

Lieven JANSSENS

De ene gemeente is de andere niet ...

**Een onderzoek naar de interne communicatie
in de Vlaamse gemeenten**

PSW-paper 2000/

1 maart 2000

Lieven Janssens, is licentiaat in de Politieke en Sociale Wetenschappen en momenteel werkzaam als mandaatassistent Bestuurswetenschappen aan de faculteit Politieke en Sociale Wetenschappen van de Universiteit Antwerpen (UIA). Hij maakt tevens deel uit van het uA-Instituut voor Management & Bestuur (IMB).

E-mail: janssens@uia.ua.ac.be

1. Inleiding

1.1. Probleemstelling

Bij zowat alle overheden in de westerse landen staat sinds een tweetal decennia de modernisering en reorganisatie van het bestuurlijk apparaat bovenaan de agenda. Deze modernisering verloopt via veranderingsprocessen waarin steevast het woord 'management' opduikt, ter vervanging van het woord 'administratie' dat een wat beduimelende, pejoratief-bureaucratische bijklank heeft gekregen.

Die veranderingsprocessen in het openbaar bestuur worden vaak geplaatst onder de gemeenschappelijke noemer 'overheidsmanagement'. Het tijdperk van de flexibele, ondernemende overheid lijkt aangebroken.

Ook in de lokale besturen, meer bepaald de gemeenten, werd deze trend doorgezet: de gemeenten werden geïnformatiseerd, er kwam formele motiveringsplicht (1991), een nieuw personeelsstatuut (1993), een nieuwe gemeentelijke boekhouding (1995) en de wetgeving op de openbaarheid van bestuur (1997).

Een element waaraan voorlopig nog weinig is gewerkt, is de communicatie in de gemeenten. Er werd in de jaren '70-'80 veel gepraat over openbaarheid van bestuur, externe communicatie, inspraak, enz. Soms werd ook één en ander gerealiseerd: er werden informatiebladen uitgegeven en inspraakavonden georganiseerd.

Veel van deze initiatieven kwamen echter als een boemerang terug naar het bestuur. Initiatieven op het vlak van externe communicatie legden immers vaak een gebrekkige interne communicatie bloot. Wanneer het personeel aan de balie bijvoorbeeld niet of nauwelijks weet heeft van een nieuw gestemd reglement, is het weinig opportuun dat het nieuwe reglement naar buiten toe wordt gecommuniceerd. Burgers die in dergelijk geval om bijkomende informatie vragen, komen dan immers van een kale reis terug.

Werken aan het communicatiebeleid in een gemeente begint sowieso 'in eigen huis'. Goede externe communicatie is enkel mogelijk als de interne informatiestromen tussen de verschillende componenten van het politieke bestuur en van de ambtenarij op punt staan. De interne communicatie is, aldus Mark Suykens, de smeerolie van de bestuurlijke en ambtelijke organisatie (Suykens, 1993). Hiermee sluit Suykens zich aan bij de veel breder verspreide visie dat een goede organisatie ervoor dient te zorgen dat de interne en externe consistentie van de organisatie op elkaar zijn afgestemd (Mintzberg, 1995). Zo ook bestaat een volwaardig communicatiebeleid uit twee delen die op elkaar moeten worden afgestemd: externe en interne communicatie. De externe communicatie is gericht op de communicatie met klanten (burgers), externe organisaties, enz. Voor die externe communicatie is het echter absoluut noodzakelijk dat ook intern de organisatie goed functioneert. Een goede interne

communicatie is daarvan een onontbeerlijk onderdeel, wanneer men bijvoorbeeld een goede klantenservice wil opzetten.

Interne communicatie is erg complex van aard: het is niet enkel een communicatievraagstuk maar betreft evenzeer organisatorische en culturele aspecten, een vraag naar leiderschap en communicatieve vaardigheden, enz.

In dit artikel - dat beschrijvend van aard is - wordt getracht een beeld te geven van hoe het in de Vlaamse gemeenten met deze interne communicatie is gesteld. Twee hoofdlijnen staan hierbij centraal. In een eerste deel wordt gefocust op de middelen die in de gemeenten al dan niet worden vrijgemaakt met het oog op het beawken en/of verbeteren van de interne communicatie. In een tweede deel staat de wijze waarop de interne communicatie verloopt, centraal.

Doorheen deze twee delen wordt een onderscheid gemaakt tussen categorieën van gemeenten.

De eerste wijze van categoriseren is gebaseerd op de **grootte van de gemeente** (gemeten aan de hand van het aantal inwoners van de gemeenten). Vlaanderen telt immers 308 gemeenten die duidelijk verschillend van aard zijn. Met de keuze om de indeling in gemeenten te baseren op de gemeentegrootte, sluit dit artikel aan bij de visie van Maes die zegt dat het inwonersaantal van een gemeente de cruciale variabele is waartoe alle andere variabelen kunnen worden herleid, wanneer het er op aankomt de gemeenten in te delen naar hun bestuurskracht (Maes, 1970).

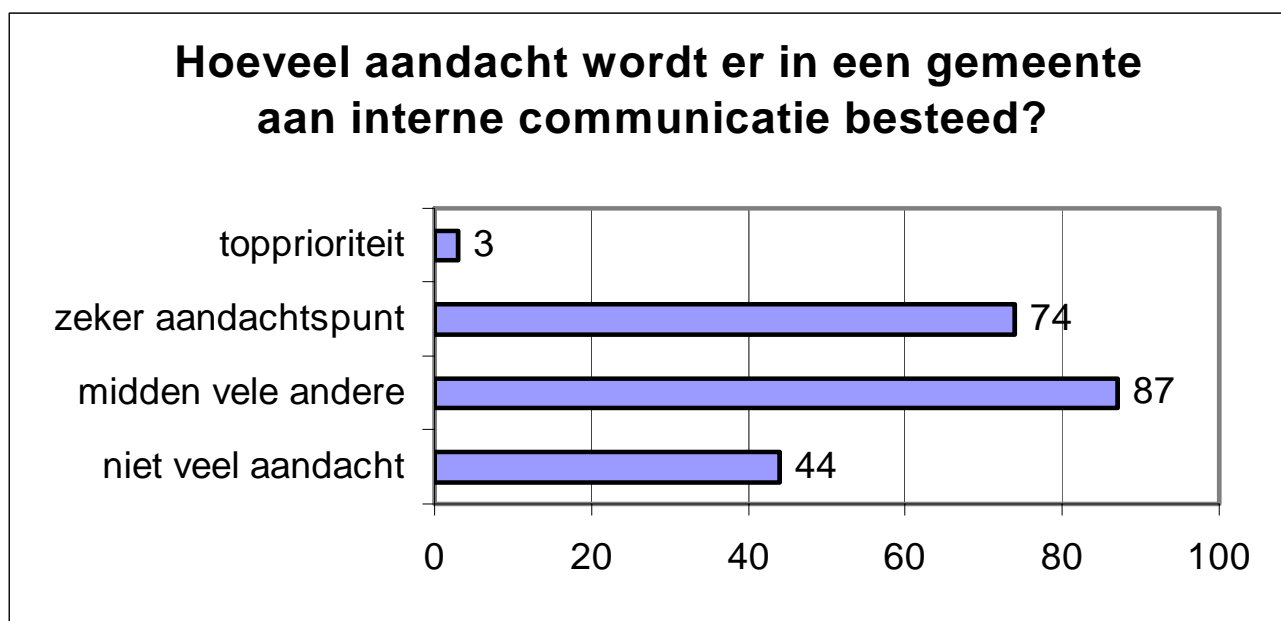
In dit onderzoek hebben we geopteerd voor de volgende indeling: kleine gemeenten (tot 10.000 inwoners), de modale gemeenten (van 10.001 tot 20.000 inwoners), middelgrote gemeenten (van 20.001 tot 40.000 inwoners) en de grote gemeenten en centrumsteden (meer dan 40.000 inwoners). Ook in vorige onderzoeken heeft deze indeling reeds haar nut bewezen (zie bijvoorbeeld: De Leemans, 1998 en VCOB, 1992).

Zoals uit onderstaande tabel kan worden afgeleid, komt de verdeling van de respondenten in dit onderzoek sterk overeen met de werkelijke verdeling in Vlaanderen.

	VLAANDEREN ¹		ONDERZOEK	
	N	%	N	%
0 - 10.001 inwoners	95	30,9	62	29,8
10.001 - 20.000 inwoners	135	43,8	88	42,3
20.001 - 40.000 inwoners	65	21,1	47	22,6
40.001 en meer inwoners	13	4,2	11	5,3
Totaal	308	100	208	100

Tabel 1.1.: indeling naar de gemeentegrootte (werkelijke situatie vs. onderzoek)

De tweede wijze van categoriseren is gebaseerd op het onderscheid tussen wat men **actieve en passieve gemeenten** op het vlak van de interne communicatie zou kunnen noemen. In het onderzoek werd immers gepeild naar de mate waarin aandacht wordt geschonken aan de interne communicatie. Uit onderstaande figuur blijkt dat de interne communicatie slechts in drie gemeenten (1,4 %) een topprioriteit is. Het grootste aantal gemeenten (nl. 42%) vindt de interne communicatie maar een aandachtspunt midden vele andere.



Figuur 1.1.: Hoeveel aandacht besteedt een gemeente aan haar interne communicatie? (N=208)

Er is een verband tussen beide categoriseringingen. De 44 gemeenten die zeggen niet veel aandacht te schenken aan hun interne communicatie zijn vooral de kleine gemeenten tot 10.000 inwoners (20/44)². Geen enkele grote gemeente of centrumstad zegt geen of weinig aandacht te schenken aan zijn interne communicatie.

¹ Deze gegevens zijn gebaseerd op cijfers van de VVSG en zijn ook de cijfers die werden gebruikt in het rapport van de Commissie Bestuurlijke Organisatie (1997), getiteld 'Organisatie van het binnenlands bestuur in Vlaanderen'.

² Prob = 0,389 - Gamma = 0,210 (Value) - 0,089 (ASE)

1.2. Onderzoeksopzet en methode

Het onderzoek is in hoofdzaak kwantitatief van aard. Met behulp van de VVSG werd een vragenlijst opgesteld die naar alle 308 Vlaamse gemeenten werd opgestuurd ter attentie van de gemeentesecretaris.

In 1997 werden de eerste verkennende gesprekken gevoerd met Mark Suykens³ om een uitgebreid onderzoek op te zetten rond de interne communicatie in de Vlaamse gemeenten. Het onderzoek is uiteindelijk verwezenlijkt binnen een samenwerkingsprotocol tussen de Vereniging en het pas opgerichte Instituut voor Management en Bestuur (IMB) aan de Universiteit Antwerpen.

Opzet van het onderzoek was het toetsen van de verschillende theoretische beschouwingen en modellen aan de (praktische) realiteit. Dit survey-onderzoek werd geconcretiseerd in een gestandaardiseerde vragenlijst. De vragenlijsten werden (na een vooronderzoek bij een aantal gemeenten) verstuurd aan alle Vlaamse 308 gemeentesecretarissen. Na een zestal weken werd een rappelbrief verstuurd. Uiteindelijk werd een responspercentage van 67,5% (208 gemeenten) bereikt. Voor een schriftelijke enquête is dit een zeer goed resultaat naar representativiteit toe. De resultaten werden verwerkt in het statistisch pakket SAS, met gebruik van zowel uni-, bi- als multivariate technieken.

2. Middelen voor interne communicatie

2.1. Financiële middelen

Koken kost geld. Ook voor het opzetten en onderhouden van het interne communicatiebeleid dient gewerkt te worden met taakstellende budgetten. Om dit te onderzoeken werden volgende vragen opgenomen in de vragenlijst:

(1) Wordt er voor interne communicatie een apart (werkings)budget voorzien of maakt het deel uit van een ruimere post?

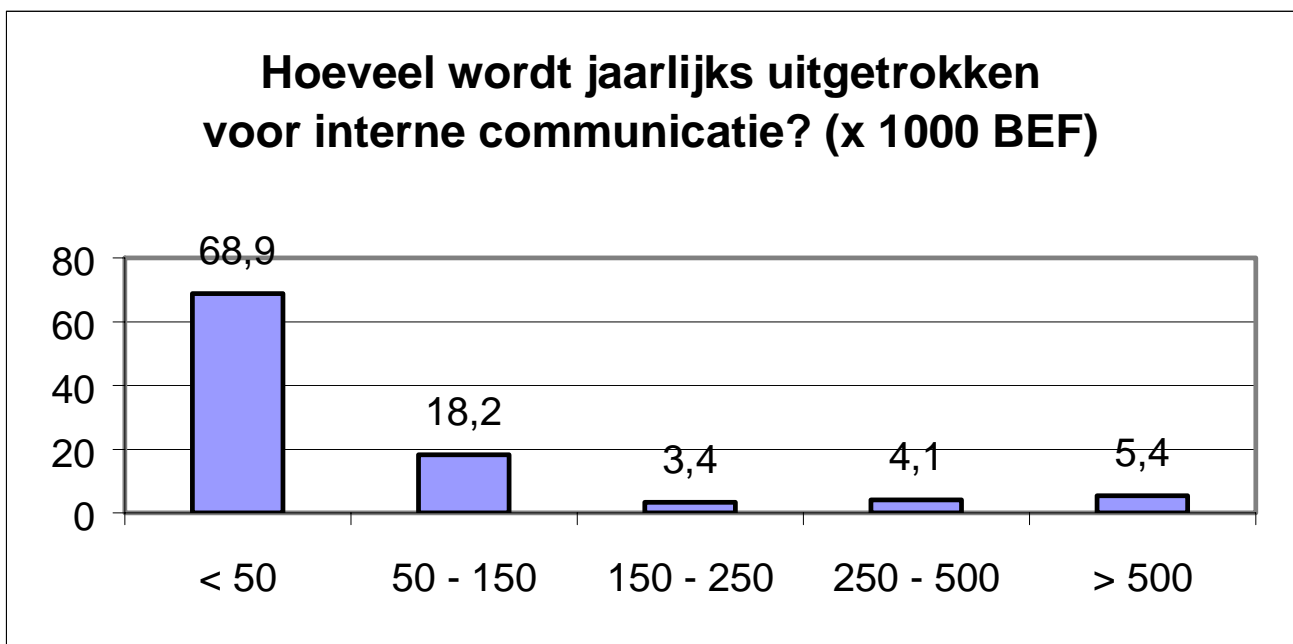
Een weinig aangename conclusie is dat interne communicatie blijkbaar nog niet belangrijk genoeg is voor de gemeente om er een apart budget voor te voorzien: slechts vier gemeenten hebben voor interne communicatie in een apart budget voorzien. Wanneer deze cijfers worden vergeleken met cijfers uit vroegere onderzoeken, blijkt dat deze nog een te positief beeld gaven: in het onderzoek van

³ Mark Suykens is directeur van de Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten (VVSG).

Meta Comm⁴ gaf 15% van de Vlaamse gemeenten aan dat ze een apart werkingsbudget hadden voorzien voor interne communicatie (Ernst, 1995).

In het onderzoek van De Ham daarentegen werd gepeild naar het 'informatie/communicatiebudget' in zijn geheel. Het resultaat van de enquête was dat 27% van de gemeenten een afzonderlijk budget heeft (Goubin, 1998). Dit cijfer is merkkelijk hoger dan het cijfer (2%) dat in voorliggend onderzoek werd genoteerd (enkel voor het interne communicatiebudget).

(2) *Hoeveel spenderen de gemeenten aan het sturen en managen van die interne communicatie?*



Figuur 2.1.: Hoeveel wordt jaarlijks uitgetrokken voor IC? (N=148)

Bovenstaande figuur leert ons dat bijna 7 op 10 gemeenten niet of nauwelijks in een budget voor interne communicatie voorzien. Een budget van minder dan 50.000 BEF is zelfs in een kleine gemeente een verwaarloosbaar budget. 21 gemeenten (14%) budgetteren meer dan 150.000 BEF voor hun interne communicatie. Een kruistabel met het inwonersaantal van de gemeenten geeft aan dat de grote budgetten zich vooral bevinden bij de middelgrote of grotere gemeenten⁵. Eén kleine gemeente is de uitzondering op de regel en besteedt meer dan 250.000 BEF aan interne communicatie.

Ook Meta Comm had in 1995 de gemeenten bevroegd naar hun budget. Slechts 8 gemeenten antwoordden op de vraag. Toen reeds werd de conclusie getrokken dat

⁴ Dit onderzoek van Meta Comm gaat echter gebukt onder de bijzonder lage respons van 16 %. De vernoemde resultaten kunnen vanuit dat gegeven enkel als tentatief worden beschouwd.

⁵ $\text{Chi}^2 = 0,001$

“de oorzaak van de terughoudendheid om informatie te verstrekken over de budgetomvang wellicht eerder te maken heeft met de beperktheid van de budgetten dan met de ruimheid ervan” (Ernst, 1995).

Prof. F. Thevissen (VUB) heeft de Vlaamse steden gemeenten bevroegd naar hun budget voor communicatieve ondersteuning (voorlichting, public relations & externe communicatie). Thevissen kwam in 1988 (!) tot het besluit dat gemiddeld een budget van 1,5 miljoen BEF werd gespendeerd aan externe communicatie (Thevissen, 1989). Het onderzoek gaf bovendien aan dat de budgetten voor (externe) communicatie in de lift zitten: gemiddeld stijgen zij jaarlijks met 10%.

Hoewel beide cijfers slechts indicatief van aard zijn valt toch de sterke discrepantie op tussen de cijfers van interne en de cijfers van externe communicatie. Politici (die beslissen over de aanwending van de middelen) hebben blijkbaar een voorkeur om geld uit te geven aan externe communicatie-initiatieven, meer dan in de interne organisatie te investeren. Investeren in interne communicatie is - vanuit hun optiek - bwwellicht onvoldoende zichtbaar voor de burger/kiezer.

Uit het onderzoek blijkt dat de zogenaamde "passieve" gemeenten inzake interne communicatie, ook niet veel geld willen spenderen in die interne communicatie⁶. In de grote groep van gemeenten die geen of nauwelijks geld (tot 50.000 BEF) spenderen, is er immers een grote oververtegenwoordiging (72%) van deze passieve gemeenten. De actieve gemeenten daarentegen hebben een groot aandeel in de hoogste velden (boven de 500.000 BEF).

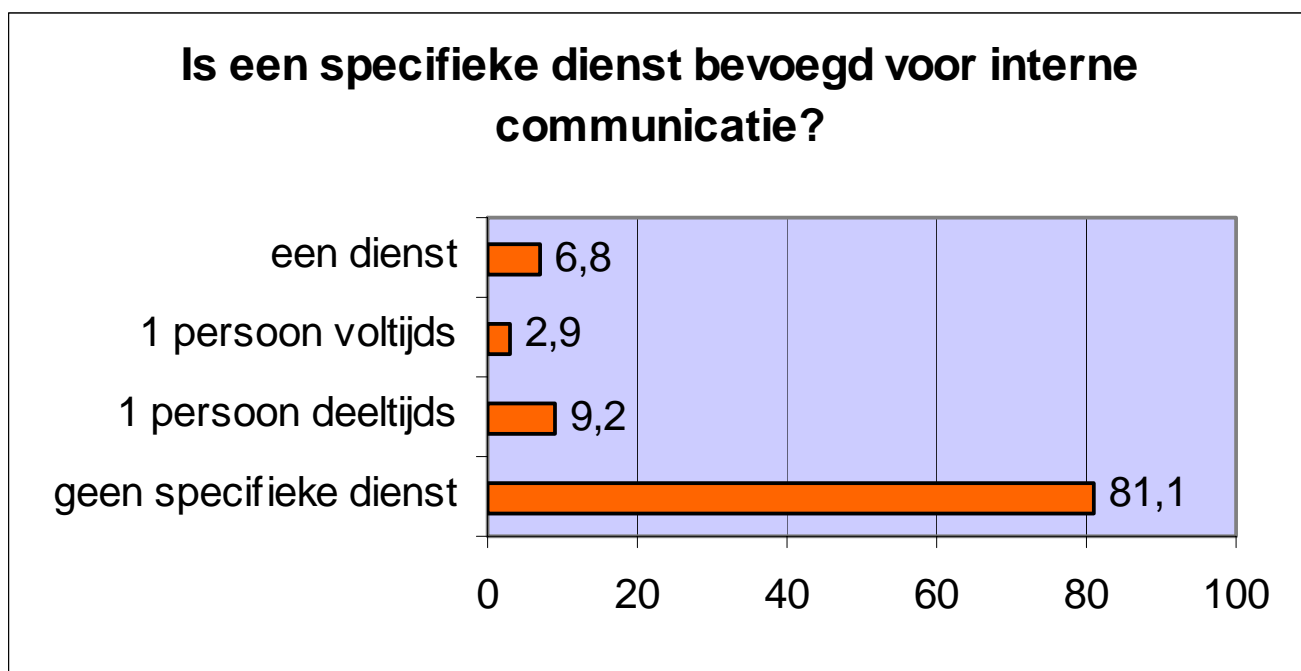
2.2. Personele middelen

Als een gemeente aandacht besteedt aan (interne) communicatie, dient dit ook te blijken uit de personeelsomkadering. Het onderzoek leert dat de secretaris in 84% van de gemeenten er zelf voor dient te zorgen dat interne communicatie een aandachtspunt wordt in de gemeenten. Vooral in de kleinere gemeenten lijkt de gemeentesecretaris zelf te zorgen voor de interne communicatie. In de grotere gemeenten lijkt het middenkader (de diensthoofden) dit naar zich toe te trekken.

Meer dan 80% van de gemeenten heeft geen specifieke ambtenaar - zelfs niet deeltijds - of dienst voor interne communicatie. In 39 gemeenten is er iemand deeltijds (9,2%) of voltijds (2,9%) bezig met de interne communicatie van zijn gemeente of bestaat er een aparte dienst voor interne communicatie (6,8%) (tot max. zeven personen)⁷.

⁶ Chi² = 0,043

⁷ Het onderzoek van 'de Ham' wees uit dat meer dan 37 % van de gemeenten een aparte 'communicatiedienst' had. Wanneer expliciet naar de interne communicatie wordt gevraagd, blijkt dat cijfer dus heel wat lager te liggen. Ook bij de bespreking van de financiële middelen werd dit schril contrast opgemerkt.



Figuur 2.2.: Is er een specifieke dienst of ambtenaar bevoegd voor interne communicatie? (N=206)

De meest passieve gemeenten inzake interne communicatie zijn blijkbaar ook niet snel geneigd personele middelen te voorzien⁸. Meer dan 93% van de gemeenten die 'niet veel aandacht' schenken aan hun interne communicatie hebben immers geen specifieke dienst of persoon belast met die materie. Gemeenten die wel over een specifieke persoon en/of dienst beschikken, zijn uitsluitend gemeenten die er zeker wel een aandachtspunt van maken. Wanneer er toch een dienst of een ambtenaar bevoegd is voor de interne communicatie is dit meestal de informatieambtenaar of maakt deze ambtenaar deel uit van de informatiedienst.

Ook op dit vlak zijn sterke discrepanties waar te nemen tussen het belang dat wordt gehecht aan respectievelijk interne en externe communicatie: voor externe communicatie werft men de laatste jaren immers wel voldoende personeel. Iedere gemeente beschikt momenteel over minstens een communicatieambtenaar en vaak zelfs over een communicatiedienst. Deze evolutie is mee gestuurd door de wetgeving op de openbaarheid van bestuur⁹, maar neemt niet weg dat de interne communicatie opnieuw achterop blijft. Terecht kan men zich de vraag stellen wat openbaarheid naar buiten toe betekent als men intern niet goed op de hoogte wordt gebracht? De meeste gemeenten hebben deze kans duidelijk onbenut gelaten en hebben het verband tussen interne en externe communicatie duidelijk niet goed gevat.

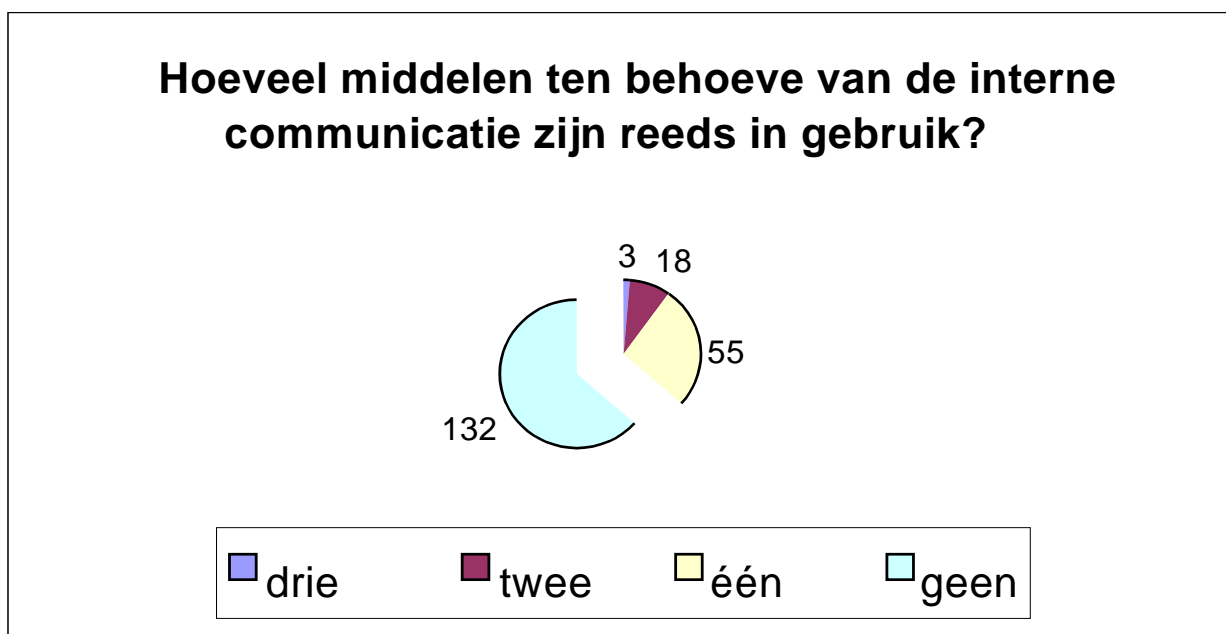
⁸ $\text{Chi}^2 = 0,037$

⁹ In de wetgeving op de openbaarheid van bestuur (november 1997) werd de aanwerving van een communicatieambtenaar (informatieambtenaar) verplicht gesteld.

2.3. Andere indicatoren voor interne communicatie

Aandacht voor interne communicatie hoeft zich niet enkel te uiten via het vrijmaken van financiële en/of personele middelen. Het belang dat aan interne communicatie wordt gehecht kan ook andere manieren worden gemeten. In de vragenlijst werden vijf andere indicatoren opgenomen die een beeld kunnen schetsen over de wijze waarop interne communicatie in de Vlaamse gemeenten wordt bejegend. Zo kan (1) interne communicatie worden vermeld in de algemene beleidsnota naar aanleiding van de begroting, kan er sprake zijn van (2) een communicatieplan of (3) een beleidsnota inzake interne communicatie en kan er sprake zijn van een (4) interne of (5) externe doorlichting van de interne communicatie van de gemeente.

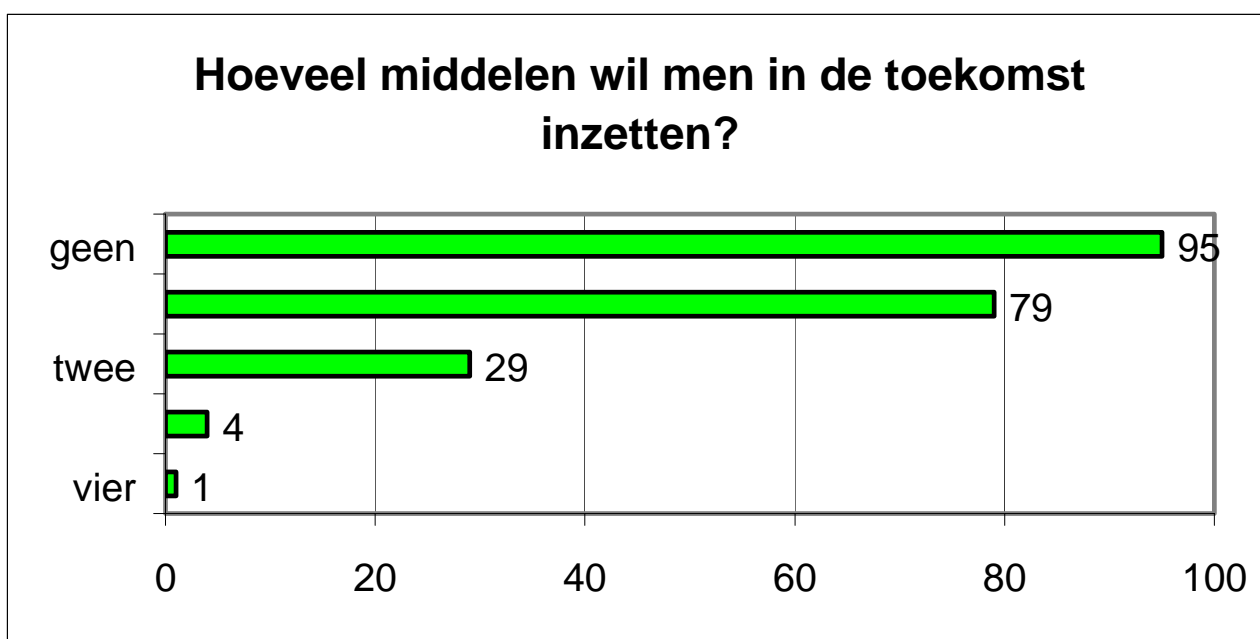
Ook bij het aanschouwen van deze resultaten, blijkt dat er door de gemeenten **tot nog toe** maar weinig initiatieven zijn genomen inzake interne communicatie. Om dit te indiceren werden de vijf aspecten voor elke gemeente samen bekeken. Wanneer een bepaalde gemeente één van bovenstaande middelen reeds heeft aangewend, krijgt deze gemeente de score één. Indien zij twee middelen heeft ingezet, krijgt zij de score twee, enz. Verder in dit betoog wordt een soortgelijke score berekend betreffende hun intenties naar de toekomst toe inzake deze middelen. Onderstaande figuur toont ons dat het overgrote deel van de Vlaamse gemeenten amper iets aan hun interne communicatie hebben gedaan in het verleden. In de meeste gevallen (63,5%) hebben de gemeenten geen van de genoemde initiatieven genomen.



Figuur 2.3.: Wat is er al aanwezig in de gemeenten inzake instrumenten voor interne communicatie? (N=208)

Opnieuw zijn het vooral de zogenaamde passieve gemeenten inzake interne communicatie die nog niets aan hun interne communicatie hebben gedaan¹⁰. Zo bevindt driekwart van de gemeenten die niet veel aandacht besteden aan hun interne communicatie zich in de categorie van gemeenten die geen van de vijf vermelde instrumenten hebben ingevoerd in hun gemeente. De andere 11 gemeenten hebben slechts één van de aangeboden instrumenten gehanteerd. De (actieve) gemeenten daarentegen die interne communicatie wel tot hun aandachtspunten rekenen, zijn sterk oververtegenwoordigd in de categorie gemeenten die in het verleden wel die moeite deden. Alle gemeenten die twee of meer instrumenten invoerden, schenken ook globaal heel wat aandacht aan die problematiek.

Het beeld voor de **nabije toekomst** ziet er al evenmin rooskleurig uit. Opnieuw blijkt dat de combinatie waarbij de gemeenten niets van plan zijn, het meest voorkomt: in 45,7% van de gevallen is men in de toekomst niet echt iets van plan inzake interne communicatie. De combinatie die 12,5% van de gemeenten vertegenwoordigt, is de combinatie waarbij de gemeenten in de toekomst in de eerste plaats werk zullen maken van een communicatieplan voor de gemeente.



Figuur 2.4.: Wat plant men in de toekomst aan interne communicatie te doen? (N=208)

Ook hier valt op dat de zogenaamde actieve gemeenten de gemeenten zijn die ook in de toekomst nog veel aandacht zullen schenken aan de problematiek van de interne communicatie. Zo komen alle gemeenten die van de vijf items er minstens drie in de toekomst nog willen proberen uit de categorie gemeenten die nu reeds veel aandacht hebben voor hun interne communicatie. 62% van de gemeenten die nauwelijks of

¹⁰ Chi² =0,213

geen aandacht hebben voor de interne communicatie, zijn niet van plan om ook maar één van die instrumenten in de nabije toekomst te hanteren. Eerder hebben we ook gezegd dat dit vooral kleinere gemeenten zijn¹¹. 55% van die gemeenten is ook niet van plan in de toekomst iets doen aan hun interne communicatie.

Als we de verschillende instrumenten apart bekijken, blijkt dat er in minder dan 6% van de gemeenten een beleidsnota interne communicatie bestaat en slechts 7% van de gemeenten heeft al een doorlichting laten doen. In 16,8% van de gevallen wordt er melding gemaakt van interne communicatie in een beleidsnota.

Enkele vragen werden ook vroeger al gesteld aan de gemeentesecretarissen. Meta Comm kwam in 1995 tot de vaststelling dat in 16% van de gevallen een melding van interne communicatie is in een beleidsnota ... drie jaar later is dit nog steeds niet verbeterd. Meta Comm kreeg ook maar van 2 gemeenten te horen dat er een schriftelijk plan bestaat inzake interne communicatie. De resultaten van deze enquête van Meta Comm moeten weliswaar gerelativeerd worden (vanwege de lage respons), maar in vergelijking met onze noorderburen is de Vlaamse situatie nogal teleurstellend: in een VNG-enquête van 1993 bleek dat 38% van de Nederlandse gemeenten - toen reeds - beschikte over een schriftelijk (communicatie)plan (Ernst, 1995). Bij ons is dit slechts 6,3%.

In het Meta Comm-onderzoek gaf 53% van de gemeenten aan dat men overwoog een doorlichting te laten doen en uit een onderzoek aan de K.U.Leuven (VCOB¹²) van 1992 bleek dat 20% van de gemeenten een doorlichting had laten uitvoeren inzake informatiedoorstroming en communicatie. Vandaag moeten we vaststellen dat nog steeds slechts 7% van de gemeenten een interne audit en 12% een externe audit hebben gedaan. Dit percentage ligt beduidend lager dan de bovenvermelde cijfers. Wat het Meta Comm-onderzoek betreft, werd reeds gesteld dat het gebukt gaat onder een zeer lage respons, maar ook tussen het huidige onderzoek en dat van het VCOB is een serieuze discrepantie waar te nemen. De oorzaken hiervan zijn niet onmiddellijk duidelijk. Wel had het VCOB-onderzoek een respons van 124 gemeenten, dit onderzoek had een respons van 208 gemeenten. Een tweede mogelijke verklaringsgrond is dat vooral jongere gemeentesecretarissen geen kennis hebben van vroegere doorlichtingen.

Naar de toekomst toe lijken vooral het communicatieplan en de interne doorlichting in de gemeenten kans te maken: 18,3% van de gemeenten wil in de toekomst een interne doorlichting doorvoeren. Slechts 3,4% van de gemeenten ziet heil in een externe doorlichting.

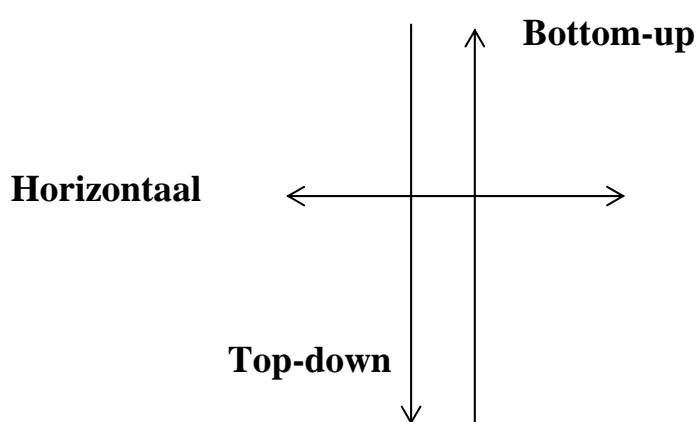
¹¹ $\chi^2 = 0,096$

¹² In 1992 is door het VCOB, het VervolmakingsCentrum voor Overheidsbeleid en Bestuur aan de Katholieke Universiteit Leuven, een onderzoek verricht naar 'de interne communicatie in de Vlaamse gemeenten'. Dit onderzoek was de aanleiding voor een gelijknamige studiedag op 22 oktober 1992.

3. Verloop van de interne communicatie

In het eerste deel van dit artikel werd gefocust op de middelen die door de gemeenten worden ingezet teneinde hun interne communicatie te bewaken en/of te verbeteren. In dit deel willen we aandacht schenken aan de wijze waarop de gemeenten intern communiceren. We starten met een korte verduidelijking van de verschillende gehanteerde begrippen die ons zullen toelaten het verloop van de interne communicatie zo adequaat mogelijk te beschrijven.

Er bestaan meerdere typologieën om communicatie te bestuderen. Een eerste typologie is gebaseerd op het onderscheid al naargelang de **richting van de gecommuniceerde boodschap**.



Figuur 3.1: richting van de gecommuniceerde boodschap

Communicatie, en dus ook interne communicatie, is een dynamisch proces. Dit communicatieproces beweegt zich niet enkel van boven naar beneden (traditionele top-down-benadering van een organisatie) maar ook in andere richtingen. Achtereenvolgens onderscheidden we de verticale en de horizontale wijzen van het communicatieverloop.

Top-down-communicatie dient ter profilering van de organisatie en om beleidsbeslissingen te verantwoorden. Communicatie wordt dan aanzien als een instrument in handen van het management, bedoeld om te beheersen en te besturen.

Elke organisatie, zo ook de gemeente, heeft behoefte aan *bottom-up*-communicatie. Klachtenbehandeling is een mooi voorbeeld van interne communicatie waarbij ook aandacht gaat naar de informatie van onder naar boven. ‘De dienstverlening wordt niet beoordeeld op wat er goed gaat maar op wat er mis loopt’, zegt men wel eens. Niets is minder waar. Als er geen goede doorstroming van klachten naar boven toe is, kan men op dat niveau ook niet bijsturen.

Men overschat vaak de mogelijkheden van de top (bestuurlijk en ambtelijk) door te denken dat de diversiteit van problemen en invalshoeken alleen aan de top te integreren zijn. *Horizontale* communicatie kan heel wat communicatiestoornissen in de verticale lijn voorkomen. Via bijv. projectwerking en dienstenoverleg kan een gemeente veel sneller tot functioneel overleg en tot besluitvorming komen.

Bovenstaand theoretisch onderscheid inzake de richting van de communicatie suggereren een éénrichtingsverkeer. Communicatie verloopt echter vaak in meerdere richtingen tegelijk. Een organisatie heeft hier ook behoefte aan. In de communicatiewetenschap is daarom de jongste jaren een duidelijke paradigmaverandering merkbaar. In steekwoorden: van zendergerichte naar ontvangergerichte denkmodellen, van een positivistisch naar een constructionistisch perspectief, enz. Het (interne) communicatiemodel evolueert dus van een model van eenrichtingsinformatieoverdracht naar een *interactief model*.

Dergelijke ‘organisatorische openbaarheid’ veronderstelt een open communicatieklimaat. Deze idee druist in tegen de nog steeds wijdverspreide idee dat ambtenaren gebaat zijn met het krampachtig beschermen van de eigen positie en van de eigen informatie. Informatie is macht en het beschikken over informatie wordt ervaren als een machtsfactor die binnen de organisatie kan worden uitgespeeld. Het spreekt voor zich dat dergelijke attitude een interactieve werking erg bemoeilijkt. In wat volgt wordt ingegaan op deze facetten

Een tweede wijze om de verschillende communicatievormen in te delen is gebaseerd op de communicatiekanalen. Er kan immers onderscheid worden gemaakt tussen **formele** en **informele kanalen**. Formele kanalen zijn officieel voorziene kanalen waarbij informatie uitgewisseld wordt. Voorbeelden zijn vergaderingen en functioneringsgesprekken. Daarnaast zijn er echter ook informele momenten waarop men informatie kan vergaren (bijv. in de wandelgangen). Deze informele communicatie is niet fout of slecht, doch de organisatie dient er zorg voor te dragen dat op deze wijze geen eigen informatiekkanalen worden geschapen, die door verantwoordelijken niet meer kunnen worden gecontroleerd.

Ook de derde wijze van indelen is gebaseerd op een onderscheid tussen communicatiekanalen, meer bepaald tussen **schriftelijke** en **mondelijke communicatiekanalen** betreft.

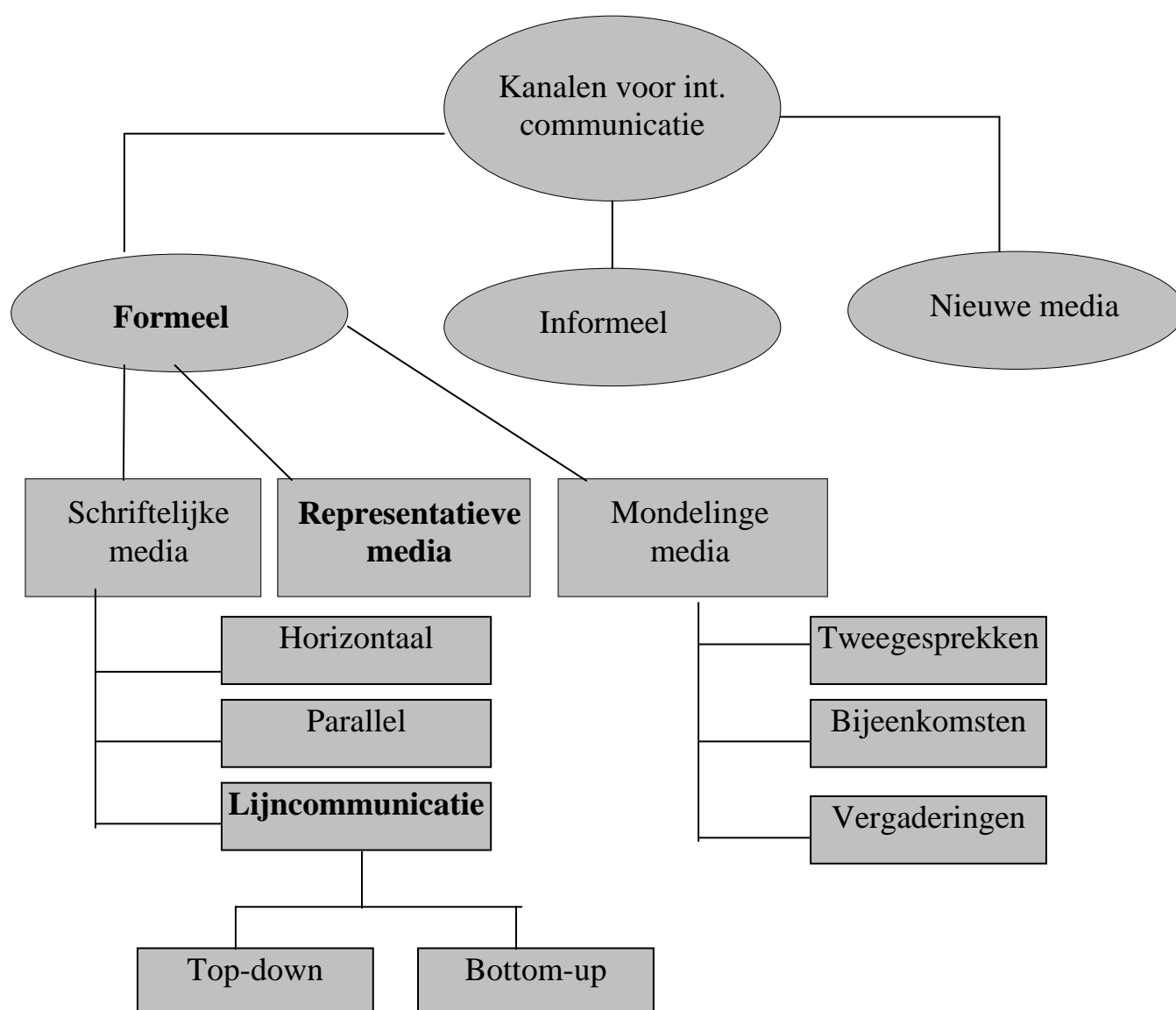
Verder is er het verschil tussen de **hiërarchische en lijncommunicatie** enerzijds en de **parallele communicatie** anderzijds¹³. Hiërarchische of lijncommunicatie vindt men bijvoorbeeld terug in vergaderingen of functioneringsgesprekken. Niet alle communicatie loopt via deze voorgeschreven kanalen. Ook via parallele wegen wordt er informatie overgebracht. Voorbeelden zijn een mededelingenbord en een

¹³ VOS, M., SCHOEMAKER, H. (1996), *Geïntegreerde communicatie*, s.l., p. 81-82

knipselkrant. Een aparte categorie kanalen betreft de zogenaamde **representatieve communicatiekanalen**. De verschillende introductiekanalen (bijv. introductie van nieuwe medewerkers, rondleiding, enz.) zijn een voorbeeld van representatieve communicatie. Op deze kanalen wordt in dit artikel verder niet teruggekomen.

Wel besteden we aandacht aan de zogenaamde **nieuwe media**, die een aparte categorie van communicatiekanalen vormen. De laatste decennia heeft - ook in de overheidssector - een ware informatiseringgolf plaatsgevonden. Dit vormt een extra aanbod aan communicatiemiddelen, die kunnen worden aangewend. E-mail en (interne) websites zijn voorbeelden.

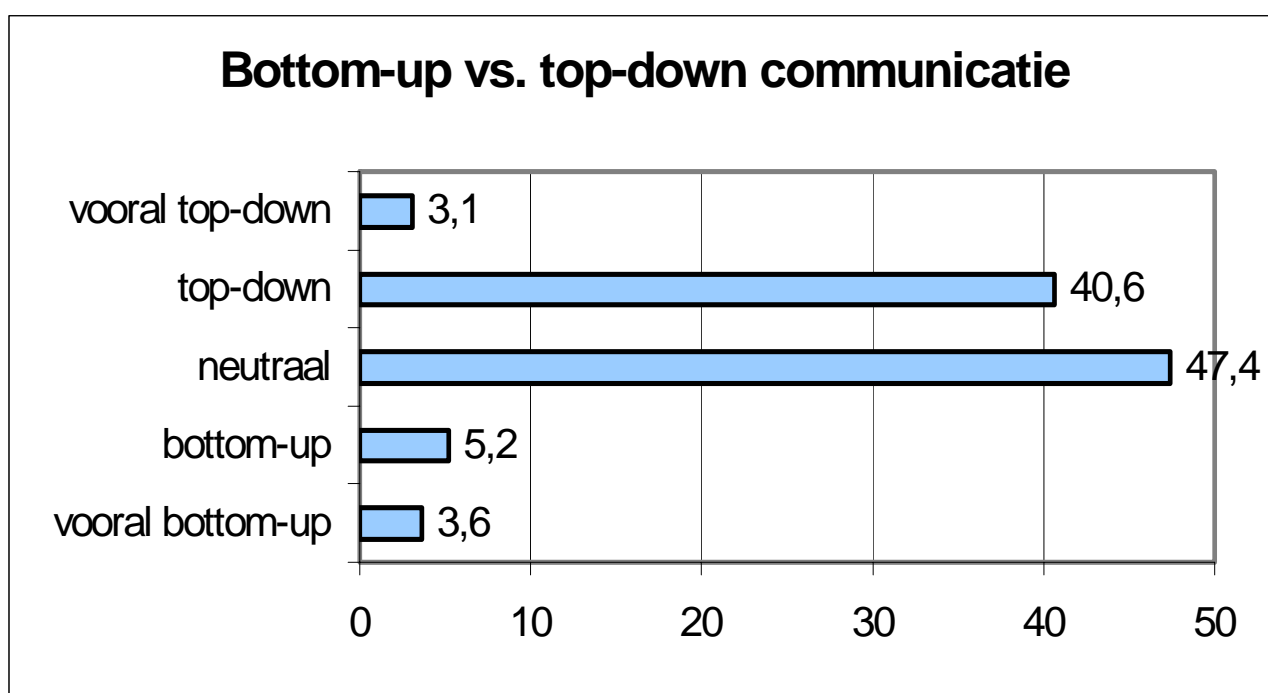
Onderstaand schema zet een en ander in een onderling perspectief.



Figuur 3.2.: Indeling communicatiemedia

3.1. Richting van de interne communicatie

Als we de resultaten van de enquête bekijken, merken we dat in het overgrote deel van de gemeenten die uitspraak doen over dit item, de communicatie top-down verloopt. Vooral in de grote gemeenten en centrumsteden is dit fenomeen waar te nemen: in de helft van deze gemeenten verloopt de communicatie ‘hoofdzakelijk top-down’. De top-down-communicatie komt vooral voor bij de passieve gemeenten. Bijna 70% van de gemeenten die top-down communiceren zijn immers passieve gemeenten. Niettemin zijn het ook diezelfde passieve gemeenten die ook vooral bottom-up communiceren. De actieve gemeenten nemen een tussenpositie in (beide richtingen).



Figuur 3.3.: Bottom-up of top-down? (N=192)

Er is daarnaast ook een groot aantal gemeenten (47,4%) waar de communicatie evenwaardig in beide richtingen verloopt. Dit is een mooi voorbeeld van het hierboven beschreven interactief model.

Uit verder onderzoek blijkt dat er een sterke relatie is tussen de mate van (de)centralisatie en de richting van de communicatie. Als de gemeenten sterk of gematigd gecentraliseerd is, is er bijna uitsluitend top-down-informatie¹⁴. Uit een regressiemodel met als afhankelijke de mate van formaliteit van de communicatie, kan worden afgeleid dat hoofdzakelijk het aantal hiërarchische niveaus in een gemeente van belang is in de verklaring en diezelfde variabele is ook de belangrijkste parameter in het verklaren van de richting van de communicatie.

¹⁴ Chi² = 0,001

In de vragenlijst werd niet enkel gevraagd om een -uiteraard tot op enige hoogte subjectief- oordeel te vellen over de richting van de communicatie. Tevens werd gepeild naar een aantal feitelijkheden omtrent de informatiedoorstroming binnen de gemeente. In de categorie van de top-down-informatie werd gevraagd naar de wijze waarop de beleidskeuzes en beslissingen van het college van burgemeester en schepenen worden doorvertaald naar de organisatie. In de vragenlijst van het VCOB destijds werden soortgelijke vragen gesteld. De resultaten van deze vragen staan in tabel 3.1.

	VCOB '92 (ja)	VVSG '98 (ja)
Wordt de beleidsnota van het college van burgemeester en schepenen aan de diensthoofden overgemaakt?	53 %	63 % ¹⁵
Wordt na het college van burgemeester en schepenen een stafvergadering gehouden?	51 %	68 %
Wordt het verslag van het college overgemaakt aan de diensten?	57 %	72 %

Tabel 3.1.: Top-down-communicatie in de Vlaamse gemeenten (N=206)

Uit de tabel kan worden afgeleid dat er tegenwoordig meer informatie naar de diensten doorstroomt dan vroeger. Op alle items worden in dit onderzoek betere scores gehaald dan in 1992. Eigenlijk zou dit niet meer dan logisch mogen zijn, wanneer men bedenkt dat het voor de dienstverlening aan de burger op zijn minst noodzakelijk is dat de diensten op de hoogte zijn van de beslissingen van het college van burgemeester en schepenen. Nochtans wordt in maar liefst 23% van de Vlaamse gemeenten dit collegeverslag *nooit* aan de diensten bezorgd ...

In de enquête werden ook vragen gesteld naar de bottom-up-communicatie in een gemeente. Eén van de elementen die werden onderzocht is de wijze waarop de klachtendoorstroming gebeurt. Voor een adequate aansturing van de gemeente is het immers noodzakelijk dat wanneer een personeelslid een bepaalde klacht percipieert, hij of zij dit ook aan zijn overste(n) meldt.

Uit de antwoorden van de gemeentesecretarissen blijkt dat in 74% van de gemeenten de klachtendoorstroming op regelmatige basis gebeurt. Slechts in twee gemeenten gebeurt dit nooit. Als we over klachtendoorstroming praten, gaat het hier in de eerste plaats over het doorvertalen van klachten vanuit de administratie naar de secretaris toe. De klachtendoorstroming naar het College komt significant minder voor (51,5%).

¹⁵ Bij dit cijfer dient te worden vermeld dat 31 % van de respondenten meende dat deze vraag niet van toepassing is. Het betreft hier wellicht gemeenten waar de opmaak van een beleidsnota niet gebruikelijk is.

Deze cijfers kunnen als redelijk positief worden beoordeeld. Bottom-up-informatie is immers niet zo evident wanneer het over klachten gaat. Vaak gaat het immers om klachten die impliciet of expliciet kritiek geven op de wijze van aanpakken in de gemeente. Dit spuien van klachten - en dus van kritiek - is noodzakelijk, maar niet gemakkelijk voor een medewerker. De mensen waarbij men terecht moet, zijn vaak diegenen die later optreden als de evaluator van het personeelslid, via de functionerings- en beoordelingsgesprekken.

Ook wanneer de gemeentesecretaris of een dienst zelf spontaan een voorstel van besluit maakt, kan dit beschouwd worden als informatie vanuit de administratie naar de politieke besluitvormers toe (bottom-up informatie). Uit de enquête blijkt dat in 86% van de gemeenten de diensten *regelmatig* zelf voorstellen van besluit doen. Bij monde van de secretaris gebeurt dit *regelmatig* in 46% van de gemeenten en in slechts 9 gemeenten doen de diensten nooit zelf voorstellen van besluit.

	VCOB '92 (ja)	IMB '98 (ja)
Maken diensten regelmatig voorstellen van besluit?	90 % ¹⁶	86 %
Maakt secretaris regelmatig voorstellen van besluit?	-	46 %
Worden klachten ¹⁷ doorgegeven aan de secretaris?	-	74 %
Worden klachten doorgegeven aan het College?	-	52 %

Tabel 3.2.: Bottom-up-communicatie in de Vlaamse gemeenten (N=206)

3.2. Formele versus informele interne communicatie

De gemeentesecretarissen werden in de vragenlijst ook gevraagd om op een schaal van 1 tot 5 een waardeoordeel te vellen over hoe formeel of informeel hun interne communicatie verloopt. Slechts in 13,7% van de gevallen verloopt de (interne) communicatie binnen een gemeente gematigd formeel tot zeer formeel. Hoofdzakelijk de passieve gemeenten houden aan het formele karakter van de communicatie. Vier op vijf gemeenten die formeel communiceren zijn immers gemeenten die nauwelijks of geen aandacht besteden aan hun interne communicatie.

De andere secretarissen (86,3%) zien vooral informele aspecten aan de communicatie binnen hun gemeente. De hoofdbrok van deze groep wordt gevormd door de kleine en modale gemeenten (met name 84% van de gemeenten die echt informeel communiceren, zijn gemeenten tot 20.000 inwoners).

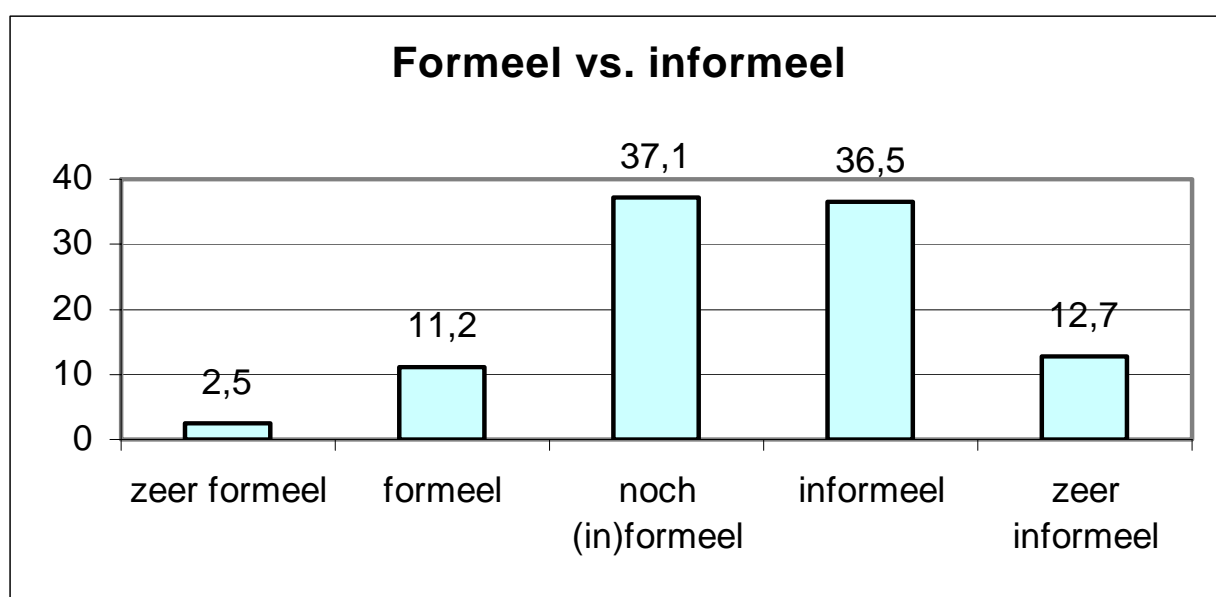
Informele communicatie is dus geenszins uit een organisatie weg te denken.¹⁸ Dit impliceert ook de aanbeveling om deze vorm van interne communicatie ten volle op

¹⁶ In 1992 werd gewoon de vraag gesteld of de diensten zelf een voorstel van besluit opmaakten. Er werd niet gepeild naar de regelmaat ervan. Als we bij ons cijfer ook de categorie 'zelden' bijtellen, komen we tot 95,2 %.

¹⁷ Het onderzoek naar de openbaarheid van bestuur uit 1997 wees uit dat ruim een kwart van de Vlaamse gemeenten op een 'systematische wijze' aan klachtenbehandeling doet.

¹⁸ De informele momenten in de gemeente zijn immers nog in aantal toegenomen. In het VCOB-onderzoek uit 1992 gaf bijna de helft van de gemeenten aan regelmatig informeel communiceren.

te nemen in de reeks van mogelijke kanalen voor informatiedoorstroming of -uitwisseling. Informele communicatie is op zich immers niet fout of slecht, maar de organisatie dient er wel voor te zorgen dat op die wijze geen nieuwe informatiekkanalen worden geschapen, die buiten de aansturingscapaciteit van de leiders van de organisatie vallen. Al te vaak denken (vooral kleinere) besturen dat informele communicatie de ultieme oplossing vormt, terwijl informele communicatie vooral ook erg selectief kan werken en een groep personeelsleden uitsluit van informatie. Het informele circuit kan, hoe goed het ook functioneert en hoe goed het ook kan zijn voor de organisatiecultuur, nooit een formeel overlegmoment vervangen. Informele communicatie kan formele communicatie aanvullen, maar deze niet vervangen.



Figuur 3.4.: (in)formele communicatie (N=197)

Onderstaande tabel geeft een zicht op het percentage Vlaamse gemeenten waarin een aantal informele communicatiekanalen regelmatig worden gebruikt.

	Regelmatig
Koffiepauze	71 %
Personeelsbar/resto	48 %
Personeelsfeest	34 %
Wandelgangen	69 %

Tabel 3.3.: informele communicatiekanalen (N=143)

Vooraf het gebruik van de wandelgangen geeft een reële indicatie van de mate waarin in een organisatie informeel wordt gecommuniceerd: in bijna 70% van de Vlaamse gemeenten wordt er op regelmatige basis informatie uitgewisseld in het informele circuit bij uitstek, de wandelgangen.

3.3. Schriftelijke versus mondelinge interne communicatie

Wat de aard van de media betreft moeten we besluiten dat de communicatie binnen de gemeenten hoofdzakelijk mondeling verloopt. Slechts 16% van de gemeentesecretarissen zegt dat de communicatie in zijn gemeente toch vooral schriftelijk gebeurt. Opnieuw zijn het de passieve gemeenten die vooral schriftelijk en niet onmiddellijk mondeling communiceren. Gemeenten die in hoofdzaak schriftelijk communiceren, zijn in meer dan 72% passieve gemeenten¹⁹.

De actieve gemeenten communiceren dan weer in hoofdzaak mondeling. Feit is dat mondelinge communicatie hoger gewaardeerd wordt dan schriftelijke communicatie. Mondelinge communicatie is immers directer (en dus effectiever) en biedt rechtstreekse mogelijkheden tot interactie. Ook de eerste vertaling van het beleid gebeurt hoofdzakelijk mondeling: in bijna 60% van de gemeenten gebeurt de eerste vertaling van het beleid voor meer dan 75% mondeling. Meestal gebeurt dit via een stafvergadering of via een rechtstreekse opdracht aan de dienst(hoofd)en. Als het beleid toch in eerste orde schriftelijk wordt vertaald, gebeurt dit vooral ook door een rechtstreekse schriftelijke opdracht aan de dienst(hoofd)en (67%).

3.4. Nieuwe media

Nieuwe media zijn in gemeenten niet langer een taboe: e-mail is reeds in 61,5% van de Vlaamse gemeenten aanwezig.²⁰ Het medium leent zich dan ook perfect tot interne communicatie. Er moet evenwel rekening mee gehouden worden dat e-mail ongecoördineerd en veelal ongecontroleerd verloopt en zich bij een steeds verder uitbreiden van het netwerk zal ontwikkelen tot een informeel communicatiekanaal.

Het al dan niet beschikken over e-mail is afhankelijk van de grootte van de gemeente²¹. De middelgrote en grote gemeenten beschikken in bijna 91% van de gevallen over e-mail; in de kleine gemeenten is dit slechts de helft (45%). De modale gemeenten nemen hier een tussenpositie in. Ook De Ham heeft in haar enquête gevraagd in welke mate e-mail voor interne communicatie werd gebruikt. De resultaten gaven aan dat in 19,9% van de gemeenten e-mail gebruikt wordt voor interne communicatie. 45,6% van de gemeenten gaf in deze telefonische enquête eind 1997 aan concrete realisatieplannen te hebben met betrekking tot het invoeren van e-mail.

¹⁹ Bij dit item konden we geen opsplitsing naar gemeentegrootte maken. De verdeling van de gemeenten was volledig evenredig met hun aandeel in de populatie.

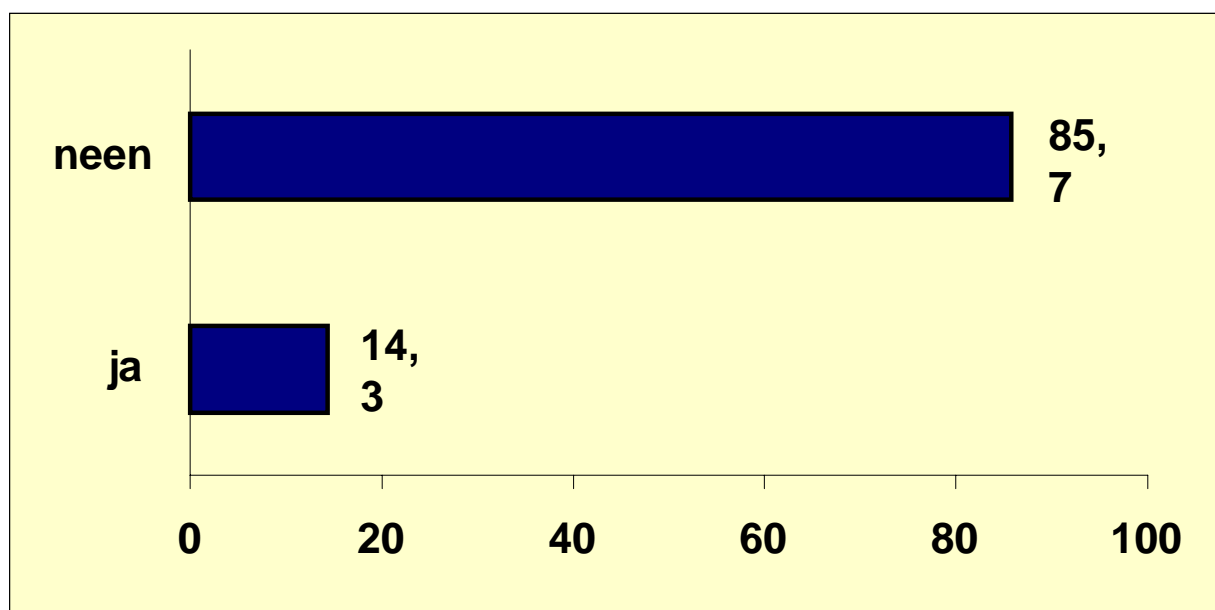
²⁰ In het VCOB-onderzoek was dit slechts 7% en in het onderzoek van Meta Comm 27%. E-mail heeft m.a.w. echt wel op korte tijd een vaste stek in het communicatiegebeuren van de gemeente ingenomen. Het zijn wel vooral in hoofdzaak de actieve gemeenten die hier het voortouw namen. Van de gemeenten die toch nog niet beschikken over e-mail, zijn er 76% passieve gemeenten.

²¹ $\text{Chi}^2 = 0,006$

Het feit dat het nieuwe percentage danig hoger ligt, is wellicht te wijten aan het feit dat een niet gering aantal respondenten e-mail ook als extern communicatiemedium hebben aanschouwd. De grote discrepantie met het cijfer voor Internet bevestigt dit vermoeden.

Het Internet zou normaliter een logische volgende stap moeten zijn maar is echter nog maar in 14% van de Vlaamse gemeenten aanwezig. Het bezitten van Internet is sterk afhankelijk van de grootte van de gemeente en van het budget dat de gemeenten aan communicatie besteden. De grote gemeenten en centrumsteden beschikken in meer dan 36% van de gevallen over Internet, in de kleine modale gemeenten is dat slechts 8%. Meer dan 50% van de gemeenten met een groot budget voor communicatie, hebben Internet terwijl dat bij gemeenten met een klein budget onder 50.000 BEF slechts 12% is.

Ook de interesse in de interne communicatie is een belangrijke determinant: het zijn immers bijna uitsluitend de actieve gemeenten die over Internet beschikken²². De passieve gemeenten beschikken in meer dan 90% van de gevallen niet over Internet.



Figuur 3.5.: Internet (N=203)

De Ham kwam tot de vaststelling dat 12% van de gemeenten een eigen website hebben. 37,5% van de gemeenten had in de enquête aangegeven dat ze concrete plannen (binnen de twee jaar) heeft met betrekking tot de realisatie van een eigen website. De mogelijkheden zijn zo overweldigend dat het vandaag de dag voor een gemeenschap gebaseerd op communicatie ondenkbaar geworden is niet te beschikken over een toegang tot het netwerk der netwerken. Hoe zich gemakkelijker in

²² Chi-square = 0,157

verbinding stellen met de burgers en hen informeren? Deze laatste vraag impliceert dat men het accent legt op de externe communicatie. Het Internet kan echter ook via bijv. een website bijdragen tot een goede interne communicatie ...

4. Besluit

Binnen de brede beweging naar een vernieuwd overheidsmanagement is er ook een toenemende belangstelling voor het communicatieaspect in het bestuurlijk optreden. De zogenaamde kloof met de burger is ontegensprekelijk een communicatiekloof.

Daartoe is er specifiek in de gemeenten de laatste decennia inderdaad veel aandacht gegaan naar externe communicatie (informatiebladen, openbaarheid van bestuur,...). Men vergat echter vaak de interne communicatie. Een volwaardig communicatiebeleid in een gemeente omvat nochtans beide componenten. Veel van de externe communicatie-initiatieven kwamen zo als een boemerang terug naar het bestuur omdat intern de zaken niet op punt stonden. Een organisatie moet daarom de principiële keuze ‘intern *vóór* extern’ maken. Externe beloften zijn immers interne opdrachten! Bovendien mag het beleid inzake interne communicatie geen afkooksel zijn van het extern communicatiebeleid, maar moet het eigen doelstellingen nastreven, eigen middelen aanwenden en specifieke media benutten.

Een onderzoek naar de interne communicatie en de wijze waarop die wordt georganiseerd in de Vlaamse gemeenten, was dus zeker op zijn plaats. De resultaten van dat onderzoek konden dan ook onderverdeeld worden in twee grote hoofdstukken:

1. interne communicatie: middelen en instrumenten
2. interne communicatie: de wijze waarop

In elk hoofdstuk kon een opdeling gemaakt worden naar de grootte van de gemeenten enerzijds (kleine, modale, middelgrote en grote gemeenten) en de mate dat de gemeente aandacht aan zijn interne communicatie besteedt anderzijds (passieve en actieve gemeenten).

In het algemeen wordt er in de Vlaamse gemeenten nog niet al teveel **aandacht** besteed aan de interne communicatie: slechts in drie gemeenten is interne communicatie één van de weinige topprioriteiten.

MIDDELEN & INSTRUMENTEN

In het hoofdstuk over de middelen en instrumenten beschreven we achtereenvolgens de financiële en personele middelen en de instrumenten die voor interne communicatie kunnen worden ingezet.

Een eerste vergelijkingspunt om gemeenten in te delen is de inzet van middelen: zowel financiële als personele middelen. Inzake de **financiële middelen** merkten we dat de passieve gemeenten ook niet veel geld wensen te besteden aan hun interne communicatie. Ook viel de sterke discrepantie op met de budgetten die in gemeenten voor externe communicatie worden voorbehouden. Ook wat betreft de **personele middelen** konden we een gelijkaardige conclusie maken.

Uit de onderzoeksgegevens blijkt dus dat de overgrote meerderheid van gemeenten nog te weinig financiële en personele middelen inzet voor de interne communicatie. Het substantieel verhogen van de financiële en personele middelen is daarom ook een absolute noodzaak wil men op het vlak van interne communicatie professionaliseren.

In hetzelfde hoofdstuk werd ook gekeken naar de verschillende **instrumenten** die kunnen worden ingezet voor de interne communicatie in een gemeente. Vooralsnog hebben nog maar weinig gemeenten wat aan hun interne communicatie gedaan, dat bleek ook al uit de inzet van middelen daartoe. Alleen de enkele actieve gemeenten en in hoofdzaak de grote gemeenten hebben hier en daar al wat instrumenten uitprobeerd. In de (nabije) toekomst blijken vooral het communicatieplan en de interne doorlichting mogelijke instrumenten ter ondersteuning van het interne communicatiebeleid in de gemeenten te worden.

VERLOOP VAN DE INTERNE COMMUNICATIE

In het hoofdstuk dat de wijze waarop interne communicatie wordt georganiseerd staat beschreven, werden volgende aandachtspunten verder uitgediept: richting van de boodschap, formele versus informele communicatie, schriftelijke versus mondelinge communicatie en tenslotte de zogenoemde ‘nieuwe media’.

De passieve gemeenten lijken in hoofdzaak top-down te communiceren. Bijna alle actieve gemeenten daarentegen communiceren evenwaardig in beide richtingen. Communicatie is dan ook een **dynamisch proces**. Er bestaan in een gemeente verschillende actoren die elk zender en ontvanger kunnen zijn. Afhankelijk van de positionering van de betrokken actoren kan informatie bottom-up, top-down, of horizontaal verlopen. Het is belangrijk de juiste mix tussen deze stromen aan bod te laten komen.

Informele communicatie is geenszins uit de gemeenten weg te denken: in maar liefst 84% van de Vlaamse gemeenten communiceert men matig tot zeer informeel. Deze informele stroom dient dan ook optimaal benut te worden. Deze stroom is immers moeilijk te beheersen (je hebt er geen vat op) maar kan vaak wel een nuttige aanvulling betekenen op de formele communicatie en kan bovendien positieve gevolgen hebben voor de organisatiecultuur.

Wat de aard van de communicatie betreft moeten we besluiten dat deze nog steeds in belangrijke mate mondeling verloopt. De zogenoemde passieve gemeenten communiceren vooral formeel en schriftelijk.

Een laatste woord in de bespreking ging naar de ‘nieuwe media’ (e-mail en Internet). Belangrijk is dat een efficiënt en effectief informatie- en intern communicatiebeleid vereist dat informatie via verschillende, nauwkeurig bestudeerde kanalen door de organisatie kan stromen. Er moet dus een goede communicatiemix worden ontwikkeld, waarbij door de inzet van diverse middelen en media een continue flow van informatie en betrokkenheid ontstaat.

De laatste jaren ging (ook in de gemeenten) echter meer en meer aandacht naar **nieuwe media**. Vooral e-mail lijkt stilaan een vaste stek te krijgen in gemeenten. Vooral de middelgrote en grote gemeenten lijken over e-mail te beschikken. Kleine en passieve gemeenten blijven hier vooralsnog achter ... zeker ook wat betreft Internet. Het onderzoek (weliswaar van 1998) gaf aan dat Internet een voorrecht is van de grote, actieve gemeenten.

Tot slot dient gezegd dat de ganse discussie rond interne communicatie geen éénduidige oplossing heeft. DE gemeente bestaat niet, alsook DE oplossing voor hun interne communicatie. Wel is aangegeven dat er nog werk is in de Vlaamse gemeenten. Vooral de passieve gemeenten (talrijk in aantal) dienen nog een lange weg af te leggen ...

Bibliografie

A. BOEKEN

- CBO (1997), *Organisatie van het binnenlands bestuur in Vlaanderen: advies Commissie Bestuurlijke Organisatie (CBO)*, Brussel: Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap.
- KOELEMAN, H. (1992), *Interne communicatie als managementinstrument*, Houten: Bohn Stafleu Van Loghum, 198 p.
- MAES, R. (1970), ...
- MINTZBERG, H. (1995), *Organisatiestructuren*, Schoonhoven: Academic Service, 329 p.
- REIJNDERS, E. (1997), *Interne communicatie: aanpak en achtergronden*, Assen: Van Gorcum, 232 p.
- REYNAERT, G. (1991), *Interne communicatie in organisaties*, Antwerpen: R.U.C.A., 129 p.
- SOETE, E. (1993), *Beschouwingen rond interne communicatie binnen het lokaal bestuur*, IAU, VOLOB.
- SUYKENS, M. (1991), *Gemeente en communicatie: een visie over het communicatiebeleid van de gemeentebesturen in de jaren '90*, Brussel: VBSG, 76 p.
- VLOEBERGHS, D. (1981), *Interne communicatie: een kijk op de functies van de communicatie in organisatieverband*, Leuven: Centrum voor communicatiewetenschappen, 150 p.

B. ARTIKELS

- MOREELS, A. (1993), 'Organisatie van informatie- en communicatiekanalen', in: *Praktijkids Management Lokale Besturen*, Zaventem: Kluwer Editorial, 12/3110: p. 1-20.
- RIJNJA, G. (1996), 'Interne communicatie bij gemeenten', in: *Tijdschrift Comma*, Den Haag, 8, 4: p. 2-5.
- SOETE, E. (1991), 'Flessenhals in de interne communicatie' in: *Terzake*, 2: p. 1-2.
- SUYKENS, M. (1993), 'Interne communicatie in het ambtenarenapparaat' in: *Praktijkids Management Lokale Besturen*, Zaventem: Kluwer Editorial, 12/3010: p. 1-18.
- SUYKENS, M. (1995), 'Openbaarheid van bestuur en overheidscommunicatie', in: *De Gemeente*, Brussel: VVSG, afl. 95/6-7: p. 301-305.
- SUYKENS, M. (1996), 'Naar een nieuw partnership tussen politici en ambtenaren', in: *De Gemeente*, Brussel: VVSG, afl. 96/10: p. 536-540.

- VOS, M., SCHOEMAKER, H. (1996), *Geïntegreerde communicatie*, s.l., 187 p.

C. ONDERZOEK

- DE LEEMANS, K., PLEES, Y. (1998), 'Profiel van de Vlaamse gemeentesecretaris', 98/1 in: *PSW-papers*, Wilrijk, UIA, dep. PSW, p. 1-32
- ERNST, M. (1995), 'Interne communicatie in de Vlaamse lokale besturen: tussen mode en modus', in: *De Gemeente*, Brussel: VVSG, 95/12: p. 563-566.
- GOUBIN, E. (1998), *Steden en gemeenten, communicatie en media*, Mechelen: de Ham.
- SUYKENS, M. (1993), 'Interne communicatie in Vlaamse lokale besturen', in: *De Gemeente*, Brussel: VVSG, 93/1: p. 9-22.
- THEVISSSEN, F. (1989), *Marketing-communicatie van de Vlaamse steden en gemeenten*, Brussel: VUB, 13 p.
- VCOB (1992), *Gegevens van het onderzoek naar de interne communicatie in de Vlaamse lokale besturen*, Leuven: VCOB.
- VVSG (1999), *Gegevens van het onderzoek naar de interne communicatie in de Vlaamse gemeenten*, Brussel: VVSG.

D. VARIA

- Deelname aan **studiedag 'Interne communicatie in de Vlaamse lokale besturen'** op 28 mei 1999 in Brugge
- Deelname aan de workshop 'de secretaris en zijn rol in de interne communicatie' (panel met dhr. Marnix Baestlé, secretaris Evergem en dhr. Eric Soete, stadssecretaris Kortrijk.
- Deelname aan **colloquium voor informatieambtenaren in Bornem** (1998). Thema was 'Interne communicatie in de Vlaamse lokale besturen'. Gastdocent was dhr. Yvo Aerts, gemeentesecretaris van de gemeente Heusden-Zolder.

Colofon