over de effectiviteit van communicatie-instrumenten en de factoren die bij die keuze daarvan in ogenschouw moeten worden genomen. Er is niet voorgeschreven dat de directies moeten voorzien in een professionele toets op de inhoud van de communicatieparagraaf en het daaronder liggende communicatieplan.

In enkele directies wordt de communicatieparagraaf in beleidsvoorstellen door het communicatieteam getoetst.

In de evaluatie van 1999 is aanbevolen om communicatieadviseurs deel te laten nemen aan beleidsoverleggen. Dit blijkt echter in geen enkele directie structureel het geval te zijn. Wel nemen de *woordvoerders* deel aan de beleidsoverleggen. Een woordvoerder heeft echter een andere rol dan een communicatieadviseur; hij/zij benadert zaken vanuit het perspectief van het externe optreden van een gedeputeerde. De communicatieadviseur benadert onderwerpen vanuit de inhoud van het beleid.

Het hoofd bureau Communicatie neemt deel aan de vergaderingen van GS, waardoor gewaarborgd is dat communicatieplannen en de informatie in de communicatieparagraaf aan het eind van het besluitvormingsproces vanuit een professionele communicatiedeskundigheid worden getoetst.

In de praktijk blijkt het voor te komen dat het hoofd bureau Communicatie op dat moment constateert dat de communicatieparagraaf of het communicatieplan bij een beleidsvoorstel onvoldoende is uitgewerkt. Het desbetreffende beleidsvoorstel wordt in die gevallen naar de directie teruggestuurd.

De rekenkamer constateert dat er onvoldoende wordt gewaarborgd dat er een professionele toets is op de communicatieplannen en de inhoud van de communicatieparagraaf vanaf de eerste stappen in het besluitvormingsproces.

#### 2.2.4 Afstemming beleidscommunicatie

Communicatie vraagt om afstemming, zowel vanuit de ontvangers gezien (wordt iemand niet teveel en te vaak benaderd), als vanuit de zender (wie kan er het beste over een bepaald aspect communiceren: de bestuurder of de organisatie via een brochure).

Vanuit het provinciebrede perspectief is het belangrijk dat de communicatie-uitingen over en ten behoeve van het beleid binnen en tussen de directies op elkaar zijn afgestemd en daarnaast ook op de bestuurlijke en corporate communicatie.

Om die afstemming te bereiken is een aantal zaken nodig:

- Een systeem voor de programmering van beleidscommunicatie, dat de basis biedt voor communicatiekalenders ten behoeve van de directie, het bestuur en de provincie als geheel;
- Een basis voor een strategische inzet van de beschikbare communicatiedeskundigheid binnen de directies en de provincie als geheel;
- Voldoende overleg tussen de verschillende betrokkenen om de strategische inzet van communicatiedeskundigheid te realiseren en om de communicatie-uitingen directie- en provinciebreed op elkaar af te stemmen.

#### *Conclusie 6: Programmering beleidscommunicatie*

De rekenkamer concludeert dat de directies niet beschikken over een communicatieprogramma, waarin jaarlijks, afgeleid van het collegeprogramma, alle communicatie-inspanningen in relatie tot de te bereiken doelen zijn opgenomen. Dit houdt in dat de communicatiekalenders niet van een systematische communicatieprogrammering kunnen worden afgeleid.

In de evaluatie van 1999 wordt gewezen op het belang van een samenhangend communicatieprogramma, waarin afgeleid van het collegeprogramma jaarlijks alle communicatie-inspanningen in relatie tot de te bereiken doelen zijn opgenomen. Van die programmering kunnen provinciebrede, bestuurlijke of directie communicatiekalenders worden afgeleid, waarin de belangrijkste externe communicatieactiviteiten zijn opgenomen.

Binnen de beleidsdirecties zijn geen communicatieprogramma's opgesteld, waarbij is uitgegaan van een systematische uitwerking van de beleidsdoelen. Er zijn in de onderzoeksperiode wel communicatiekalenders opgesteld, maar deze konden niet worden afgeleid van een communicatieprogrammering van de directie.

De planning van de werkzaamheden van de communicatieadviseurs is in werkplannen opgenomen. Deze werkplannen zijn echter geen afgeleide van alle doelen van de directie, met de daarbij behorende communicatie-inspanningen. De werkplannen bevatten de werkzaamheden van de communicatieadviseurs naar aanleiding van adviesvragen van projectleiders en lijnmanagers. Aan de werkplannen kan derhalve geen totaalbeeld worden ontleend van de communicatie-inspanningen binnen een directie. Het werkplan vormt wel een bron voor het opstellen van een communicatiekalender binnen de directie. Het in kaart brengen van het totaal aan communicatieactiviteiten vergt echter een bredere inventarisatie binnen de directie.

#### *Conclusie 7: Strategische inzet beschikbare communicatiedeskundigheid*

De rekenkamer concludeert dat er onvoldoende waarborgen zijn voor een zo doelmatig en doeltreffend mogelijke inzet van de beschikbare communicatiedeskundigheid.

Een systematische communicatieprogrammering op basis van de doelen van de provincie, inclusief bestuurlijke prioriteiten, zou de basis kunnen vormen voor een strategische inzet van de beschikbare communicatiedeskundigheid. Zoals hiervoor is aangegeven, beschikte geen enkele directie in de onderzoeksperiode over een dergelijke communicatieprogrammering.

De beschikbare communicatiedeskundigheid werd in de praktijk gepland op basis van adviesvragen van de betrokken projectleiders/lijnmanagers. Dit houdt in dat niet is gewaarborgd dat de beschikbare capaciteit vooral is ingezet ten behoeve van de beleidsonderwerpen waarbij communicatie een belangrijk instrument is voor het bereiken van de doelen of beleidsonderwerpen die een groot communicatief bereik hebben of belangrijk zijn voor de beeldvorming van de provincie.

In de gesprekken werd aangegeven dat dergelijke afwegingen wel aan de orde kwamen in het MT-overleg binnen de directies. De rekenkamer heeft geconstateerd dat de directie SCO voor de jaren 2008/2009 beschikt over systematische en strategische planning van de communicatie-inspanningen.

#### *Conclusie 8: Overleg gericht op strategische inzet communicatiedeskundigheid en afstemming communicatieactiviteiten*

De rekenkamer concludeert dat er onvoldoende gebruik wordt gemaakt van overleg als instrument om de beschikbare communicatiedeskundigheid zo optimaal mogelijk in te zetten en om de verschillende communicatie-uitingen directie- en provinciebreed op elkaar af te stemmen.

Het kern-PIEC is een instrument waarmee de afstemming van de communicatie tussen de directies kan worden bevorderd. Uit de agenda's voor de bijeenkomsten in 2006 en 2007 kan niet worden opgemaakt of er tijdens deze vergaderingen afstemming heeft plaatsgevonden over belangrijke communicatieactiviteiten van de verschillende directies.

In de evaluatie van 1999 werd een voortgangsoverleg aanbevolen van het hoofd bureau Communicatie met de directeuren en de bureauhoofden. Dit overleg had tot doel om de inzet van communicatieadvisering binnen de directies te optimaliseren en de voortgang in de uitvoering van de communicatieplannen te bewaken. Omdat de verantwoordelijkheid voor de beleidscommunicatie bij de directies is gelegd, kan het hoofd bureau Communicatie de directies formeel niet aanspreken op

de inzet van de communicatieadvisering en heeft deze ook geen monitorende rol op de uitvoering van de communicatieplannen. Dit zijn taken die bij de directeur van de directie liggen. Het hoofd bureau Communicatie stuurt hier indirect op via de aansturing van de directieadviseurs. Het hoofd bureau Communicatie is van mening dat de directieadviseurs een voortgangsoverleg met de bureauhoofden in de directies moeten hebben. Directieadviseurs blijken in de praktijk echter geen structureel voortgangsoverleg te hebben met bureauhoofden over de inzet van communicatieadvies en de uitvoering van communicatieplannen.

De rekenkamer stelt vast dat er binnen de provincie niet is voorzien in een centrale aansturing van de inzet van communicatieadvies ten behoeve van de directies en dat er evenmin is voorzien in een centrale toets op de voortgang in de uitvoering van communicatieplannen binnen de directies. Dit wordt binnen de provincie beschouwd als een uitvloeisel van de keuze voor integraal management. Afstemming van communicatieactiviteiten kan worden bereikt door deelname van de communicatieadviseurs en directieadviseurs aan MT-overleggen. Dit is in geen enkele directie het geval. Ook is er in geen enkele directie sprake van een structureel overleg van de directieadviseur met de directeur.

Binnen de directies en tussen directies onderling worden communicatieactiviteiten onvoldoende op elkaar afgestemd, waarmee het risico wordt gelopen op het teveel of te vaak benaderen van dezelfde doelgroepen. Bovendien kan het voorkomen dat mogelijkheden om meer effect te bereiken door middel van afstemming van activiteiten, onvoldoende worden benut.

#### 2.2.5 Verantwoordelijkheid voor beleidscommunicatie

Binnen de provincie heeft men vanuit het integraal managementconcept de verantwoordelijkheid voor beleidscommunicatie in de lijn gelegd en per directie de eindverantwoordelijke aangewezen (de directeur). Om te waarborgen dat er wordt gestuurd op (de samenhang van) de provinciebrede aspecten van de beleidscommunicatie is het van belang dat de verantwoordelijkheid hiervoor op één punt in de organisatie is belegd.

#### *Conclusie 9: Verantwoordelijkheid voor provinciebrede aspecten beleidscommunicatie*

De rekenkamer concludeert dat de verantwoordelijkheid voor de provinciebrede aspecten van de beleidscommunicatie niet op één punt in de provincie is belegd. Dit heeft tot gevolg dat er niet wordt gestuurd op provinciebrede aspecten van de beleidscommunicatie, zoals de communicatieprogrammering en de minimaal benodigde professionele kwaliteit van communicatieadviseurs.

Er is niet vastgelegd hoe de communicatiefunctie is georganiseerd in de provincie. Er zijn wel taken en bevoegdheden belegd, waarbij de opvattingen over integraal management een belangrijk uitgangspunt vormen. Dit heeft tot gevolg dat niet alle provinciebrede aspecten van de beleidscommunicatie in één hand zijn gelegd.

De regiefunctie voor beleidsontwikkeling voor externe communicatie is, zoals aanbevolen in de evaluatie 1999, belegd bij het hoofd bureau Communicatie. In afwijking van de aanbeveling uit die evaluatie is de verantwoordelijkheid voor de planning en programmering van de communicatie in beleidsprocessen belegd bij de directies. Het ontbreken van een centrale regie op de planning en programmering van de communicatie in beleidsprocessen leidt ertoe dat er geen totaaloverzicht is van de externe communicatieactiviteiten van de provincie.

Wat betreft de beleidsontwikkeling voor communicatie heeft het hoofd bureau Communicatie expliciet de opdracht om een corporate communicatiebeleid te ontwikkelen. De rekenkamer constateert dat het niet voor alle betrokkenen duidelijk is dat hieruit provinciebrede richtlijnen en criteria voort (moeten) vloeien voor **alle** communicatie-uitingen van de provincie, dus ook voor beleidscommunicatie.

De rekenkamer constateert dat niet is voorzien in het beleggen van de verantwoordelijkheid voor de aanwezigheid van de noodzakelijke randvoorwaarden van de provinciale beleidscommunicatie. Een belangrijke randvoorwaarde is bijvoorbeeld dat de communicatieadvisering voldoet aan bepaalde daaraan te stellen professionele criteria. Dat houdt in dat de desbetreffende communicatiemedewerkers aan een bepaald professioneel niveau dienen te voldoen. Een provinciebrede aansturing op het kwaliteitsniveau van communicatieadviseurs vereist dat de verantwoordelijkheid hiervoor op centraal niveau wordt belegd. Dit hoeft overigens niet in te houden dat de medewerkers centraal worden geworven, maar wel dat er wordt voorzien in een toets op de kwaliteit van die medewerkers onder leiding van het hoofd bureau Communicatie.

### **2.3 Beheersing van de kosten**

De rekenkamer is nagegaan in hoeverre de provincie de kosten van communicatie beheerst. Onder beheersen van kosten van communicatie verstaat de rekenkamer dat er, uitgaande van de te bereiken doelen, een expliciete afweging wordt gemaakt over de benodigde communicatie-inspanningen en dat er waarborgen zijn dat die inspanningen zo doelmatig en doeltreffend mogelijk worden uitgevoerd. De rekenkamer heeft hiertoe eerst onderzocht in hoeverre er inzicht bestaat in de kosten voor communicatie in relatie tot de daarmee beoogde doelen. Vervolgens heeft de rekenkamer gekeken naar de beheersing van de kosten van communicatie door de directies en door PS.

*Conclusie 10: Totaaloverzicht kosten van de externe communicatie-uitingen in relatie tot de doelen*

De rekenkamer concludeert dat er binnen de provincie geen totaal overzicht is van de kosten van externe communicatie-uitingen in relatie tot de door PS vastgestelde beleidsdoelen.

Wat betreft de kosten van externe communicatie kan een onderscheid worden gemaakt in kosten voor de corporate communicatie en kosten voor de beleidscommunicatie. De rekenkamer constateert dat er op basis van de programmabegrotingen/productenramingen en jaarstukken/productenrealisaties redelijk inzicht is in de kosten van de corporate communicatie (communicatie over de organisatie).

De genoemde documenten geven geen inzicht in de totale kosten voor de beleidscommunicatie. Dit is een gevolg van het feit dat communicatie wordt beschouwd als een onderdeel van het beleid. Er zijn geen formeel vastgestelde (GS - PS) besluiten omtrent het sturen op kosten van communicatie. Dit is de reden waarom in de organisatie niet is voorzien in een administratieve grondslag voor het bijhouden van de kosten van externe communicatie.

Beleidsvoorstellen zijn verplicht voorzien van een communicatieparagraaf, die onderbouwd is door een communicatieplan. Dit plan vormt de basis voor de raming van de communicatiekosten op het betrokken beleidsterrein, maar deze vormen geen aparte post in de administratie. Het is daarom niet mogelijk om een totaaloverzicht te verkrijgen van de kosten van communicatie-inspanningen die voorzien zijn in deze communicatieplannen van de provincie en herleid kunnen worden naar de beleidsdoelen van PS.

Uit de vorige paragrafen blijkt dat de directies de communicatie-inspanningen niet systematisch plannen als een operationalisering van de te bereiken doelen uit het bestuursakkoord en de programma's in de programmabegroting. Binnen de directies, en dus ook provinciebreed, ontbreekt daardoor een totaaloverzicht van alle communicatie-uitingen als afgeleide van de te bereiken beleidsdoelen.

In de evaluatie van 1999 werd opgemerkt: "noch bij het bestuur en de ambtelijke top, noch bij de afdeling Communicatie bestaat een helder beeld van de totale communicatie-inspanningen." De nota van 1996 bevat voorstellen om een dergelijk totaalbeeld te bereiken, maar de afspraken over de implementatie daarvan zijn niet uitgevoerd.

Dit werd in 1999 gezien als een gevolg van het ontbreken van een heldere aansturing, waardoor niemand zich verantwoordelijk voelde voor de totale provinciale communicatie. Opgemerkt werd dat "mogelijke meerwaarde verloren



gaat, conflicterende doelstellingen kunnen worden nagestreefd en hiaten of doublures kunnen ontstaan die onopgemerkt blijven.

In de afwezigheid van een eenduidig communicatiebeleid vormen de huidige communicatieactiviteiten een lappendeken.”

In de jaren 2006 en 2007 was er wel meer zicht op de communicatie-uitingen dan in 1999, omdat de in de werkplannen van de directies een groot deel van de communicatieactiviteiten is opgenomen. Zoals eerder is aangegeven, zijn deze werkplannen echter niet systematisch afgeleid van de beleidsdoelen en bevatten zij alleen de communicatieactiviteiten waarvoor communicatieadviseurs worden ingeschakeld.

*Conclusie 11: Globale schatting van de totale kosten van de externe communicatie-uitingen*

De rekenkamer concludeert dat een berekening op basis van kostenveroorzakers slechts een globaal beeld van de provinciale lasten voor externe communicatie kan opleveren. Op basis van door de provincie aangeleverde gegevens over kosten van communicatiemedewerkers en inhuur ten behoeve van communicatie was in 2006 een bedrag van bijna € 5 miljoen gemoeid met communicatie, in 2007 was dit € 5,5 miljoen.

In Het Wiel is een norm voor de kosten van communicatie opgenomen:

*‘Er is sprake van voldoende geld; vooralsnog wordt 1% van de begroting aan communicatieactiviteiten besteed.’*

De rekenkamer constateert dat de provincie zelf geen overzicht maakt van de totale kosten voor externe communicatie, om hiermee inzicht te krijgen in het aandeel van de kosten voor communicatie ten opzichte van de totale lasten van de provincie, zoals bedoeld in Het Wiel.

De rekenkamer heeft op grond van door de provincie aangeleverde gegevens over kosten van communicatiemedewerkers en inhuur ten behoeve van communicatie een globale berekening van de lasten voor communicatie gemaakt. Hieruit blijkt dat in 2006 een bedrag van bijna € 5 miljoen was gemoeid met communicatie, in 2007 was dit € 5,5 miljoen. Bij deze bedragen moet worden bedacht dat deze niet alle communicatiekosten omvatten. Zo ontbreken in de bedragen bijvoorbeeld de kosten die de zogenaamde steunfuncties voor provinciale communicatie maken en de kosten voor communicatie die ingenieursbureaus maken in het kader van de aanleg van wegen.

Anderzijds bevatten de bedragen ook kosten voor interne communicatie, omdat het onderscheid tussen kosten voor interne en externe communicatie op het niveau van kostenveroorzakers niet kan worden gemaakt.

### *Conclusie 12: Beheersing kosten voor communicatie*

De rekenkamer concludeert dat binnen de provincie onvoldoende waarborgen aanwezig zijn dat de kosten van externe communicatie optimaal worden beheerst. Zij constateert het volgende:

- er is geen specifieke toets op de beheersing van de kosten voor communicatie. Deze kosten maken deel uit van budgetten, waarbij over- of onderschrijding op de kosten van communicatie niet zichtbaar wordt;
- er is geen sprake van een transparante afweging van de doelmatigheid en doeltreffendheid van in te zetten communicatie-instrumenten. Evenmin wordt dit in evaluaties betrokken;
- doelmatigheidsoverwegingen spelen bij de inzet van communicatie ondersteuning slechts een geringe rol.

#### *Ad 1: Toets op de beheersing van de kosten voor communicatie*

Binnen de beleidsdirecties maken de kosten voor communicatie deel uit van de budgetten voor de beleidsprojecten, met uitzondering van één directie, waar daarnaast een algemeen budget voor kosten van communicatie wordt gehanteerd. Binnen de budgetten is communicatie soms wel, maar meestal niet een afzonderlijke post. Bij de over- of onderschrijding van budgetten is niet gegarandeerd dat een over- of onderschrijding op kosten van communicatie zichtbaar wordt.

#### *Ad 2: Afweging doelmatigheid en doeltreffendheid communicatie-instrumenten*

De rekenkamer heeft op basis van een documentenanalyse niet kunnen vaststellen of doelmatigheidsoverwegingen meespelen bij de keuze van communicatie-instrumenten. De rekenkamer heeft geen evaluaties aangetroffen waarin de doeltreffendheid en doelmatigheid van de inzet van de instrumenten zijn onderzocht.

#### *Ad 3: Doelmatigheid inzet communicatieondersteuning*

De rekenkamer constateert dat de formatie van communicatieclusters in de beleidsdirecties historisch is bepaald. Er ligt geen inventarisatie van communicatietaken aan ten grondslag. De formatieve bezetting van het centrale bureau Communicatie is de afgelopen jaren wel meer in overeenstemming gebracht met de taken. In 2006 bestond de werkelijke bezetting van het bureau Communicatie uit 22, 49 fte en de communicatieclusters in de organisatie uit 22, 91 fte (totaal 45,4 fte). In 2007 was dit respectievelijk 23, 48 fte en 20, 39 fte (43, 87 fte).

De werkzaamheden van de communicatiemedewerkers binnen de beleidsdirecties worden gepland door middel van werkplanningen. Daarbij is de beschikbare capaciteit binnen de directie het uitgangspunt.

Binnen de directies worden externen ingehuurd als de vraag de beschikbare capaciteit aan communicatiedeskundigen binnen de directie overstijgt. Er wordt op een dergelijk moment niet nagegaan of er nog communicatiedeskundigheid beschikbaar is in een andere beleidsdirectie of op centraal niveau.

Er bestaan binnen de provincie geen criteria voor de afweging tussen zelf uitvoeren en inhuren ten behoeve van communicatie.

*Conclusie 13: Sturing op beheersing van de kosten communicatie door PS en GS*

De rekenkamer concludeert dat de sturing op de beheersing van de kosten van communicatie door PS, via de programmabegrotingen, niet meer inhoudt dan dat de prestaties binnen het totaalbudget moeten worden gerealiseerd. PS en GS hebben bijgestuurd ten behoeve van een besparing op de kosten van brochures.

De programmabegrotingen bieden PS wel een basis om te sturen op de beheersing van de kosten voor corporate communicatie, maar niet op de beheersing van de kosten van beleidscommunicatie.

In mei 2005 hebben Statenleden en GS opmerkingen gemaakt over de luxe uitvoering van drukwerken. Zij hebben daarmee een punt van doelmatigheid bij communicatie aan de orde gesteld. Dit heeft inmiddels geleid tot maatregelen in de organisatie.

## **2.4 Kwaliteit uitvoering campagnes**

Met een onderzoek naar de kwaliteit van de uitvoering van campagnes beoogde de rekenkamer meer inzicht te krijgen in de uitvoering van een aspect van beleidscommunicatie.

De rekenkamer heeft volstaan met het beoordelen van twee grotere publiekscampagnes, omdat uit het onderzoek inmiddels was gebleken dat er geen provinciebrede richtlijnen en criteria zijn voor beleidscommunicatie, waaraan de uitvoering kon worden getoetst.

De rekenkamer heeft bij de beoordeling van de uitvoering gebruik gemaakt van normen die in het algemeen aan het functioneren van de overheid kunnen worden gesteld en die vooral aan doelmatigheids- en doeltreffendheidscriteria zijn ontleend.

De twee onderzochte campagnes betroffen:

- Schatten van Brabant;
- De Leerbon

*Conclusie 14: Doelmatigheid en doeltreffendheid bij de uitvoering van publiekscampagnes*

De rekenkamer concludeert dat:

- publiekscampagnes niet altijd expliciet worden genoemd in de programmabegroting;
- de te behalen effecten van de publiekscampagnes niet vooraf door middel van indicatoren en streefwaardes zijn aangegeven en niet te relateren zijn aan meetbare doelen in de begroting;
- uit de communicatieplannen voor de campagnes blijkt dat er een afweging is gemaakt voor de in te zetten communicatie-instrumenten op basis van een analyse van de doelgroepen;
- er geen transparante afweging is gemaakt vanuit doelmatigheidscriteria over de in te zetten communicatie-instrumenten;
- in evaluaties wordt nagegaan of het effect is bereikt, maar niet wordt onderzocht in hoeverre inzet en de toepassing van de gekozen communicatie-instrumenten doelmatig en doeltreffend was;
- tijdens de uitvoering indicatoren en streefwaarden worden ontwikkeld, waardoor de campagnes een duidelijk leereffect hebben.

## **3 Slotconclusie en aanbevelingen**

### **3.1 Slotconclusie**

De rekenkamer constateerde dat er geen provinciebrede richtlijnen en (kwaliteits)criteria zijn voor de beleidscommunicatie van de provincie Noord-Brabant en dat de verantwoordelijkheid voor provinciebrede aspecten van beleidscommunicatie niet goed is belegd. Daarnaast constateerde zij dat er niet wordt gestuurd op een provinciebrede kwaliteit, eenheid en afstemming van de beleidscommunicatie. Op basis hiervan concludeert de rekenkamer dat de beleidscommunicatie inboet op doeltreffendheid en doelmatigheid. Hierdoor levert de beleidscommunicatie geen maximale bijdrage aan de doeltreffendheid van de communicatie van de provincie als geheel.

De slotconclusie heeft betrekking op de onderzoeksperiode. De rekenkamer heeft geconstateerd dat er in 2007, maar met name in 2008, nieuwe aanzetten voor de communicatie door de provincie zijn gedaan die kunnen leiden tot verbetering van de doelmatigheid en doeltreffendheid van de beleidscommunicatie. Voorbeelden hiervan zijn de ontwikkeling van een nieuwe website en de invulling van de programmasturing en de betrokkenheid daarbij van communicatiedeskundigen. Daarnaast zijn er ontwikkelingen op het gebied van corporate communicatie. Dat is op zichzelf positief, maar bij de huidige stand van de desbetreffende voorstellen is nog niet voldoende duidelijk wat deze betekenen voor de sturing op (de kwaliteit van) de beleidscommunicatie.

### **3.2 Aanbevelingen**

Ter bevordering van de kwaliteit van de beleidscommunicatie en de eenheid en herkenbaarheid van de provincie daarin is het nodig dat degenen die verantwoordelijk zijn voor de beleidscommunicatie beschikken over duidelijke criteria op het gebied van kwaliteit, eenheid en herkenbaarheid.

Dit houdt in dat er een provinciebreed communicatiebeleid voor beleidscommunicatie moet worden ontwikkeld, dat is afgeleid van de visie en missie van de provincie.

Dit communicatiebeleid bevat richtinggevende criteria waarmee binnen de provincie duidelijk is aan welke minimale kwaliteitseisen de beleidscommunicatie dient te voldoen en waarmee de eenheid en herkenbaarheid van de provincie in uitingen rond beleid gewaarborgd is.

### 3.2.1 Gedeputeerde Staten

Uit de analyse van nota's en evaluaties over communicatie en dit eigen onderzoek blijkt dat eerdere aanbevelingen niet werden ingevoerd of niet tot verbeteringen van de beleidscommunicatie leidden. Dit is de reden dat de rekenkamer met kracht aanbeveelt om binnen de provincie eerst overeenstemming te bereiken over de regie en sturing op beleidscommunicatie. Voor een succesvolle implementatie van de andere verbetervoorstellen is dit een kritische factor.

#### *1. Zorg voor centrale regie en sturing op de beleidsontwikkeling, planning en programmering van de beleidscommunicatie.*

Het is nodig dat de beleidscommunicatie provinciebreed wordt aangestuurd, waarbij de beleidsdirecties verantwoordelijk blijven voor de uitvoering van de beleidscommunicatie. Die aansturing dient zich te richten op:

- Het aanbrengen van de minimale waarborgen voor de kwaliteit en eenheid van de beleidscommunicatie;
- Het scheppen van randvoorwaarden voor een planning en programmering van alle communicatieactiviteiten van de provincie, afgeleid van de bestuurlijke prioriteiten van PS.

#### *2. Ontwikkel en implementeer provinciebrede criteria voor de kwaliteit, eenheid en afstemming van de beleidscommunicatie.*

De rekenkamer meent dat het aan de provincie is om te bepalen op welke aspecten van de beleidscommunicatie centrale sturing nodig is. Het gaat erom dat gewaarborgd wordt dat de beleidscommunicatie voldoet aan een door de provincie te bepalen niveau van kwaliteit, eenheid en afstemming. Bij de ontwikkeling van deze provinciebrede criteria is het belangrijk dat de missie en de visie van de provincie de basis vormen en dat er rekening wordt gehouden met de risico's die voortvloeien uit een decentrale opzet van de provinciale organisatie.

#### *3. Versterk de professionele invulling van communicatie in het beleidsproces door verplichte advisering en toetsing door communicatiedeskundigen.*

Uitgaande van integraal management, waarin de directeur verantwoordelijk is voor de uitvoering van beleid, zijn er, volgens de rekenkamer, wel degelijk mogelijkheden om op bepaalde punten te voorzien in verplichte advisering en toetsing. Bij nader te definiëren communicatieaspecten, zou advisering verplicht kunnen worden gesteld. Afwijken van de adviezen dient alleen met vermelding van de motivering mogelijk te zijn. Op deze manier wordt gewaarborgd dat in de besluitvorming zichtbaar blijft welke provinciebrede en professionele communicatieoverwegingen mee dienen te worden gewogen.

Een professionele toets op communicatie moet tijdens het hele proces van beleidsontwikkeling, uitvoering en besluitvorming worden gewaarborgd.

### 3.2.2 Gedeputeerde Staten en Provinciale Staten

#### *4. Maak sturing op de kosten van beleidscommunicatie mogelijk.*

De door PS vastgestelde doelen vormen de leidraad voor de inzet van communicatie-instrumenten en voor het uitvoeren van communicatieactiviteiten. Om te kunnen sturen op de kosten van de beleidscommunicatie is het noodzakelijk dat PS inzicht hebben in de kosten van de uitvoering van communicatieactiviteiten in relatie tot het bereiken van de doelen. Het is aan PS of zij de sturing op de kosten van beleidscommunicatie beperken tot enkele bestuurlijke prioriteiten of op het geheel van de vastgestelde doelen.

#### *5. Maak afspraken over de aanpak van verbeteringen van de beleidscommunicatie met een daarbij behorend tijdpad.*

## 4 Reactie GS

Op 24 november 2008 heeft de rekenkamer het concept Bestuurlijk rapport aangeboden aan Gedeputeerde Staten van Noord-Brabant voor een bestuurlijke reactie. Op 18 december 2008 ontving de rekenkamer het navolgende antwoord:

Uw rapport bestaat uit twee delen, een bestuurlijk rapport en een rapport van bevindingen. De conclusies van die twee deelrapporten en de aanbevelingen die u daarop baseert zijn in essentie samen te vatten als:

- a. er zijn geen provinciebrede richtlijnen en kwaliteits(criteria) voor de beleidscommunicatie; maak die.
- b. er is onvoldoende centrale regie en sturing op beleidscommunicatie; zorg hiervoor.
- c. er is geen totaalinzicht in de kosten van beleidscommunicatie; maak deze inzichtelijk en stuur hierop.

Wij herkennen in algemene zin deze conclusies en aanbevelingen. Sterker nog, wij hebben u bij aanvang van dit onderzoek aangegeven dat deze waarnemingen door ons gedeeld worden. Het is een beeld dat er voor zorgde dat bij het opstellen en uitwerken van het Bestuursakkoord 2007-2011, binnen de programmalijs "Verbindend Brabant" corporate communicatie een speerpunt werd. Wij zijn verheugd dat u ook constateert dat er in 2007, maar in het bijzonder in 2008, gewerkt is aan het verbeteren van de doelmatigheid en doeltreffendheid van de beleidscommunicatie. U noemt hierbij als voorbeelden de ontwikkeling van een nieuwe website, de ontwikkelingen op het gebied van corporate communicatie en de invulling van de communicatie binnen de programma's van het bestuursakkoord.

Naast deze herkenning van uw constatering vinden wij echter dat op onderdelen uw rapport onvoldoende recht doet aan de werkelijkheid bij de provincie en de keuzes die mogelijk zijn bij de organisatie en aansturing van de communicatie. Er is niet één algemeen geldend model. Hieronder lichten wij dat toe. Indien u deze beelden deelt, geven wij u in overweging uw slotconclusies en aanbevelingen op die onderdelen aan te passen of aan te vullen.

Op basis van uw rapport kan het beeld ontstaan dat in de voorbije jaren geen sturing heeft plaatsgehad op de communicatieactiviteiten van de provincie. Dit is niet het geval en doet de werkelijkheid geen recht:

- a. om de sturing en het integraal werken in algemene zin te versterken is er in 2004 een grootschalige reorganisatie bij de provincie doorgevoerd. Voordien waren er circa twintig op zichzelf staande afdelingen, hetgeen een grote versnippering, ook op gebied van communicatie, veroorzaakte. Zij zijn



- samengevoegd tot 5 directies, met een veel sterkere interne organisatie, ook op het gebied van communicatie;
- b. in dit model is bewust gekozen voor integraal management. De beleidscommunicatie is primair het domein van de directeur en de desbetreffende gedeputeerde. De overlegstructuren zijn hier ook op aangepast. Wekelijks is er overleg tussen gedeputeerde, directeur en woordvoerder/communicatieadviseur over alles wat in de portefeuille speelt en wordt de communicatieaanpak bepaald. In 2005/2006 is juist geïnvesteerd in het versterken van de communicatie om beter aan te sluiten op de bestuurlijke portefeuilles;
  - c. Ook in de wekelijkse collegevergaderingen is communicatie geen ondergeschoven kindje maar vast verankerd in zowel de wijze waarop wij omgaan met openbare besluitlijsten als ook de communicatieparagrafen en hieraan gekoppelde persberichten en andere media-uitingen in de individuele GS-nota's
  - d. Ook op het niveau van Provinciale Staten is de voorbije periode aandacht en sturing gegeven aan het onderdeel communicatie. In het verleden van de werkgroep communicatie vanuit de Staten en zeer recent nog, waarin in overleg tussen de fractievoorzitters, op basis van een richtinggevende notitie, is gesproken over hoe de communicatie vanuit provinciale staten vorm en inhoud te geven.
  - e. Vanuit de centrale afdeling communicatie is, op aangeven van ons college en provinciale staten, in de voorbije periode een groot aantal initiatieven ontplooid om de communicatie te versterken en uniformeren. Zonder uitputtend te willen zijn gaat het hier om zaken als de huisstijl, Provincie in de Buurt, Brabant Magazine, het opgebouwde en nu verder doorontwikkelde internet, provinciebrede campagnes, de organisatie van de communicatie als onderdeel van de bestuursakkoordprogramma's en de ontwikkelingen van een corporate communicatiebeleid.

Dit alles zou, om reden van een evenwichtige beeldvorming, naar ons oordeel ook duidelijk moeten worden in uw conclusies. Die vaststelling laat onverlet dat ook wij de opvatting hadden en houden dat de centrale sturing en beleidsmatige kaderstelling van de communicatie aangescherpt moeten worden. Het gaat hier overigens om een natuurlijke beweging. Na introductie van integraal management en primaire portefeuillevaardelijkheid op het gebied van communicatie, vindt na verloop van tijd altijd een correctie plaats richting een meer centrale sturing.

Wij willen deze correctie inzetten en geven daarbij aan hoe we met uw aanbevelingen denken om te gaan:

- a. Het corporate communicatiebeleid zoals dat nu wordt vormgegeven, zal in uitgewerkt worden in richtlijnen en criteria om de kwaliteit en effectiviteit van communicatieactiviteiten te toetsen. Dit zullen wij de eerste helft van

2009 afronden en agenderen voor de commissie Bestuur en Middelen. Wij denken daarbij aan criteria ten aanzien van de inzet van communicatiemiddelen in relatie tot doel en doelgroepen van de communicatie, toegankelijkheid en begrijpelijkheid en vormgeving van de communicatiemiddelen.

- b. Begin 2009 komen wij met een organisatiebrede planning en programmering van de communicatieactiviteiten van de provincie. Wij zien daarbij een centrale rol voor het bureau communicatie van de directie Middelen. Wij willen daarbij uitgaan van de grotere en complexe beleidsprojecten van een groter beleidsmatig belang voor de provinciale organisatie. Deze beleidsplanning zal, inclusief een kostenraming, eveneens ter kennis gebracht worden van de Statencommissie voor Bestuur en Middelen. Wij kunnen ons overigens voorstellen dat dit, gegeven de dynamiek van de provinciale organisatie en haar werk, gaat om een voortschrijdende planning die op enkele momenten per jaar herijkt kan worden. Wij zullen bezien of daarbij aansluiting gezocht kan worden bij de P&C cyclus.
- c. Er volstrekt zich een beweging die door toenemende centrale sturing moet leiden tot een meer evenwichtige balans tussen de centrale afdeling communicatie en de decentraal, onder verantwoordelijkheid van de integrale managers functionerende communicatiemedewerkers. In personele zin heeft zich dat al vertaald in de inzet van de communicatieadviseurs die vanuit de centrale afdeling communicatie functioneren binnen de directies. De komende jaren blijft binnen de organisatie verdere optimalisatie van eenheid in beleid en uitvoering op communicatiegebied nadrukkelijk punt van aandacht.
- d. Wij nemen maatregelen die er toe leiden dat in de begrotingen van de projecten communicatiekosten als separate paragraaf worden opgenomen. Daarnaast zullen wij de externe opdrachtverlening van communicatieactiviteiten aan derden voortaan via het centrale bureau communicatie laten lopen. Ten slotte belasten wij het bureau communicatie met de advisering en toetsing van de communicatieplannen die opgenomen worden in de communicatieplanning van de provincie. Deze toetsing zal de kwaliteit, doelmatigheid, verwachte effectiviteit en kostenaspecten van de communicatieactiviteiten behelzen. Het centrale bureau communicatie zal haar adviezen uitbrengen aan de directeur van de verantwoordelijke dienst. Het advies van het centrale bureau communicatie wordt opgenomen in het communicatieplan.

Gedeputeerde Staten van Noord-Brabant

## 5 Nawoord Rekenkamer

Voor een goed begrip van de hoofdconclusie vermeldt de rekenkamer in dit nawoord nog eens dat het brede begrip 'communicatie' drie elementen omvat: beleidscommunicatie, bestuurlijke communicatie en corporate communicatie. Het huidige onderzoek van de rekenkamer heeft betrekking op de beleidscommunicatie.

Gedeputeerde Staten herkennen de conclusies en aanbevelingen van de rekenkamer in algemene zin en delen haar opvatting dat de centrale sturing en beleidsmatige kaderstelling van de communicatie aangescherpt moeten worden. De rekenkamer ziet met belangstelling uit naar de aangekondigde richtlijnen en criteria om de kwaliteit en effectiviteit van communicatieactiviteiten te toetsen en naar de organisatiebrede planning en programmering van die activiteiten. Ook juicht de rekenkamer de door Gedeputeerde Staten aangekondigde maatregelen toe om de kosten van communicatieactiviteiten voortaan expliciet in beeld te brengen en de externe opdrachtverlening van communicatieactiviteiten aan derden via het centrale bureau Communicatie te laten lopen.

Naast de herkenning van de constatering van de rekenkamer, vinden Gedeputeerde Staten dat het rapport op onderdelen onvoldoende recht doet aan de werkelijkheid bij de provincie en de keuzes die mogelijk zijn bij de organisatie en aansturing van de communicatie. Gedeputeerde Staten lichten dit toe met ontwikkelingen voornamelijk in de bestuurlijke communicatie en corporate communicatie. De rekenkamer heeft zeker oog voor deze ontwikkelingen en een aantal daarvan is dan ook opgenomen in het rapport ter nuancering van de stand van zaken (zie hiervoor de bijgevoegde tabel). De door Gedeputeerde Staten genoemde ontwikkelingen kunnen op termijn van positieve invloed zijn op de kwaliteit van de beleidscommunicatie.

In deze fase van de ontwikkelingen benadrukt de rekenkamer nogmaals het belang van overeenstemming binnen de provincie over de regie en sturing op beleidscommunicatie. Dit is een kritische factor voor de andere verbetervoorstellen van de rekenkamer, zoals ook in paragraaf 3.2.1 van het bestuurlijk rapport, deel I, is aangegeven. De rekenkamer nodigt Provinciale Staten uit om de voortgang en daadwerkelijke implementatie op dit punt nauwgezet te volgen.

Vastgesteld door de Zuidelijke Rekenkamer op 22 december 2008.



drs. L. Markensteyn  
Voorzitter



drs. P.W.M. de Kroon  
secretaris

Tabel: Verwijzing naar door GS genoemde elementen

		Rapport	
a	Samenvoeging van communicatiemedewerkers binnen directies	Deel II, paragraaf 3.2.8	deze samenvoeging laat echter onverlet dat kan worden geconcludeerd dat er niet is voorzien in een centrale regie en aansturing op de kwaliteit van de beleidscommunicatie (conclusie 4, bestuurlijk rapport rapport deel I)
b	Overlegstructuren	deel II, paragraaf 3.2.6 en bestuurlijk rapport deel I, conclusie 5, ad 3	het wekelijks overleg tussen gedeputeerde, directeur en woordvoerder/ communicatieadviseur vindt vooral plaats vanuit het perspectief van de bestuurlijke communicatie
c	Communicatieparagrafen in GS-nota's	deel II, paragraaf 3.2.3 en bestuurlijk rapport deel I, conclusie 5, ad 1	er bestaan geen richtlijnen voor de inhoud van communicatieplannen, die als basis moeten dienen voor de invulling van de communicatieparagraaf
d	Aandacht en sturing door PS op communicatie	deel II, hoofdstukken 1, 2, en 4	voor zover betrekking hebbend op de onderzoeksperiode, beschreven
e	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Huisstijl</li> <li>• Internet</li> <li>• Organisatie van de communicatie als onderdeel van de bestuursprogramma's</li> <li>• Ontwikkelingen van een corporate communicatiebeleid</li> <li>• 'Provincie in de Buurt' en 'provinciebrede campagnes'</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• deel I, conclusie 3</li> <li>• deel II, paragraaf 3.2.9 en bestuurlijk rapport deel I, 3.1 Slotconclusie</li> <li>• deel I, 3.1 Slotconclusie</li> <li>• deel I, 3.1 Slotconclusie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• de opmerkingen van GS zijn vooral uitwerkingen ten behoeve van de corporate communicatie en vallen</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Brabant Magazine</li></ul>		<p>daarmee buiten de scope van het onderzoek</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• communicatie-instrument dat vóór de onderzoeksperiode (ter uitwerking van Het Wiel) door de provincie is ontwikkeld.</li></ul> <p>Dit is bij deze opgemerkt</p>
--	--------------------------------------------------------------------	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------