



Rijksoverheid

# Communicatie in het hart van de samenleving

VoRa-jaarprogramma 2020



# Communicatie in het hart van de samenleving

De samenleving heeft zich via ontzuiling en individualisering ontwikkeld van een hiërarchische zuilenmaatschappij tot een netwerksamenleving waar de overheid niet meer boven, maar tussen mensen en organisaties in staat. Dat gaat gepaard met een toenemende bewustwording van maatschappelijke thema's. Mensen organiseren zichzelf steeds vaker ad hoc rond specifieke belangen en steeds minder via georganiseerde instituties zoals vakbonden en politieke partijen. De grote rol van sociale media leidt ertoe dat individuen zich steeds vaker laten horen. Daardoor krijgen zij ook onderwerpen op de maatschappelijke en politieke agenda.

Mondige burgers nemen geen genoegen meer met een hiërarchisch opererende overheid. Ze willen worden betrokken bij beleidsvorming, verwachten goede dienstverlening en laten duidelijk merken wat ze van het kabinetsbeleid vinden. Zij leggen hun wensen en eisen duidelijk op tafel. Maar niet iedereen is mondig. Grote groepen burgers worden niet gehoord, omdat ze de overheid niet nodig denken te hebben, niet kunnen vinden of omdat ze zich er teleurgesteld van hebben afgewend. De overheid heeft de verantwoordelijkheid om ook met deze mensen het gesprek op te zoeken, want zij is er voor iedereen. Dit vraagt van departementen een andere houding en andere manieren om met de samenleving in gesprek te zijn. Steeds meer ministeries experimenteren met nieuwe vormen hiervoor. De directies Communicatie hebben hierin een grote rol.

De ontwikkeling van het communicatievak gaat in een hoog tempo door. De voortgaande digitalisering leidt tot nieuwe mogelijkheden en toepassingen. Tegelijkertijd leidt het ook vaak tot ongemak. Kan de Rijksoverheid communicatie steeds persoonlijker maken of steken we daarmee ethische grenzen over? Kan zij wel op een goede manier omgaan met de hedendaagse medialogica? Hoe kan de Rijksoverheid zich beter weren tegen nepnieuws? En wat doet nepnieuws met het vertrouwen in overheidscommunicatie? Dat zijn uitdagingen waarmee directies Communicatie om moeten gaan.

De Voorlichtingsraad (VoRa) stelde in december 2018 het profiel van de moderne directie Communicatie vast. Dit profiel onderstreept hoe de communicatiediscipline in korte tijd een grote ontwikkeling doormaakt. Naast de klassieke taken: woordvoering, communicatieadvies en interne communicatie is het vak meer dan ooit gericht op het verbinden van de departementen met de samenleving door netwerkcommunicatie, dialoog en stakeholderengagement. Met een grote rol voor beeld, *story telling* en dilemmalogica en met kennis van

gedrag. Dit heeft invloed op de wijze waarop de klassieke taken van het vak worden uitgevoerd. Bovendien is het de ambitie van communicatiedirecties om communicatie integraler te organiseren.

Het profiel van de moderne directie is geen beschrijving van de status quo, maar een agenda voor de toekomst. Met als hoofddoel het versterken van het communicatievak met aandacht voor de ontwikkeling van alle disciplines van het vak. Elke communicatiedirectie kiest hierin een eigen weg. Maar veel vakontwikkeling pakken we gezamenlijk op. Met dit jaarprogramma legt de VoRa hier een agenda voor neer. Door krachten te bundelen zetten we grotere stappen. En door samen te werken zorgen we dat werkwijzen van de directies op elkaar aansluiten. Prioriteiten in het VoRa-jaarprogramma zijn doorgaans meerjarig van aard. Dat legt meer nadruk op vakontwikkeling en zorgt voor continuïteit. Daarmee bouwt de VoRa aan versterking van het vak.

Drie ambities geven al een aantal jaren richting aan de gemeenschappelijke overheidscommunicatie: *samenwerkende Rijksoverheid*, *verbindend kabinet* en *behelpzame Rijksoverheid*. Deze ambities kunnen alleen worden waargemaakt met een vierde ambitie: departementen moeten zich voortdurend blijven ontwikkelen als *communicatieve organisaties*.



### Samenwerkende Rijksoverheid

De Rijksoverheid is meer dan ooit vervlochten met de samenleving. Beleid komt tot stand in nauwe samenwerking met partners en in gesprek met burgers en bedrijven. Diezelfde partners hebben we ook nodig om vastgesteld beleid verder vorm te geven en uit te voeren. Door de samenwerking is het beleidsproces veel opener dan in het verleden. Voordat bewindspersonen zichtbaar zijn op beleidsonderwerpen spreken beleidsambtenaren in de samenleving over beleidskeuzes, afwegingen en consequenties. Dit is in eerste instantie de verantwoordelijkheid van beleidsdirecties, maar vraagt ook veel van directies Communicatie. Ook in deze fase van beleidsontwikkeling is betrokkenheid van communicatiedirecties noodzakelijk. Bijvoorbeeld bij het in kaart brengen van relevante partners en het organiseren van de dialoog.

Net als beleidsdirecties moeten communicatiedirecties goed verankerd zijn in de netwerksamenleving. Dit betekent dat zij niet alleen een goed beeld moeten hebben van de relevante stakeholders, maar ook relaties onderhouden met beleidspartners, zowel medestanders als 'dwarsliggers'. Op die manier zorgen we ervoor dat niet alleen beleid, maar ook communicatie over beleid in samenwerking met deze partners tot stand komt. Communicatiedirecties moeten de doelgroepen van beleid goed kennen om de beleidsdirecties en bewindspersonen te kunnen adviseren over het aangaan van dialoog met groepen burgers. Hun opdracht is de omgeving in kaart brengen. Wat zijn mogelijke partners? Welke doelgroepen zijn relevant? Welke zorgen leven er? Het heeft effect op alle onderdelen van het communicatievak.

Het Kabinet en de Rijksoverheid moeten opener zijn over de dilemma's die aan de basis van beleidsvorming staan. Inzicht in de lastige keuzes die de overheid moet maken kan leiden tot een opener houding van beleidspartners, burgers en ondernemers. In de afgelopen twee jaar zijn veel inzichten opgedaan in de prioriteit dilemmalogica. Met dilemmalogica heeft de VoRa een benadering ontwikkeld om al in een vroeg stadium over beleidskeuzes te praten en hebben communicatiedirecties beter in beeld wat zorgen zijn. Door tijdig meer contact te zoeken met het publiek is er ruimte voor erkenning van zorgen over beleid en inzicht in afwegingen die aan keuzes ten grondslag liggen. Dilemmalogica komt ook in 2020 terug, met als voornaamste doel de inzichten breed toegepast te krijgen. (Prioriteit 1)

Openheid over dilemma's is het startpunt van het gesprek. Maar het gesprek met (de vertegenwoordigers van) de samenleving is veel meer dan dat. Onder de noemer 'netwerkcommunicatie' hebben verschillende departementen de afgelopen jaren ervaring opgedaan met strategieën om dit gesprek vorm te geven. De sleutel tot een goed gesprek is het erkennen van de zorgen van burgers en dat gesprek niet alleen rationeel aan te gaan, maar ook de emotionele verbinding te zoeken. De VoRa wil in 2020 deze ervaringen bundelen en onderzoeken wat de succes- en faalfactoren zijn. (Prioriteit 2)

### Verbindend kabinet

Het kabinet en de Rijksoverheid staan dagelijks in de schijnwerpers. Bewindspersonen lichten hun keuzes en besluiten toe, maar het nieuws gaat net zo goed over andere zaken en ook dan verwachten journalisten dat bewindspersonen tekst en uitleg geven. Een bewindspersoon zal altijd klaar moeten staan met een reactie.

Het is de klassieke taak van de communicatiedirecties om bewindspersonen hierbij te ondersteunen. Onder druk van grote veranderingen in het medialandschap ontwikkelt ook dit onderdeel van de communicatie zich razendsnel. De VoRa heeft dat in 2019 bekrachtigd door het profiel van de woordvoerder van de toekomst vast te stellen. Centraal in dat profiel staat samenwerken in multidisciplinaire teams.

Een belangrijk deel van het werk van de directies Communicatie bestaat uit het tijdig herkennen en adresseren van *issues*. Omgevingskennis en monitoring zijn hierbij onontbeerlijk. Het veranderende medialandschap leidt ook tot nieuwe uitdagingen in de omgang met *issues*. In complexe democratische samenlevingen met veel verschillende deelbelangen is het ontstaan van *issues* nooit te voorkomen. Bovendien overstijgen steeds meer *issues* ook de departementsgrenzen of zelfs de bestuurslagen. Dit vereist nieuwe en intensievere vormen van samenwerking. Systematische inzet van onderzoek, media-analyse en monitoring is een noodzakelijke voorwaarde om *issues*, relevante stakeholders en blinde vlekken vroegtijdig in kaart te brengen en inzichtelijk te maken welke – in eerste instantie vaak minder zichtbare – verschillende dimensies er aan *issues* zitten. Met deze kennis kunnen communicatiedirecties in een vroeg stadium bouwen aan communicatie om ze snel te adresseren. De VoRa ziet issuemanagement voor het tweede jaar als een prioriteit. (Prioriteit 3)

De meeste departementen hebben inmiddels een newsroom. Deze newsrooms hebben vaak een centrale positie in de multidisciplinaire teams. Ze monitoren continu en hebben daarmee een belangrijke signalerende functie. Steeds vaker worden de newsrooms gecombineerd met de sociale mediateams die zelf content vervaardigen en op die manier woordvoering ondersteunen. Het opzetten van systematische webcare is een logische vervolgstap en wordt op steeds meer communicatiedirecties een vast onderdeel van het werk. De coördinatoren van de newsrooms zoeken elkaar steeds vaker op, ervaringen worden gedeeld en de ontwikkeling van newsrooms wordt gezamenlijk opgepakt.

### Behulpzame Rijksoverheid

De uitvoering van beleid staat al jaren onder druk. Daarom start de Tweede Kamer een parlementair onderzoek naar de uitvoering en heeft het kabinet de Ministeriële Commissie Uitvoering ingesteld. De uitkomsten, aanbevelingen en besluiten die hieruit voortkomen, zullen ook relevant zijn voor de communicatiediscipline. In 2020 wil de VoRa communicatie over beleid en uitvoering blijven versterken.

Elke burger komt in aanraking met het beleid van de Rijksoverheid. Burgers betalen belasting, ontvangen een uitkering of verduurzamen hun woning of bedrijf. Elke dag hebben honderdduizenden burgers behoefte aan informatie en maken gebruik van dienstverlening van de Rijksoverheid. Het is de verantwoordelijkheid van de Rijksoverheid om samen met andere partners te zorgen dat zij haar dienstverlening op orde heeft en burgers op een goede manier worden geholpen, met informatie die toegesneden is op hun vraag. De VoRa deelt de ambitie dat communicatie en dienstverlening van verschillende overheden en uitvoeringsorganisaties op elkaar moeten aansluiten, net als goede informatievoorziening en transacties met de overheid. Daaraan geeft de VoRa invulling door samen te werken met andere overheden en uitvoeringsorganisaties en aansluiting te zoeken bij bestaande initiatieven en samenwerkingsverbanden (MijnOverheid). Op deze manier helpen we burgers om zich goed te kunnen informeren, zelf goed afgewogen keuzes te maken en beter gebruik te maken van de dienstverlening van de overheid.

In de afgelopen jaren is vanuit de prioriteit 'Informatie op maat' van het VoRa-jaarprogramma gebouwd aan communicatie vanuit levensgebeurtenissen. Dat zijn de bouwstenen geweest voor een prototype. Vanuit het prototype wil DPC in 2020 beginnen met het bouwen van een website met de werktitel '1 overheid', waar burgers op maat gesneden informatie kunnen vinden. Deze website heeft de ambitie om door te groeien tot een centrale plaats waarop overheidsbrede dienstverlening voor burgers wordt ontsloten. Daarbij moet het niet uitmaken waar iemand is en welk apparaat iemand gebruikt. Uiteindelijk moeten burgers via 1 overheid ook transacties met de overheid kunnen doen met een smartphone, zoals het aanvragen van een paspoort. De levensgebeurtenissen, zoals die nu al op Rijksoverheid.nl staan, vormen een belangrijke basis voor de opzet van 1 overheid. Dit is in lijn met de Agenda Digitale Overheid van het ministerie van BZK. De komende jaren zullen de verschillende initiatieven steeds beter op elkaar aansluiten. Zo wordt gedacht aan het ontsluiten van mijn.overheid.nl via 1 overheid.

Het interbestuurlijke programma Mens Centraal loopt in 2020 door. Het programma bouwt voort op de inzichten van de levensgebeurtenissen. Doel is samenhang brengen in de communicatie en dienstverlening van de verschillende overheden en uitvoeringsorganisaties. Het leidt tot samenwerkingen tussen departementen, andere overheden en uitvoeringsorganisaties. Burgers krijgen rond levensgebeurtenissen snel inzicht in alles wat vanuit de overheid op ze afkomt via middelen en kanalen die passen bij hun situatie. (Prioriteit 4)

De afgelopen jaren heeft de VoRa het toepassen van gedragskennis in beleid(scommunicatie) bevorderd. Dit heeft onder andere geleid tot een pilot met een structureel gedragsteam. 2020 is het laatste jaar van deze pilot. In de tweede helft van 2020 wordt besloten of een dergelijk gedragsteam onderdeel wordt van het vaste aanbod van DPC. De pilot loopt nog door, de opbrengsten die er al zijn worden verwerkt in bestaande dienstverlening van DPC. Maar het is nu ook aan de departementen om te zorgen dat gedragskennis een vast onderdeel is van beleidscommunicatie. (Prioriteit 5)

### Communicatieve organisatie

Er zijn twee uitdagingen voor een effectieve moderne directie Communicatie.

- Departementen moeten communicatieve organisaties zijn. Organisaties waarin het vanzelfsprekend is dat contact wordt onderhouden met alle relevante partners, waarbij structureel doelgroepen worden betrokken bij beleidsvorming en uitvoering en die mogelijkheden en kansen voor een sterke communicatiefunctie zien.
- Directies Communicatie moeten zelf continu investeren in vakmensen om zo met de nieuwste inzichten in het vak communicatie de samenleving te bedienen.

Voor 2020 zet de VoRa op vier punten in om deze uitdagingen aan te kunnen.

### *Corporate identity Rijksoverheid*

De corporate communicatiestrategie van de Rijksoverheid staat aan de basis van haar communicatie. De corporate strategie bevat de ingrediënten voor de wijze waarop we als communicatieve organisatie acteren, intern en extern. Het bevat de typering (karakter), de kernwaarden en werkwijze van de Rijksoverheid en beschrijft een herkenbaar profiel. In 2019 is een begin gemaakt met een herziening van de oude corporate strategie met als oude kernwaarden 'herkenbaar', 'eenduidig' en 'toegankelijk'. Een eerste overkoepelende typering en een eerste set kernwaarden zijn geformuleerd. In 2020 wordt een en ander verder uitgewerkt tot een corporate strategie voor de communicatie, het design (beeld- en huisstijl) en in- en extern gedrag van de Rijksoverheid. Dit gebeurt in verbinding met het purpose-traject van het SGO. Deze strategie moet als basis fungeren voor interne en externe departementale communicatie en voor arbeidsmarktcommunicatie. (Prioriteit 6)

### *Interne communicatie*

Interne communicatie is een krachtig instrument voor organisatie-ontwikkeling. Het is de sleutel tot het communicatiever maken van de organisatie. Vanuit de ambtelijke top van departementen groeit de vraag naar strategischer inzet van interne communicatie. Voor communicatiedirecties zelf is hoogwaardige interne communicatie belangrijk om medewerkers de verhalen van het departement uit te laten dragen. Dit versterkt de verbinding tussen collega's en zo kunnen 118.000 rijksambtenaren 118.000 ambassadeurs zijn van het beleid van de Rijksoverheid. Op de meeste departementen is interne communicatie een discipline die vooral uitvoerend is. Er is behoefte aan meer strategische inzet en een uitgebreider instrumentarium. De VoRa wil dan ook de interne communicatiefunctie versterken. Interne communicatie is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van de communicatiedirecties, de bedrijfsvoeringsdirecties en de ambtelijke top. De VoRa wil de ontwikkeling van interne communicatie dan ook samen met deze partijen oppakken. (Prioriteit 7)

### *Lerende directie Communicatie*

Uiteindelijk worden de ambities van de VoRa alleen waargemaakt in moderne directies Communicatie waar medewerkers werken die goed zijn toegerust om hun werk te doen. Het programmateam professionalisering draagt hieraan bij door directie-overstijgende professionaliseringsvraagstukken op te pakken. Dat wil zeggen onderwerpen op het gebied van personeel, organisatie en ontwikkeling. Kwaliteit staat hierbij voorop, daarom kiest het programmateam ervoor om een beperkt aantal ambities goed uit te voeren over meerdere jaren.

### *Samenwerkende directies Communicatie*

De complexe onderwerpen van deze tijd overstijgen vaak de beleidsterreinen van de departementen. Departementen werken daarom steeds vaker samen. Niet alleen beleidsinhoudelijk, maar ook bij het vormgeven van de communicatie. De samenleving verwacht dat ook en het komt de communicatie ten goede. De VoRa maakt de inhoudelijke samenwerking tussen communicatiedirecties mogelijk. De gezamenlijke communicatie rond het klimaatakkoord geldt als voorbeeld. De VoRa bepaalt welke onderwerpen zich lenen voor een gezamenlijke aanpak.



# Prioriteit 1 Dilemmalogica

Bij dilemmalogica draait het om eerdere actieve openbaarheid over afwegingen, rollen en de werkwijze van de keuzes die de (Rijks)overheid maakt. Dit gebeurt door systematisch te doorgronden wie er bij opgaven toe doet, waar verlangens en verwachtingen uiteenlopen en waarin common ground schuilt op basis waarvan vervolgstappen kunnen worden gezet. Na de introductie van dilemmalogica in 2018 is in 2019 veel ervaring opgedaan bij het toepassen van dilemmalogica in concrete casussen. In 2020 halen we het net op, we brengen de opbrengsten in beeld en werken we aan de overdracht van wat er aan kennis en ervaring is opgedaan. Daarbij trekken we ook lessen wanneer dilemmalogica wel en wanneer dilemmalogica niet zal worden toegepast.

## Wat gaan we in 2020 doen?

- 1. Reflectie en onderbouwing.** We beleggen een bijeenkomst waar de werking van dilemmalogica verder wordt onderbouwd. Inzet hiervoor zijn casussen uit 2019. Bij dit praktijkgerichte onderzoek benutten we expertise uit de bestuurskunde, communicatiewetenschap en taalwetenschappen.
- 2. Living Lab.** Met behulp van onderzoekers van een universiteit volgen we de toepassing van dilemmalogica bij een actuele opgave van één van de departementen. We maken daarbij gebruik van de eerdere ervaringen met public design.
- 3. Leernetwerk.** In 2020 starten we een leernetwerk van adviseurs en woordvoerders die zelf dilemmalogica toepassen in hun werk. Dit netwerk kan uitgroeien tot een netwerk van professionals die beschikbaar zijn voor collegiale adviezen.
- 4. Borging en training.** Met behulp van een onderwijsmodule helpen we dilemmalogica verder te laten landen bij departementen. Met de Academie voor Overheidscommunicatie bekijken we hoe dilemmalogica onderdeel kan zijn van bestaande leergangen en trainingen.

## Wie?

- VoRa-eigenaren: Wim van der Weegen en Mariëlle Bevers
- CRC-portefeuillehouder: Willemijn Venrig
- CAR-projectleider: Guido Rijnja



# Prioriteit 2

## Netwerkcommunicatie

Departementen zijn voortdurend in gesprek met de samenleving. Dat is nodig want we zijn van een hiërarchisch georganiseerde samenleving veranderd in een netwerksamenleving. De directies Communicatie zijn daarbij vaak betrokken, bijvoorbeeld bij het inrichten van dialoogtrajecten, onderzoekscommunity's, stakeholder engagement of een sociale media-aanpak. Ook uitvoeringsorganisaties zijn relevant. Een belangrijk aspect is daarbij het aangaan van een emotionele verbinding. Bij eerdere prioriteiten zoals onbehagen, toepassen van gedragskennis en dilemma-logica is al veel geleerd over emoties. Verschillende departementen hebben de afgelopen jaren ervaring opgedaan met strategieën om dit gesprek vorm te geven. Om dit goed te doen zullen zij veel systematischer relaties moeten aangaan met relevante partijen (zowel geïnstitutionaliseerde beleidspartners als informele netwerken van burgers of organisaties). Deze relaties kunnen van nut zijn voor alle onderdelen van ons vak: bij het vroeg signaleren van issues, goed bereiken van burgers met publiekcommunicatie, of via relevante kanalen overbrengen van de boodschap van bewindspersonen. De VoRa wil in 2020 deze ervaringen bundelen en onderzoeken wat de succes- en faalfactoren voor goede netwerkcommunicatie zijn.

### Wat gaan we in 2020 doen?

- 1. Inventarisatie.** In 2020 nemen we een aantal voorbeelden van departementen onder de loep. Dat moet leiden tot een aantal casusomschrijvingen. Daarnaast trekken we lessen uit de opbrengsten van eerdere jaarprogramma's.
- 2. Onderzoek.** Een aantal actuele casussen voorzien we van een effectonderzoek. Wat gebeurt er met de publieke receptie als je bij projecten inzet op het gesprek met de samenleving?
- 3. Masterclass of BOT-sessie.** In 2020 organiseren we een masterclass of BOT-sessie.
- 4. Identificatie succes- en faalfactoren.** Na inventarisatie en onderzoek gaan we in een tweedaagse sessie casussen doorneemen. Dit is een eerste stap voor een systematischer aanpak.

### Wie?

- VoRa-eigenaren: Cas Teijssen en Judith Sluiter
- CRC-portefeuillehouders: Pim van Strien en Wouter van Eendenburg
- CAR-projectleiders: Guido Rijnja en Jasper van der Kuijp



# Prioriteit 3

## Issuemanagement

Communicatiedirecties hebben een grote rol bij het managen van issues. Issues komen vaak onverwachts op, soms ogenschijnlijk uit het niets. Daarna beheersen ze het nieuws en de departementale agenda's. Issues zetten druk op de politiek-bestuurlijke besluitvorming en vragen van de communicatiediscipline veel op het gebied van monitoring en issue- en stakeholdermanagement. De masterclass 'Issuemanagement' van oktober 2019 vormt het vertrekpunt voor deze prioriteit in 2020. De VoRa wil in 2020 issuemanagement bij de Rijksoverheid verder professionaliseren.

De basis van goed issuemanagement blijft goed stakeholdermanagement. Dat vereist ook aandacht voor stakeholderengagement, waarbij belanghebbenden breed worden meegenomen. Dus niet alleen de professionele usual suspects, maar bijvoorbeeld ook omwonenden en ondernemers. Welke belanghebbenden kunnen in kaart worden gebracht? Welke emoties en behoeften hebben zij? Kunnen ze in een vroegtijdig stadium worden betrokken bij het oplossen van het vraagstuk? En welke rol hebben newsrooms bij het signaleren en adresseren van issues?

### Wat gaan we in 2020 doen?

- 1. Kennisdeling.** In VoRa-verband of in aparte sessies delen we ervaringen. Welke lessen kunnen we trekken uit de ervaringen van de ministeries van LNV en Defensie bij de inrichting van issuemanagement op hun directie? We richten de blik ook op casuïstiek van buiten de Rijksoverheid. Denk aan Amsterdam (Noord/Zuidlijn) of de financiële sector (Rabobank, Libor). Door actief ervaringen te delen kunnen directies van elkaar leren en kunnen we rode draden ontdekken in de aanpak van issues.
- 2. Draaiboek/handvatten issuemanagement.** Op basis van de gedeelde ervaringen onderzoeken we of een praktisch draaiboek of een set handvatten kan worden opgesteld. Hoe herken je tijdig een opkomend issue? Hoe kun je vervolgens handelen? Wat komt er kijken bij een systematische aanpak van issues? Wat moet je als directie in huis hebben?
- 3. Newsrooms/buitenwereld naar binnen.** Vrijwel alle departementen beschikken inmiddels over een news- of contentroom. Newsrooms zorgen voor dagelijkse monitoring en spelen een cruciale rol bij het vroegtijdig signaleren van issues. In 2020 wordt de onderlinge samenwerking tussen newsrooms, in ieder geval

waar het departement overstijgende onderwerpen en issues betreft, op een structurelere wijze geborgd. Ook kijken we naar mogelijkheden om de onderlinge kennisdeling en uitwisseling van best practices tussen newsrooms structureel vorm te geven. De buitenwereld naar binnen halen is overigens niet voorbehouden aan de newsrooms. In 2020 onderzoeken we of we kunnen experimenteren met het betrekken van andere vormen van onderzoek. Hoe kunnen we 'de buitenwereld naar binnen halen' beter verankeren in onze processen en signalen structureler boven water krijgen? En hoe krijgen we meer zicht op onderliggende emoties en varen we niet uitsluitend op rationele overwegingen?

- 4. Profiel en opleidingsaanbod.** Omgevingsmonitoring en media-analyse spelen een steeds belangrijker rol binnen de communicatiediscipline. Communicatie en beleid zo goed mogelijk laten aansluiten op wat in de 'buitenwereld' speelt en de buitenwereld, conform het profiel moderne directie Communicatie, zo goed mogelijk naar binnen halen, is een noodzakelijke voorwaarde voor een systematische uitvoering van issuemanagement. In het eerste kwartaal van 2020 worden de competentieprofielen voor media- en omgevingsanalisten door de VoRa vastgesteld. De Academie en het cluster Communicatieonderzoek van DPC leveren in 2020 een opleidingsaanbod ten behoeve van omgevings- en media-analisten op.

### Wie?

- VoRa-eigenaren: Friso Fennema en Peter Mollema
- CRC-portefeuillehouders: Noray Kaplan, Yvonne Wiggers en Walter Snoei
- CAR-projectleider: René Sertons







# Prioriteit 4

## Informatie op maat: Communicatie vanuit levensgebeurtenissen

Veel burgers hebben moeite om door de bomen het bos te zien als ze te maken krijgen met informatie of dienstverlening van de overheid. De afgelopen jaren heeft de VoRa vanuit de prioriteit Informatie op maat onderzocht hoe informatie en dienstverlening door middel van communiceren vanuit levensgebeurtenissen beter kan worden aangeboden. Een aantal levensgebeurtenissen is in 2019 uitgewerkt en er is een prototype voor een gezamenlijke website ontwikkeld. In 2020 wil DPC een start maken met de realisatie van een website voor burgers (1overheid). In eerste instantie met informatie van de Rijksoverheid, levensgebeurtenissen, informatie voor Nederlanders in het buitenland (in samenwerking met het ministerie van BZ) en de rijksproducten vanuit de verordening Single Digital Gateway (SDG). Dit met het oog op doorgroei naar een website met overheidsbrede informatie, dienstverlening en de mogelijkheid om via computer, tablet en smartphone transacties te doen. Dit sluit aan bij de doelstellingen van de Agenda Digitale Overheid van het ministerie van BZK. In 2019 is het interbestuurlijke programma Mens Centraal gestart. Mens Centraal gaat verder met de inzichten van informatie op maat en bouwt verder aan overheidsbrede communicatie en dienstverlening vanuit levensgebeurtenissen.

- 2. Ontwerp communicatie- en marketingaanpak rond een levensgebeurtenis.** DPC en Mens Centraal ontwikkelen een communicatie- en marketingaanpak voor het communicatieaanbod rond de levensgebeurtenissen 'overlijden' en 'verhuizen'. Hierbij sluiten zij aan op natuurlijke momenten waarop mensen deze informatie nodig hebben én een optimale inzet van eigen kanalen, free publicity en samenwerking met stakeholders (binnen en buiten de Rijksoverheid). Na een jaar bundelen ze de inzichten die de inspanningen hebben opgeleverd en wordt er geëvalueerd. Dit zal de basis zijn voor een standaard werkwijze voor communicatie en marketing van het communicatieaanbod van andere levensgebeurtenissen. De opbrengsten hebben als doel om zowel de producten van Mens Centraal als 1overheid onder de aandacht te brengen en doorontwikkeling aan te jagen.
- 3. Eenheid in vormgeving.** In het najaar van 2019 is met public design onderzoek verricht naar de behoefte van meer eenheid in de vorm van overheidsbrede communicatie. Wat is nodig voor gezamenlijke communicatie en dienstverlening van overheden om ervoor te zorgen dat voor ontvangers duidelijk is dat ze te maken hebben met complete informatie en dienstverlening van alle overheden op een onderwerp? De opbrengsten zijn relevant voor zowel Mens Centraal als voor de website 1overheid. In januari 2020 wordt het rapport hiervan opgeleverd. Daarna bespreekt de VoRa vervolgcacties.

## Wat gaan we in 2020 doen?

- 1. Kennisdeling. Inventarisatie communicatie rond een levensgebeurtenis.** Het programma Mens Centraal inventariseert communicatie-activiteiten die raken aan de levensgebeurtenissen 'overlijden' en 'verhuizen' en bijbehorende doelgroepen bij alle overheden, gemeenten, provincies, ministeries, uitvoeringsorganisaties en waterschappen. Het resultaat is een overzicht van welke organisatie wat doet op dit gebied voor de doelgroep en met wie ze daarin samenwerken. Waar mogelijk wordt al het gesprek aangegaan met deze betrokken partijen om communicatie-activiteiten op elkaar af te stemmen en te stroomlijnen waar het kan.

## Wie?

- VoRa-eigenaren: Mariëlle Bevers, Maryse Ducheine en Erik den Hoedt
- CRC-portefeuillehouders: Odie Geerligts en Yvonne de Keulenaar
- CAR-projectleiders: Jasper van der Kuijp en (voor vormgeving) Loulou Birza

# Prioriteit 5 Gedragskennis toepassen

Ook in 2019 is flink geïnvesteerd in gedragskennis bij communicatiemedewerkers en heeft het onderwerp aandacht gekregen in het opleidingsaanbod van de Academie. Onder begeleiding van de Academie heeft zich een netwerk gevormd met de ambassadeurs gedragskennis van de directies dat op regelmatige basis kennis en ervaring deelt. Het Gedraglab heeft in september 2019 zijn laatste casus afgerond, waarmee het Gedraglab-experiment succesvol tot een einde is gekomen. Tot slot is begin 2019 in vervolg op het Gedraglab een proef gestart met een structureel gedragsteam bij DPC dat werkt aan de opbouw van een portfolio van activiteiten (gedragsprojecten, adviestrajecten, kennisdeling en productontwikkeling zoals het doorontwikkelen van CASI). Dit is nodig om na afloop te kunnen besluiten of dit gedragsteam onderdeel wordt van het structurele aanbod van DPC. Genoemde projecten zetten we in 2020 voort. De lessen die we kunnen trekken op bijvoorbeeld inzicht in en het sturen op emotie passen we ook toe op andere prioriteiten. Activiteiten rond de prioriteit gedragskennis toepassen worden versterkt door- en versterken de inspanningen van het interdepartementale netwerk voor gedragskennis BIN NL.

## Wat gaan we in 20

- 1. Pilot structureel gedragsteam.** De VoRa experimenteert verder met een vast gedragsteam ondergebracht bij DPC. Eind 2020 wordt het experiment geëvalueerd en besluit de VoRa of het gaat horen tot het structurele aanbod van de gemeenschappelijke dienstverlening van DPC.
- 2. Netwerk ambassadeurs gedragskennis toepassen.** De Academie organiseert in 2020 een aantal bijeenkomsten voor het netwerk. Ze zijn bedoeld om kennis (departementale kennis enerzijds en kennis van externe deskundigen anderzijds) en praktijkervaringen te delen. Ook wordt in het netwerk aandacht besteed aan de borging van gedragskennis op departementen.
- 3. Opleiden.** De trainingen 'Dag aan de slag met CASI' en 'Met kennis van gedrag beleid maken' worden voortgezet. Bovendien wordt gedragskennis beter ingebed in bestaand aanbod van de Academie.

## Wie?

- VoRa-eigenaar: Ivar Nijhuis
- CRC-portefeuillehouders: Walter Snoei en Pim van Strien
- Projectleiders: Angélique van Drunen (CAR), Nick van Gaalen (Gedragsteam) en Léonie Wolters (Academie)



# Prioriteit 6

## Corporate identity en communicatie



In 2019 is verkend wat op dit moment het karakter en de passende kernwaarden zijn van de Rijksoverheid. Veranderde maatschappelijke verhoudingen en maatschappelijke opgaven plaatsen de Rijksoverheid steeds vaker in de rol van partner in netwerken (zowel binnen de verschillende rijksdiensten als met externe partners). De Rijksoverheid is minder sturend en meer gericht op het verbinden en de dialoog met de samenleving en netwerken. De huidige kernwaarden (herkenbaar, eenduidig en toegankelijk) worden zowel binnen als buiten de Rijksoverheid niet herkend of als onderscheidend ervaren. In samenwerking met de corporate communicatieadviseurs van de kerndepartementen zijn een nieuwe typering (naar de archetype van Jung 'de caregiver') en nieuwe kernwaarden in beeld gekomen. Centraal daarin staat de veranderde rol van de Rijksoverheid in de afgelopen tien jaar van de klassieke bepalende rol naar een meer faciliterende rol, waarin beleid en uitvoering tot stand komen in een complex netwerk van belanghebbenden. De opgave is om de Rijksoverheid zichtbaar te presenteren met een herkenbaar profiel. Wie is de Rijksoverheid nu, wat doet en vooral hoe werkt de Rijksoverheid voor Nederland? Wat kan de buitenwacht van de Rijksoverheid verwachten en wat vraagt dat van de werkwijze van rijksambtenaren? Dat profiel moet doorklinken en zichtbaar worden in gedrag, design en communicatie. Deze prioriteit wordt uitgevoerd in verbinding met het purpose-traject van het SGO.

### Wat gaan we in 2020 doen?

- 1. Communicatie.** De opbrengsten van 2019 worden verder uitgewerkt aan de hand van corporate story's, specifieke onderwerpen of projecten uit de praktijk van een aantal departementen. Onderzocht wordt wat het effect is op identiteit, imago en herkenbaarheid.
- 2. Design.** In 2020 starten we met een inventarisatie van de toepassing van het rijkshuisstijl en een onderzoek naar hoe de huidige rijkshuisstijl en beeldgebruik aangepast moeten worden aan de nieuwe typering van Jung (caregiver) en kernwaarden. Online toepassing wordt als uitgangspunt genomen. Dit

onderzoek wordt in samenwerking met het netwerk van huisstijlcoördinatoren (de AGR) uitgevoerd. Dit leidt eind 2020 tot en mogelijk programma van eisen voor aanpassingen van de rijkshuisstijl.

- 3. Gedrag.** Ambtenaren zijn de beste ambassadeurs om het karakter van de Rijksoverheid te laten zien in hun werk van alledag, in contact met de samenleving. Gedrag van rijksambtenaren is een gedeelde verantwoordelijkheid met andere disciplines en departementen, vooral het ministerie van BZK. BZK werkt aan grenzeloos samenwerken, het 'Dare-innovatieteam' van het ministerie van BZ maakt een programma hoe de rijksambtenaar werkt en Werken voor Nederland verzorgt onze arbeidsmarktcommunicatie. Het komt ook terug in het werk van de communicatiediscipline en in andere prioriteiten van dit VoRa-jaarprogramma, zoals netwerkcommunicatie en dilemma-logica. We houden contact met verschillende rijksonderdelen die werken aan het gedrag van ambtenaren. Daar sluiten we bij aan en we leveren een bijdrage. Ook moet er aandacht zijn voor het zelf toepassen van de normen die de Rijksoverheid probeert over te brengen op de samenleving.
- 4. Tool corporate communicatie.** Om de opbrengsten te bestendigen moeten de rijkswaarden en de uitwerking daarvan onderdeel worden van een handreiking of een merkkompas voor communicatie. Eerst brengen we in kaart of we de inhoud kunnen verwerken in bestaande middelen, daarbij kijken we ook naar opleidingen en workshops. Dit laatste doen we in samenwerking met de Academie voor Overheidscommunicatie.

### Wie?

- VoRa-eigenaren: Maryse Ducheine en Paula van Dael
- CRC: opdrachtgeversberaad (met Lixel Huijts en Martine Hiddema als eerste aanspreekpunt)
- Projectleiders: Loulou Birza en Guido Rijnja (CAR), Maren Wiersma (DPC)

# Prioriteit 7

## Interne communicatie

Interne communicatie als vakdiscipline is sterk in ontwikkeling en de vraag naar een strategische inzet vanuit de ambtelijke leiding van de departementen neemt toe. Op verschillende departementen wordt geëxperimenteerd met nieuwe vormen van interne communicatie (bijvoorbeeld met een sociaal intranet en een digitaal personeelsblad). Bij verschillende departementen is ook behoefte aan het versterken van de interne communicatie als instrument voor corporate communicatie of alignment. Dit is nodig om de communicatie over organisatieontwikkeling te ondersteunen, om de corporate strategie van de Rijksoverheid uit te voeren en om beleidscommunicatie te versterken.

### Wat gaan we in 2020 doen?

- 1. Verkenning versterking interne communicatie.** De VoRa zal een verkenning uitvoeren naar hoe interne communicatie kan worden versterkt. Daarbij worden ook de bedrijfsvoeringsdirecties en de ambtelijke top betrokken. Dit mondt uit in een advies dat de VoRa in het najaar van 2020 bespreekt.
- 2. Bespreken vernieuwende casussen.** De vernieuwingen op departementen worden geïnventariseerd en de ervaringen worden uitgewisseld. Het bestaande leernetwerk van interne communicatieadviseurs en redacteurs bespreekt de opbrengst en de lessen worden gebruikt voor de verkenning.
- 3. Versterking opleiding interne communicatie.** Samen met de Academie onderzoeken we de mogelijkheid van de versterking van interne communicatie in het opleidingsaanbod.
- 4. Oplevering vernieuwd Rijksportaal.** Begin 2020 start het ministerie van BZK met de bouw van een vernieuwd Rijksportaal. Dit wordt in september 2020 opgeleverd. DPC is daar vanuit de gemeenschappelijke communicatiedirecties bij betrokken. Een belangrijk aandachtspunt is het toepassen van social communities op Rijksportaal.



### Wie?

- VoRa-eigenaren: Friso Fennema en Cas Teijssen
- CRC-portefeuillehouders: Jacco Maldegem en Martine Hiddema
- CAR-projectleider: Hannah Vernooij

# Agenda Programmateam professionalisering

## Vakprofielen

Het profiel van de woordvoerder van de toekomst is in november 2019 vastgesteld. In 2020 krijgt dit op diverse manieren zijn beslag. Het programmateam monitort de uitvoering van de vervolgacties die de VoRa heeft afgesproken. Daarbij wordt ook gekeken naar het aanpassen van profielen van andere functies.

## Werving en ontwikkeling

Het programmateam verkent in 2020 verder de mogelijkheden om, in samenspraak met partijen zoals afdelingen P&O, het rijksbrede Expertisecentrum O&P en de ABD het gezamenlijke personeelsbeleid te versterken. De huidige, krappe arbeidsmarkt vormt een uitdaging bij het structureel aantrekken van nieuw talent en vasthouden van goede mensen. Ook de doorontwikkeling van bestaande talenten blijft aandacht vragen. Dit leidt tot de volgende acties.

- 1. Talentschouw.** De Academie zet voor alle schaalniveaus de talentschouw voort in een vernieuwde variant. Start: vroeg in 2020.
- 2. Communicatietraining.** In 2020 verkent het cluster communicatiecapaciteit (DPC) samen met de Academie de mogelijkheid van een communicatietraining als een van de oplossingsrichtingen voor de krapte op de arbeidsmarkt.
- 3. Succession planning.** De ABD zal (in samenwerking met de VoRa) een verkenning uitvoeren om te zorgen dat verloop in de hoogste functies in de communicatiedirecties met goede kandidaten kan worden ingevuld (bijvoorbeeld het signaleren van talenten en het ontwikkelen en begeleiden daarvan, verankering van het ontwikkelingstraject en intervisie).

## Tech-ontwikkelingen

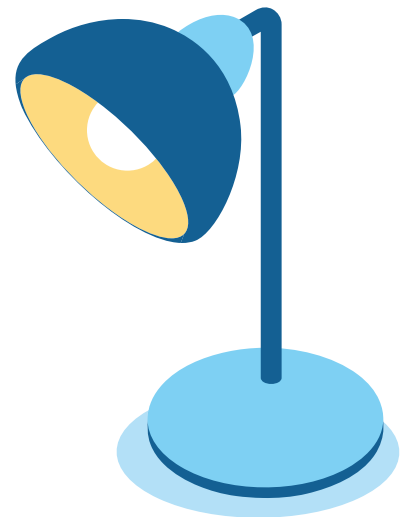
De Academie organiseert een reeks tech-classes voor de CRC en VoRa, als vervolg op de sessie van 2019. Deze eerste tech-class liet zien hoe snel de technologische ontwikkelingen gaan. In vervolg-tech-classes zal het gaan over de gevolgen van deze technologische ontwikkelingen voor het communicatievak.

## Ontwikkeling instrumentarium

De Academie ontwikkelt in opdracht van een aantal departementen online instrumenten ter ondersteuning van het werk van communicatieadviseurs. Deze tools worden via CommunicatieRijk.nl ontsloten.

## Wie?

- Secretaris: Angélique van Drunen (CAR)



# Verankering innovaties

Het VoRa-jaarprogramma is het innovatie- en ontwikkelprogramma voor de communicatiediscipline. De opbrengsten van de VoRa-jaarprogramma's landen in het werk van de communicatiedirecties van de ministeries en in het aanbod van DPC.

## Beeldkompas

De prioriteit 'Beeld' uit eerdere jaarprogramma's is zover ontwikkeld dat nu wordt gewerkt aan bredere toepassing bij de communicatiedirecties. De VoRa zet dan ook niet meer in op doorontwikkeling, maar op toepassing en opschaling.

De afgelopen twee jaar is hard gewerkt om de prioriteit Beeld – later BeeldRijk en inmiddels Beeldkompas – vorm te geven. Startpunt was de bewustwording van veel departementen om beeld effectiever en meer weloverwogen te gebruiken bij hun communicatie. Maar, hoe doe je dat dan vervolgens? Hoe sluit je beter aan bij de toenemende beeldcultuur?

In 2019 is ervoor gekozen om Beeldkompas te laten bestaan uit:

- een interactieve online omgeving, waarin mensen zelf aan de slag kunnen om kennis op te doen en via tools erachter kunnen komen hoe zij beeld kunnen gebruiken;
- nieuwe en vernieuwde cursussen over de inzet van beeld en Beeldkompas die via de Academie worden aangeboden;
- een netwerk waarin mensen die zich met beeld bezighouden ervaringen en inzichten kunnen delen.

## Wat gaan we in 2020 doen?

- 1. Oplevering.** Begin 2020 wordt de interactieve omgeving opgeleverd. Een groep van beeldadviseurs en -redacteuren van de departementen is tijdens het hele realisatieproces betrokken geweest. Deze eerste versie is zodoende bij oplevering al door toekomstige gebruikers getest, maar in de eerste maanden zijn nadere verbeteringen nog mogelijk.
- 2. Implementatieplan.** We stellen een implementatieplan op om het gebruik van Beeldkompas te bevorderen. Vanaf het tweede kwartaal gaan beeldadviseurs van het Beeldcentrum bij de departementen langs om communicatiemedewerkers kennis te laten maken met de interactieve omgeving. Later volgen zelfstandig bestuursorganen en/of andere overheidsorganisaties. Daarnaast zal de inhoud en aanpak van Beeldkompas in bestaande en nieuwe trainingen/cursussen van de Academie worden opgenomen. In mei wordt op deze wijze de vernieuwde module Visuele Communicatie voor het eerst aangeboden. Ook wordt er gekeken of een praktische korte training voor Beeldkompas nodig is, bijvoorbeeld 'Dag aan de slag met Beeldkompas'.

**3. Didactische content.** Ontwikkeling van nieuwe content, specifiek gericht op het 'leren schrijven met beeld' en gebruik in Beeldkompas. Het gaat hier om oefenmateriaal en specifieke didactische varianten van de diverse beeldmiddelen voor het leren en toepassen van inzichten. Deze content wordt zowel gebruikt in de interactieve omgeving van Beeldkompas (kennisbank, leren over beeld, spelen met beeld, etc.) als ook in de context van de professionalisering (de workshops en cursussen).

**4. Andere gebruikers.** Naast communicatiemedewerkers richt Beeldkompas zich ook op rijksambtenaren die niet dagelijks met communicatie en beeld bezig zijn, zoals beleidsmakers. Voor hen zullen ook trainingen over het gebruik van Beeldkompas worden georganiseerd.

## Wie?

- VoRa-eigenaar: Erik den Hoedt
- Projectleiders: Hannah Vernooij (CAR), Joost de Wert en Berry van der Vorst (DPC)



Deze brochure is een uitgave van:

Ministerie van Algemene Zaken  
Binnenhof 19 | 2513 AA Den Haag  
Postbus 20001 | 2500 EA Den Haag

Februari 2020