



Rijksoverheid

# De kracht van contact

Werkprogramma van de Voorlichtingsraad 2022 - 2025





# Inhouds opgave

<b>Inleiding</b>	<b>7</b>
<b>Oog en oor</b>	<b>10</b>
<b>Vijf sporen</b>	<b>14</b>
 <b>Spoor 1</b> Alles begint bij contact	<b>16</b> 16
 <b>Spoor 2</b> Informatie op Maat	<b>17</b> 17
 <b>Spoor 3</b> Iedereen doet ertoe: inclusie en diversiteit	<b>18</b> 18
 <b>Spoor 4</b> De stijl van het huis: corporate identiteit en communicatie	<b>21</b> 21
 <b>Spoor 5</b> Toerusting van eigen medewerkers: interne communicatie	<b>23</b> 23
 <b>Investeren in vakmanschap</b>	<b>25</b>
<b>Voortgang en verantwoording</b>	<b>28</b>
<b>Bijlages I - II</b>	<b>30</b>
Bijlage 1 - Profiel moderne directie Communicatie	31
Bijlage 2 - Praatplaat directies Communicatie	33



# Weet wat er leeft

## Inleiding

Met het werkprogramma 2022-2025 'De kracht van contact' presenteert de Voorlichtingsraad (VoRa) zijn gezamenlijke acties voor een communicatieve Rijksoverheid voor de komende drie jaar. De Rijksoverheid is er voor iedereen en staat voor complexe maatschappelijke opgaven. Wij kunnen deze opgaven alleen adresseren als we weten wat er in de maatschappij leeft en als er verbinding is met verschillende groepen en organisaties in de samenleving.

Het programma verschijnt in een bijzondere context; in een versnipperd politiek landschap, een in toenemende mate gepolariseerde samenleving en grote nationale en internationale onzekerheid. Bestaande tegenstellingen tussen groepen komen steeds scherper tot uiting. Zo legden de coronamaatregelen verdeeldheid bloot, en zal de impact van COVID-19 nog lang en op allerlei manieren voelbaar zijn. Ook de oorlog in Oekraïne trekt een grote wissel op mensen en ondernemingen én de overheidsorganisaties die ze ten dienste staan.

Deze ingrijpende gebeurtenissen kunnen de zorgen verdiepen die bij veel mensen leven over de mate waarin de overheid in staat is de juiste bestuurlijke en politieke keuzes te maken. Daarom is de behoefte aan betrouwbare informatie groter dan ooit. Juist in een tijd die wordt gekenmerkt door propaganda, desinformatie, nepnieuws en afnemend vertrouwen. Het actief openbaar maken van informatie en het voldoen aan het recht van de burger op communicatie met de Rijksoverheid is dan ook belangrijker dan ooit. De VoRa wil daarom bijdragen aan een overheid die transparant, toegankelijk en begrijpelijk communiceert. Dit stelt eisen aan de informatievoorziening aan de Tweede Kamer en de samenleving. De communicatiediscipline wil voorop lopen en laten zien hoe de overheid de kracht van contact optimaal kan benutten.

### Samenwerking

De Rijksoverheid staat voor de opgave om aan te sluiten bij grote maatschappelijke thema's zoals ruimte, klimaat, veiligheid en welvaart en innovatie. Daarom gaan we interdepartementaal samenwerken, om te beginnen op de thema's 'fysiek domein', 'sociaal domein', en de domeinen 'veiligheid', 'internationaal' en 'uitvoering'. De communicatieve samenwerking zal onder andere bestaan uit het delen van omgevingskennis, redeneer- en woordvoeringslijnen en communicatiekalenders. Ook het afleggen van gezamenlijke werkbezoeken gaan we stimuleren. Hierbij betrekken we de aanbevelingen uit het advies kabinetsbrede communicatie 'Verbinding'. Mochten ontwikkelingen daartoe aanleiding geven dan wordt vanzelfsprekend ook op andere urgente thema's samengewerkt. We werken samen met het overleg van secretarissen-generaal (SGO). Vanuit het besef dat de vorming en uitvoering van beleid van meet af aan een investering vraagt in de wijze waarop we contact maken en communiceren.

### Vakmanschap en contact

De uitzonderlijke en weerbarstige context doet een stevig beroep op de wendbaarheid van de communicatiediscipline en daagt uit om verder vooruit te kijken. Daarom krijgt het werkprogramma vanaf 2022 een meerjarig karakter. Dit heeft alles te maken met het toegenomen belang van tijdig, duidelijk en echt contact, en dus de betekenis van onze manieren van communiceren. Er wordt een appel gedaan op vakmanschap.

De aardbevingsproblematiek in Groningen en de problemen met de kinderopvangtoeslag zijn voorbeelden die over een brede linie duidelijk hebben gemaakt dat de kwaliteit van beleid en wetgeving beter moet. Maar ook dat de contacten tussen publiek en overheid kwetsbaar zijn. De totstandkoming van beleid, de uitvoering van politieke besluiten en het toezicht op het naleven van afspraken liggen eerder en vaker onder het vergrootglas. Signalen vanuit de uitvoering en samenleving kunnen beter worden benut bij de ontwikkeling van beleid.

## Tussen de mensen

'Alles begint bij contact' doopte de VoRa in 2021 zijn agenda. Het programma om meer werk te maken van aanspreekbaarheid, wederkerigheid en het vermogen van de Rijksoverheid om tot gedeelde afspraken te komen met maatschappelijke partners. Met het advies kabinetsbrede communicatie 'Verbinding' en de handreiking 'Alles begint bij contact' heeft de VoRa adviezen opgesteld voor de bewindspersonen over het vormgeven van contact.

Burgers, ondernemers, volksvertegenwoordigers, medebestuurders, journalisten en hun organisaties moeten kunnen rekenen op bestuurders en ambtenaren die zich uitnodigend opstellen, vragen stellen en bereid zijn om samen naar oplossingen te zoeken en antwoorden te vinden op grote maatschappelijke opgaven. We staan voor een overheid die tússten de mensen staat. Alleen dan blijven we in verbinding.

## Vijf sporen

De VoRa heeft de gemeenschappelijke koers van de overheidscommunicatie in vijf opdrachten, of sporen samengevat. We doen dit in het volle besef van het ongewisse karakter van mondiale ontwikkelingen en de betrekkelijkheid van sturing. Onder andere de oorlog in Oekraïne en economische ontwikkelingen kunnen leiden tot tussentijdse aanpassingen van het werkprogramma en vereisen een wendbare communicatiediscipline. Dit stimuleert ons om minder tijd en energie te steken in eendimensionale 'plannenmakerij'. En om te beginnen aanwezig te zijn, aan te sluiten en partijen duidelijk te maken waarvoor we staan en welke afwegingen aan onze beleidskeuzes en beslissingen voorafgaan:

1. **Alles begint bij contact:** we ondersteunen bestuurders en medewerkers bij het verstaan van wat in de samenleving leeft. We brengen mensen in stelling en monitoren wat ons werk teweegbrengt.
2. **Informatie op maat:** toegankelijke informatie is de zuurstof van de democratie. We gaan door met het verbreden van de toegang tot informatie en diensten van de hele overheid en we helpen klant- en klachtcontact te verbeteren.
3. **Iedereen doet mee:** we staan voor diversiteit en inclusie, op alle momenten en in alle uitingen van de Rijksoverheid.
4. **De stijl van het huis:** we maken werk van een uitnodigende, herkenbare en heldere Rijksoverheid, met een kompas dat in beeld, taal en gedrag richting geeft.
5. **Toerusting van eigen medewerkers:** we werken samen aan de best denkbare informatie en toerusting van de 130.000 ambassadeurs van het Rijk om hun werk met trots te doen.

**Investeren in vakmanschap.** Professionalisering van de communicatiediscipline ondersteunt de vijf sporen. We investeren permanent in vakontwikkeling: de dwarsligger die de sporen draagt. Opdat we beschikken over een kritische blik op ons eigen doen en laten, grenzen durven weg te denken en communicatie van de Rijksoverheid te versterken.

## Samenwerking

We nodigen departementen, publieke dienstverleners en inspecties uit om met dit werkprogramma aan de slag te gaan. We houden regelmatig vakinhoudelijke sessies voor reflectie. Zoals we ook vooruitblikken aan de hand van trends en scenario's. We willen dit nadrukkelijk doen met het kabinet, met communicatie- én beleidscollega's op de departementen en collega's bij medeoverheden en brancheorganisaties. Duidelijk, Open, Een en Nabij, zoals we het kabinet in het advies kabinetsbrede communicatie ook hebben voorgehouden.

Het werkprogramma moet een bijdrage leveren aan effectieve en efficiënte overheidscommunicatie en een impuls geven aan het versterken van het vak. Daar tekent de VoRa voor.

Den Haag, 12 mei 2022





# Oog en oor

*Overheidscommunicatie in  
een veranderend landschap*

In oktober 2022 bestaat de VoRa 75 jaar. Dat is een uitnodiging om een licht te werpen op de wortels van de moderne overheidscommunicatie. Kort na elkaar worden in 1945 en 1947 de Rijksvoorlichtingsdienst en de Voorlichtingsraad ingesteld. Documenten die hieraan ten grondslag liggen laten twee motieven zien. In de eerste plaats leeft een sterke behoefte om burgers houvast te bieden bij contact met de overheid tijdens de wederopbouw. Daartoe vestigt het kabinet overal in het land informatiediensten onder de naam 'Oog en oor'. Deze fungeerden als bronnen van informatie voor het publiek en antennes voor 'Den Haag'.

In de tweede plaats springt de zorg naar voren voor afstemming en eenheid binnen de overheid: departementen kunnen alleen samen doelmatig en efficiënt contact maken.

De angst voor propaganda klinkt door als een krachtige ondertoon, en niet toevallig kiest de prille beroepsgroep enige tijd later de naam *vereniging voor eerlijke voorlichters*. Behoedzame omgang met macht en invloed is dan ook een derde leitmotiv.

### **Tijdgeest verstaan**

Ook vandaag de dag is aansluiting op informatiebehoefte leidend. Evenals tijdige, gerichte en kostenbesparende inzet van communicatiemiddelen en waakzaamheid ten aanzien van de morele aspecten van ons werk. Daarbij staat het weloverwogen omgaan met feiten en invloed voorop. Om recht te doen aan de tijdgeest verschuiven door de jaren heen accenten.

Aanvankelijk staat de voorlichting van pers en publiek in het teken van verklaring en toelichting. Overheidscommunicatie beperkt zich tot het toelichten van besluiten en maatregelen. Vervolgens zorgt het appel op democratisering en medezeggenschap voor het actiever delen van informatie, aangejaagd door incidenten die in 1980 uiteindelijk uitmonden in de Wet openbaarheid van bestuur (Wob).

De opkomst van informatisering blaast tegen de eeuwwisseling interactie en tweerichtingsverkeer fikse wind in de rug. Twintig jaar geleden zorgt het advies van de Commissie Toekomst Overheidscommunicatie ('Commissie Wallage') voor een bredere kijk op communicatie, vroeger in het beleidsproces: 'in het hart van het beleid'.

Naast de nieuwe technologische mogelijkheden hebben ook andere factoren een rol gespeeld in het ontwikkelen van nieuwe en geïntegreerde manieren van informatieverstrekking en dienstverlening. Bijvoorbeeld nieuwe inzichten over gedrag, beïnvloeding en participatie. Betekenisvol is ook hoe de kennisdeling en training verbreedt, met een eigen Academie voor Overheidscommunicatie.

### **Kwetsbare relaties**

Deze kleine kroniek helpt aan te geven hoe maatschappelijke, technologische en economische ontwikkelingen telkens weer helpen om publieke relaties opnieuw vorm te geven. Maar goede relaties zijn kwetsbaar. Zij vragen om voortdurende toetsing aan de beginselen van behoorlijk bestuur, zoals zorgvuldigheid, gelijkheid, *fair play* en proportionaliteit. Ingrijpende gebeurtenissen zoals de toeslagen-affaire maken ook duidelijk dat overheidshandelen soms betreurenswaardig 'ongekend onrecht' kan veroorzaken.

Dit slaat terug op alle geledingen van de overheid en het politiek bestuur en raakt zeker ook de overheidscommunicatie. In hoeverre zijn we vandaag de dag nog in staat tot het houvast, de samenwerking en de behoedzaamheid waarmee we kort na de oorlogsjaren begonnen?

Hoe voorkomen we dat we doorslaan in beïnvloeding, planning en beheersing? Voor de best mogelijke verbinding van overheid en samenleving investeren we daarom in tijdig en betekenisvol contact, in het motiveren van waarom overheid zich ergens mee bemoeit en hoe besluiten en de uitvoering hiervan tot stand komen.

Daarom ook helpen we een duidelijke, open, eerlijke en samenwerkende overheid te presenteren. We maken die belofte waar door binnenshuis te beginnen en drempels weg te nemen. Tussen de communicatiediscipline en andere disciplines (bijvoorbeeld P&O en de juridische kolom) en tussen de kerndepartementen en publieke dienstverleners.

De relatie tussen de departementen en publieke dienstverleners moet verder worden versterkt. Daarom maken departementen werk van het voornemen om vaker bijeenkomsten te beleggen met de eigen publieke dienstverleners en *lessons learned* met elkaar te delen. In het najaar van 2022 wordt een 'VoRa-plus' belegd met enkele grote publieke dienstverleners.

## **Aan de slag!**

Evenals bij de voorbereiding van eerdere edities van het gemeenschappelijk werkprogramma zijn trends in kaart te gebracht die implicaties hebben voor de overheidscommunicatie. Het rapport 'Aan de slag!' signaleert in zeven hoofdstukken verschillende trends die invloed uitoefenen op het vakgebied, zoals 'Opkomen voor idealen', 'Van doelgroep naar mensen' en 'meer digitale mogelijkheden en fundamentele vragen'.

Hierachter gaat een reeks dieperliggende ontwikkelingen schuil. Het trendonderzoek maakt inzichtelijk hoe observaties en opinies binnen de overheid en in alle geledingen in de samenleving uiteen kunnen lopen. Zover zelfs dat ze burgers én ambtenaren kunnen uitputten. Er is een andere benadering en vooral een andere bejegening nodig. Om herkenbaar te zijn. Om bereikbaar te zijn. Om aanspreekbaar te zijn. Om als één overheid te handelen.

Om écht contact te realiseren en beter om te gaan met dat bijzondere en broze basiskapitaal van de publieke zaak: de basale welwillendheid en bereidheid van burgers om de overheid het vertrouwen te geven. Dit draagvlak bestaat zodra en zolang bestuurders en ambtenaren in hun gedrag laten zien dat ze snappen wat er leeft, helpen verstaan waar het bij overheidsbemoeyenis om draait, en hoe je elkaar op een rechtvaardige wijze bejegt. Alles begint bij contact!

### **Scenariostudie: wat betekent digitale macht?**

De trendanalyse vormt de basis voor scenario's. Hoewel de toekomst onzeker is, geven scenario's inzicht in welke richting(en) een trend zich kan ontwikkelen. Het is dan mogelijk om dilemma's en keuzes te benoemen. Dat helpt bij de voorbereiding op denkbare ontwikkelingen. Vooral de impact van 'digitale mogelijkheden en fundamentele vraagstukken' roept vragen op: op dit onderwerp zullen zich in de komende decennia naar verwachting veel en snelle ontwikkelingen voordoen die ook impact hebben op de communicatiediscipline. De VoRa heeft DPC gevraagd om in ieder geval voor de trend 'digitale mogelijkheden en fundamentele vragen' mogelijke scenario's in kaart te brengen. Welke implicaties hebben verschillende scenario's bij deze trend voor de overheidscommunicatie over pakweg tien jaar?

### **Verdergaande worteling**

Overheidscommunicatie heeft zich ontwikkeld van een afgebakende competentie van een specifieke functionaris naar een kwaliteit van iedere publieke professional. Die staat steeds minder vaak voor iemand die louter een kwestie kan uitleggen en weet te argumenteren. Steeds meer staat het handelen van iedereen die de overheid dient voor eerste hulp bij aansluiting: hoe vind je goede netwerken, hoe ben je in die netwerken aanwezig en hoe benut je de mogelijkheden en middelen om een maatschappelijke opgave gezamenlijk aan te pakken? Tegelijk blijft goede voorlichting vanzelfsprekend een kerntaak.

Maar waar de machtspositie gezien kan worden als een onvervreembare eigenheid van de overheid, is tegenspraak en tegenmacht noodzakelijk. Daarom is openbaarheid ook zo belangrijk: iedere bewindspersoon en ambtenaar is gehouden aan een plicht tot tijdige en eerlijke informatieverstrekking.

De communicatiediscipline helpt bestuurders en rijksambtenaren medewerkers om de volksvertegenwoordiging, de media, burgers, ondernemers en organisaties zowel pro-actief als op verzoek van informatie te voorzien. Overheidscommunicatie speelt een steeds grotere rol in het openbaar bestuur. Daarmee kunnen we effectiever werken aan maatschappelijke vraagstukken. Met het werkprogramma willen we alle communicatieprofessionals van de communicatiediscipline aanspreken. Dus niet alleen de collega's die dagelijks verzoeken van journalisten, parlementariërs en publieke organisaties beantwoorden. Maar ook het aanzienlijk grotere deel van de communicatiediscipline dat zich vooral richt op de publiekscommunicatie.

### **Programma “In Dialoog”**

Met het programma ‘In Dialoog’ gaat de VoRa het gesprek aan met vakgenoten, journalisten, beleids- en communicatiemedewerkers en Tweede Kamerleden over de overheidscommunicatie en de rol van de communicatiefunctie in een veranderd medialandschap.

#### **Samenwerking: de opgave centraal**

De complexiteit van de opgaven waarvoor de overheid aan de lat staat is groot. Maatschappelijke opgaven als de energietransitie, de klimaatproblematiek en de woningmarkt zijn niet door slechts één departement op te lossen. Samenwerking tussen departementen en over de grenzen van departementen heen en samenwerking tussen departementen en publieke dienstverleners is veelal noodzakelijk.

De secretarissen-generaal hebben in hun SG-brief aangekondigd dat de zichtbaarheid en (h)erkenning van die samenwerking een forse investering in contact vraagt. De VoRa en de Commissie Rijksbrede Communicatie (CRC, waarin publieksvoorlichting en online activiteiten worden afgestemd) hebben inmiddels de (communicatieve) samenwerking op grote kabinetsthema’s in gang gezet. In de CRC is ook afgesproken om voorstellen te doen voor effectieve(re) campagnes en (online) publieksvoorlichting en een betere verantwoording van de inzet van onze communicatie (accountability).



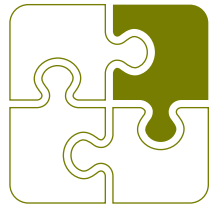
# Vijf sporen





## Spoor 1

Alles begint bij contact



## Spoor 2

Informatie op maat



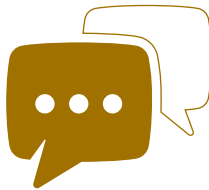
## Spoor 3

Iedereen doet ertoe



## Spoor 4

De stijl van het huis



## Spoor 5

Toerusting van eigen medewerkers



Investeren  
in vakmanschap

# Spoor 1

## Alles begint bij contact



Het begrip contact betekent letterlijk: meevoelen. Contact in ons geval betekent dat een betrokken overheid aanspreekbaar is. ‘Alles begint bij contact’ is gericht op het ondersteunen van bewindslieden en ambtenaren bij het in contact zijn met de samenleving. Communicatie is essentieel voor wederkerige relaties. We kunnen en willen niet volstaan met eenrichtingsverkeer en het zenden van boodschappen. Tegelijkertijd is snelheid soms wel geboden, en is slimme en gerichte instructie op zijn plaats. Maar ook dan komt het erop aan, om aan te sluiten op wat mensen raakt.

Open contact over mogelijkheden en begrenzingen in het contact hoort daarbij, evenals tijdig terugkoppelen en zo nodig bijstellen bij verstoringen of incidenten. Of je nu het woord voert, campagnes ontwerpt, speeches schrijft, online of gedrukte teksten maakt of onderzoek organiseert: alles begint bij contact. We maken capaciteit vrij voor de organisatie van het programma en het delen van inzichten en ervaringen die we opdoen.

## Wat gaan we in de periode 2022 – 2025 doen?

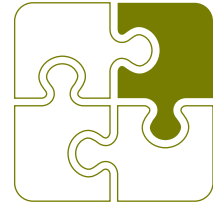
- 1. Contact sleutels, handreiking en bewustwording.** Na een eerste handreiking voor de start van nieuwe bewindslieden maken we een nieuwe publicatie met voorbeelden en ervaringen voor ambtenaren. Contact is vooral een kwestie van doen. Daarom investeren we in het gesprek op departementen en met de publieke dienstverleners en inspecties over het toepassen van ‘contact sleutels’. Dit betekent het signaleren en het begrijpen van emoties van mensen, het aanspreken van waarden, in stelling brengen van partijen, het investeren in taal en het inbouwen van tijd en ruimte voor reflectie op de impact van de wijze waarop we erin slagen contact te maken, te benutten en te bestendigen.
- 2. Buitenspiegels.** We gaan door met bijeenkomsten, interviews en podcasts om deuren te openen en de dialoog aan te gaan. Met gesprekspartners zoals de media, medeoverheden, publieke dienstverleners en andere disciplines. We zijn het adagium ‘van buiten naar binnen denken’ voorbij: al ons doen en (steeds meer) laten ademt dat écht contact en échte verbinding kunnen motiveren en de lol en doelmatigheid van het dagelijkse werk vergroten. Wij gaan investeren in netwerken die problemen en kansen gaan oppakken. Op die manier sluiten we beter aan op verwachtingen, vaardigheden en voorkeuren van publieksgroepen.
- 3. Omgevingsonderzoek.** In 2021 zijn we gestart met ‘connecting the dots’. We gaan de interdepartementale omgevingskennis inventariseren en de interdepartementale samenwerking versterken. Op welke wijze kan dit zo efficiënt mogelijk en vraaggericht worden ingericht? Een gemeenschappelijk online onderzoeksinstrument is één van de mogelijkheden. Versterking van de interdepartementale onderzoeksfunctie moet ons beter in staat stellen de vinger aan de maatschappelijke pols te houden.
- 4. In Dialoog.** De VoRa zet het gesprek voort met vakgenoten, journalisten, beleids- en communicatiemedewerkers en Tweede Kamerleden over de overheidscommunicatie en de rol van de communicatiefunctie in een veranderd medialandschap. Het uitgangspunt van de dialoog is écht luisteren.

### Wie?

VoRa-eigenaren: Kristel Dirx (DPC), Cas Teijssen (EZK) en Talien Willems (Financiën)  
CRC-portefeuillehouder: Wouter van Eendenburg (I&W)  
AZ-projectleider: Guido Rijnja (CAR)

# Spoor 2

## Informatie op Maat



Veel burgers zien door de bomen het bos niet meer als ze te maken krijgen met informatie of dienstverlening van de overheid. Mensen kunnen hun weg niet vinden, weten niet welke informatie en diensten in hun situatie relevant zijn en moeten keer op keer hun verhaal opnieuw doen. Onderzoek wijst uit dat mensen onzeker zijn in het doen van regelwerk met de overheid en op zoek zijn naar bevestiging en overzicht.

De VoRa zet zich daarom blijvend in om de overheidsbrede informatievoorziening en dienstverlening voor burgers te verbeteren in samenwerking met andere overheidsorganisaties. Dit doen we door vanuit de communicatiediscipline expertise bij te dragen aan het project 1Overheid, waarbij de rol en financiering van BZK cruciaal is.

## Wat gaan we in de periode 2022 – 2025 doen?

- 1Overheid.** In het voorjaar van 2022 is de nieuwe website [Nederlandwereldwijd.nl](https://nederlandwereldwijd.nl) live gegaan. Deze website maakt deel uit van een overheidsbreed loket voor Nederlanders in het buitenland waarbij ook e-mail, telefonie en fysieke loketten van ambassades worden ingezet. Na de zomer van 2022 start het programma 1Overheid met als doel dit *multichannel*-loket uit te breiden tot een loket voor alle Nederlanders, ongeacht hun locatie. De verwachting is dat de eerste fase van deze verbreding, waarbij de focus op informatievoorziening ligt, begin 2024 is afgerond. Ook de Single Digital Gateway (de Europese Verordening die burgers en ondernemers gemakkelijk toegang moet bieden tot digitale overheidsdienstverlening in de Europese Unie) en de levensgebeurtenissen worden binnen dit loket geïntegreerd. Vanaf de start is er aandacht voor inclusie in de breedste zin van het woord. Parallel aan de totstandkoming van 1Overheid wordt Rijksoverheid.nl doorontwikkeld tot een nieuwe corporate website onder dezelfde naam.
- Financiering en governance.** In 2022 staat ook de financiering en het inrichten van de governance rond het programma 1Overheid centraal. Dit vergt de nodige aandacht voor samenwerking met andere overheidsorganisaties. Deze samenwerking is essentieel om 1Overheid te laten slagen. De VoRa is hierbij betrokken in de persoon van de directeur van DPC.
- Integrale aanpak.** 1Overheid heeft veel inhoudelijke raakvlakken met andere overheidsbrede projecten zoals de overheidsbrede loketfunctie, digitale informatiepunten, de aanpak levensgebeurtenissen en de Single Digital Gateway. De onderlinge samenhang tussen deze projecten wordt (visueel) in kaart gebracht.
- Huisstijl en domeinnaam.** Voor de realisatie van 1Overheid moet een besluit worden genomen over de huisstijl en domeinnaam. Ook in deze afweging staat de burger centraal. Hiervoor wordt een werkgroep geformeerd van enkele corporate communicatieadviseurs en adviseurs van DPC (Beeldcentrum en Online Advies).
- Mens Centraal.** Het programma Mens Centraal loopt medio 2022 ten einde. We bereiden de borging van de resultaten en projecten van het programma voor. De projecten Aanpak Levensgebeurtenissen en de overheidsbrede onderzoeksgemeenschap voor informatie en dienstverlening kunnen mogelijk bij DPC worden ondergebracht. Ook brengen we de opbrengsten uit het programma (inzichten, *lessons learned*, aanpak en methoden) op een centrale plek bijeen, raadpleegbaar voor iedereen. Veel partijen hebben het gedachtegoed geadopteerd. Het zal structureel worden uitgedragen door DPC, Werk aan Uitvoering (WaU) en Gebruiker Centraal.

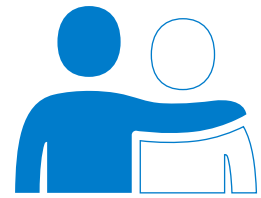
### Wie?

VoRa-eigenaren: Kristel Dirx (DPC) en Ilse van Overveld (BZK)  
CRC-portefeuillehouder: René Sertons (CAR)  
AZ-projectleider: Angélique van Drunen (CAR)



# Spoor 3

## Iedereen doet ertoe: inclusie en diversiteit



Iedereen in Nederland moet mee kunnen doen in de samenleving. Daarom moet de communicatie van de Rijksoverheid begrijpelijk en toegankelijk zijn voor iedereen. Bijvoorbeeld voor mensen die laaggeletterd zijn, mensen met een bi-culturele achtergrond, mensen in stresssituaties en mensen met een fysieke of mentale uitdaging. Alleen zo zorgen we voor effectieve overheidscommunicatie. Divers en inclusief denken, communiceren en handelen is noodzakelijk voor een overheid die in verbinding wil staan met de gehele samenleving. Zo maken we de overheid voor iedereen herkenbaar en benaderbaar. We spreken van inclusieve communicatie, omdat dit per definitie divers is.

De VoRa wil de komende periode komen tot een gezamenlijke visie en integrale aanpak voor inclusieve overheidscommunicatie, waarin alle mensen centraal staan. In woord en beeld. Inclusieve overheidscommunicatie ontwikkelen we niet alleen vóór mensen, maar mét mensen. Het is een opdracht voor de communicatiediscipline.

VoRa-leden vervullen een belangrijke ambassadeursrol om de bewustwording op het eigen departement te vergroten en concrete stappen te zetten bij het inclusiever maken van de communicatie én het diverser maken van het eigen personeelsbestand. ‘Diversity of thought’ draagt immers ook bij aan het realiseren van onze doelstellingen. Het programma ‘Inclusie’ van DPC heeft een aanjagende en verbindende rol om te komen tot de gezamenlijke visie en integrale aanpak. Het programma richt zich er o.a. op om de producten en diensten van DPC inclusiever te maken en zal in nauwe samenwerking met de VoRa-werkgroep ‘Inclusie’ onderstaande acties oppakken. Het uitgangspunt is zoveel mogelijk aan te sluiten bij bestaande initiatieven, netwerken met elkaar te verbinden en te werken op basis van de behoeftes van gebruikers.

### Wat gaan we in de periode 2022 – 2025 doen?

- 1. Inclusief onderzoek.** Inclusief onderzoek is het vertrekpunt van ons handelen. Wat zijn de behoeften en wensen van mensen en welke ongelijkheid en onrechtvaardigheid wordt mogelijk ervaren? De bereidheid je in te willen leven in de doelgroep mag dan nog zo groot zijn, de meeste communicatie-professionals kunnen zich niet volledig verplaatsen in de belevingswereld van de doelgroep. Testen bij de doelgroepen of onze communicatie aansluiting vindt en herkenbaar is, is dan ook noodzakelijk. Omdat sommige groepen onvoldoende zijn vertegenwoordigd in onderzoekspanels, gaan we – aanvullend op de handreiking ‘Inclusief communicatieonderzoek’ – ervaring opdoen met andere onderzoeksmethoden. Denk aan testpanels van taalambassadeurs van stichting ABC en het pre-testen van beeld. Ook wordt het gesprek met de mensen waar het om gaat zoveel mogelijk in de eigen omgeving gevoerd.
- 2. Inventariseren van behoeftes en wensen.** Wij gaan inventariseren welke visies op inclusieve communicatie op de departementen bestaan. Welke producten, diensten en netwerken zijn er? Hoe herkent de burger zich in onze uitingen? Wat moet prioriteit krijgen om te komen tot een gezamenlijke aanpak in het inclusiever maken van onze communicatie? Op basis van de uitkomsten kunnen we de concrete inhoud en aanpak van onderstaande punten bepalen.

3. **We zetten de mens centraal.** In de communicatie van de Rijksoverheid sluiten we zoveel mogelijk aan bij de belevingswereld van mensen en levensgebeurtenissen, conform de inzichten die het programma Mens Centraal heeft opgeleverd. De mensen om wie het gaat worden door middel van co-creatie nadrukkelijk in pilots betrokken. Bij de ontwikkeling van communicatie-uitingen wordt vroegtijdig de samenwerking gezocht met taalambassadeurs (ex-laaggeletterden), ervaringsdeskundigen en mensen met specifieke behoeftes. De opbrengst in de vorm van *best practices* wordt gedeeld.
4. **Denkkracht en tegenspraak.** Een zorgvuldig samengestelde denktank van ervaringsdeskundigen, belangenorganisaties aangevuld met wetenschappers, experts en departementen moet zorgen voor denkkracht én tegenspraak en leiden tot een aanpak om inclusieve communicatie te bevorderen. Wat is er nodig om iedereen in te sluiten? Hoe zorgen we dat iedereen zich kan herkennen in overheidscommunicatie? Hoe kunnen we iedereen zo goed mogelijk bereiken? De denktank maakt hierbij gebruik van de inventarisatie van behoeften en wensen.
5. **Kennisdeling.** De VoRa zet in op kennisdeling die activeert. We bieden communicatieprofessionals meer kennis aan over inclusie. Het dossier 'Inclusie' op Communicatierijk.nl wordt doorontwikkeld o.b.v. de inzichten die tijdens de inventarisatieronde worden opgehaald. Naast concrete handreikingen wordt verwezen naar het aanbod van derden, zoals het programma Mens Centraal, Wijzer in Geldzaken en de actieprogramma's Gebruiker Centraal en Direct Duidelijk. Indien wenselijk ontwikkelt DPC aanvullende tools die helpen bij het toepassen én uitdragen van inclusieve communicatie. In 2022 organiseren Direct Duidelijk en Gebruiker Centraal activiteiten om bij departementen hun inzichten te delen en het belang van begrijpelijke en toegankelijke overheidscommunicatie te benadrukken. Daarnaast wordt op Beeldkompas.nl het dossier over divers beeldgebruik doorontwikkeld.
6. **Leeraanbod.** De Academie voor Overheidscommunicatie en het Beeldcentrum onderzoeken i.s.m. het programma Inclusie de mogelijkheden om ons vak verder te professionaliseren en communicatieprofessionals handvatten te bieden om meer divers en inclusief te communiceren. Hiervoor wordt waar nodig het bestaande leeraanbod doorontwikkeld. Het leernetwerk 'inclusieve communicatie' wordt nieuw leven ingeblazen.
7. **Going concern.** De redactie Rijksoverheid draagt zorg voor de doorontwikkeling van reeds in gang gezette acties, zoals informatie op Rijksoverheid.nl in eenvoudige taal en het publiceren van informatievideo's in gebarentaal op specifieke onderwerpen. Ook worden activiteiten voortgezet waarmee stereotypering in woord en beeld moet worden voorkomen.
8. **Inclusief en divers beeldgebruik.** In opdracht van het SGO worden, na een eerste verkenning door DPC, volgende stappen gezet richting een diverse beeldtaal: een handelingsperspectief dat het laagdrempelig mogelijk maakt om inclusief beeld te realiseren en publiceren dat recht doet aan de diversiteit in de Nederlandse samenleving. Diverse beeldtaal wordt één van de thema's voor de denktank onder punt 4 (Denkkracht en tegenspraak). Ook gaan we onderzoeken of divers beeldmateriaal rijksbreed beter kan worden gedeeld, zodat departementen beschikken over voldoende divers beeldmateriaal om in te zetten in hun communicatie. Daarnaast onderzoeken we de mogelijkheid een intern en divers netwerk van communicatieprofessionals en inclusiespecialisten in te richten om inclusiever beeldgebruik te stimuleren en te toetsen. DPC onderhoudt dit netwerk en verzorgt kennissessies en intervisie, waarbij de diverse (leer)netwerken slim worden verbonden.

### **Iedereen rechtmatig in beeld**

De AVG lijkt forse gevolgen te hebben voor het beeldgebruik door het Rijk. 'Toestemming' is het uitgangspunt. In de praktijk lijkt dat hoge drempels, vertraging, stijgende kosten en een onvoorziene beheerlast te betekenen. Daarom moet verder onderzocht worden welke gevolgen de AVG concreet heeft. Uitgangspunten in de AVG zijn daarnaast deels strijdig met uitgangspunten van andere ontwikkelingen in het vakgebied, zoals diversiteit & inclusie en de rijksidentiteit. Overkoepelend vraagstuk is: wanneer en hoe brengen we de mens in beeld, en wat betekent dat in de praktijk? Dit project beoogt aan elkaar verwante ontwikkelingen in het vakgebied naast elkaar te leggen, opdat er inzicht ontstaat over de (on)mogelijkheden van het rechtmatig in beeld brengen van mensen. Het project 'Iedereen rechtmatig in beeld' heeft weliswaar aanknopingspunten met het spoor 'Iedereen doet ertoe' maar heeft een bredere scope. Daarom is het als afzonderlijk project in het werkprogramma opgenomen.

#### **Wie?**

VoRa-eigenaren: Mariëlle Bevers (OCW) en Maryse Ducheine (SZW)

CRC-portefeuillehouder: Jacco van Maldegem (Financiën)

AZ-projectleider: Simon Vriend (CAR) en Saskia Soekhoe (DPC)



# Spoor 4

## De stijl van het huis: corporate identiteit en communicatie

De veranderende rol van de Rijksoverheid dwingt ons na te denken over onze gewenste identiteit. Stroken ons gedrag en onze communicatie met onze gewenste identiteit? Een Rijksoverheid die in de samenleving staat en met de inwoners in gesprek is, vraagt om een heldere en flexibele werkwijze en ruimte om te communiceren voor de individuele rijksambtenaar. Het is onze opdracht om de Rijksoverheid in beeld, woord en daad te presenteren met een eenduidig en herkenbaar profiel. Communicatiedirecties voeren het communicatiebeleid van de Rijksoverheid uit en zijn in contact met de samenleving. Daarnaast ondersteunen communicatiedirecties bewindspersonen en (top)ambtenaren in hun externe contacten.

De samenleving verandert en verwacht een flexibele Rijksoverheid die mee verandert. Denk hierbij aan de roep om betere informatievoorziening en meer openheid (Woo). Dit doet een appel op directies Communicatie om medewerkers hierbij te ondersteunen. Directies Communicatie leveren ook een bijdrage aan een meer ontspannen omgang tussen ministeries en parlement. Ambtelijk vakmanschap en in dialoog blijven met de samenleving zijn speerpunten. Diverse onderzoeken tonen aan dat het vertrouwen in de Rijksoverheid en het kabinet op dit moment historisch laag is. Dit heeft onder andere gevolgen voor de geloofwaardigheid van onze boodschappen en aantrekkelijkheid als werkgever.

De rijkshuisstijl dateert uit 2008 en is sindsdien nauwelijks doorontwikkeld voor online toepassingen. Dit resulteert in beperkingen voor onze communicatie en zit ons ook in de weg bij het voldoen aan criteria ten aanzien van digitale toegankelijkheid. Een functionele modernisering van de rijkshuisstijl is noodzakelijk om deze bij de tijd te brengen en draagt bij aan het ondersteunen van de gewenste identiteit. Een 'rijkskompas', waarin de rijksidentiteit en de manier waarop we die uitdragen beschreven staan, moet dienen als handleiding voor de moderne ambtenaar en helpen om de gedeelde waarden uit te dragen. We hebben hierover nauw contact met de beweging Grenzeloos Samenwerken en Ambtelijk Vakmanschap en maken gebruik van bestaande gremia om kennis te delen. Het Beeldcentrum is nauw betrokken bij de actiepunten.

## Wat gaan we in de periode 2022 – 2025 doen?

### Vorm en middelen

- 1. Vernieuwen rijkshuisstijl.** De huidige richtlijnen worden op basis van het merkkompas herzien zodat deze overeenkomen met de nieuwe rijksrollen en rijkskernwaarden. Een *branding*-specialist buigt zich samen met een klankbordgroep over deze opgave. Op basis van de nieuwe richtlijnen zullen rijkshuisstijlelementen worden aangepast en uitgebreid om de gewenste uitstraling te bereiken.
- 2. Illustratiestijl.** Er wordt een rijksillustratiestijl ontwikkeld die werkt volgens een modulair systeem zodat illustraties naar gelang organisatie, doel of doelgroep kunnen worden aangepast.
- 3. Rijksfont.** Een uitbreiding van variëteit van het rijkslettertype is noodzakelijk. Enerzijds omdat (online) ontwikkelingen in communicatiemiddelen en communicatiedragers nopen tot een aanpassing van het rijksfont. Anderzijds om de nieuwe rijksidentiteit uit te kunnen dragen.

- 4. Rijksidentiteitportaal.** Er wordt een rijksidentiteitportaal ontwikkeld. In dit portaal kunnen gebruikers rijkshuisstijlinformatie en elementen vinden om communicatie vorm te geven. Het portaal moet in 2022 live gaan. Het portaal zal drie modules bevatten: een huisstijlrichtlijnenmodule, een module met alle huisstijlelementen (logo's, iconen, illustraties) en een module waarbij gebruikers eenvoudige communicatiemiddelen zelf kunnen maken (zoals leaflets, factsheets, posters en visitekaartjes).

### Taal

- 1. Taalgids.** Taal is een belangrijk onderdeel van de rijksidentiteit. Daarom wordt een handzame taalgids opgesteld met richtlijnen en voorbeelden, waarvoor kennis wordt opgehaald bij verschillende interne en externe initiatieven. Hierbij worden ook de publieke dienstverleners meegenomen. Inclusie en diversiteit worden bij het opstellen van de taalgids niet uit het oog verloren.

### Gedrag

- 1. Rijkskompas.** Er wordt een rijkskompas ontwikkeld dat als onderlegger of paraplu helpt bij het uitdragen van de rijksidentiteit. En daarmee departementen houvast biedt bij de wijze waarop zij communiceren. Hierbij blijft vanzelfsprekend voldoende ruimte om eigen accenten te leggen. Het ontwikkelen van het rijkskompas doen we rijksbreed met de corporate communicatieadviseurs. Daarbij halen we kennis op bij verschillende interne initiatieven, zoals Grenzeloos Samenwerken; Ambtelijk vakmanschap en Dialoog en ethiek. Voor de implementatie van het rijkskompas wordt een introductieplan geschreven.
- 2. Handreiking verbinding.** De handreiking contact voor bewindslieden wordt aangepast voor ambtelijk gebruik.
- 3. In gesprek over dilemma's.** Veel hangt af van de manier waarop we gesprekken met elkaar voeren, zodra het schuurt. Daarom is een handreiking dilemmagesprekken opgesteld. De aanpak is geïnspireerd door ervaringen met dilemmalogica, *public design* en moreel beraad. De aanpak is voorbereid in samenwerking met de programma's Open Overheid, Ambtelijk Vakmanschap, Grenzeloos Samenwerken en Dialoog en Ethiek van het ministerie van BZK.

De Rijksoverheid streeft naar een rechtvaardige, ondernemende en duurzame samenleving om een democratische rechtsstaat te creëren. Waarin mensen en maatschappelijke organisaties in vrijheid en veiligheid kunnen leven. Hiervoor is het noodzakelijk om de rechtsorde te waarborgen, een basisbestaan te garanderen, het collectieve belang te bevorderen en daar waar nodig de markt te compenseren. Dit doet de Rijksoverheid door belangen af te wegen, te investeren in de toekomst en op te treden waar dat nodig is, al dan niet in samenwerking met interne of externe partners.

#### Wie?

VoRa-eigenaren: Talien Willems (Financiën) en Ilse van Overveld (BZK)

CRC-portefeuillehouder: Melanie Tseng (OCW)

AZ-projectleider: Jacco Bartelds (CAR) en Maren Wiersma (DPC)

# Spoor 5

## Toerusting van eigen medewerkers: interne communicatie



Interne communicatie staat nadrukkelijk op de agenda van de communicatiediscipline. Het belang en de meerwaarde van interne communicatie wordt sinds enkele jaren binnen en buiten de Rijksoverheid weer volop onderschreven. Interdepartementale afstemming vindt plaats via de in 2021 opgerichte Adviescommissie Interne Communicatie (AIC). De strategische inzet van interne communicatie krijgt steeds meer aandacht en er wordt gezocht naar nieuwe manieren om medewerkers van informatie te voorzien. Zo hebben de (digitale) magazines bij verschillende departementen een comeback gemaakt.

Maar het blijft belangrijk om aandacht te houden voor deze discipline, want de focus van de communicatiedirecties ligt nog te vaak primair op de externe communicatie. Medewerkers moeten het soms nog steeds doen met een kopie van een persbericht of het nieuws zelfs via de media vernemen. Departementen moeten ook meer aandacht hebben voor het aangaan van het gesprek met de eigen medewerkers in plaats van louter zenden. Waaraan hebben medewerkers behoefte? Daarbij hoort het faciliteren van verhalen die inspireren, en het stimuleren van dialoog. Dat kan op beleidsthema's, maar bijvoorbeeld ook op onderwerpen zoals ambtelijk vakmanschap en grenzeloos samenwerken. En met het vele hybride en thuiswerken is ook het versterken van de binding van medewerkers met hun eigen departement belangrijker dan ooit. Daarvoor is professionalisering van de interne communicatiefunctie noodzakelijk.

### Wat gaan we in de periode 2022 – 2025 doen?

- 1. Alles begint bij contact.** Het ABBC-traject is een speerpunt in het VoRa-werkprogramma. Maar zijn de eigen rijksmedewerkers voldoende op de hoogte van dit traject? Wat gaat er voor hen veranderen? Wat wordt er van hen verwacht? Wat moeten zij straks anders doen? Het is belangrijk om de eigen medewerkers goed mee te nemen in het traject, zodat de uitwerking ervan goed verloopt en de medewerkers goed worden meegenomen in de veranderingen die gaan plaatsvinden.
- 2. Beter aansluiting op het SGO.** De aansluiting van de communicatiediscipline op het SGO wordt versterkt. Hoe zorgen we dat we elkaar beter weten te vinden? Hoe kunnen we eerder meedenken als beleid wordt gemaakt? Hoe kunnen we medewerkers daar goed in meenemen? Medewerkers kijken immers als eerste naar de secretaris-generaal als het gaat om zaken als thuiswerken, de (sociale) veiligheid op de werkplek en de relatie tussen politiek en ambtenarij. Zonder gedegen communicatieve ondersteuning landen voornemens onvoldoende in alle haarvaten van de organisatie.
- 3. Inclusieve interne communicatie.** Diversiteit en inclusie is een belangrijk thema in de samenleving en binnen de Rijksoverheid. Het begint daarbij natuurlijk bij de samenstelling van de eigen organisatie. Ervoor zorgen dat de eigen organisatie inclusief is. Vervolgens is de vraag: hoe divers en inclusief zijn we in onze (interne) communicatie? Is het vanzelfsprekend onderdeel van onze communicatie-aanpak? Weten wij daarvan voldoende om als communicatieprofessionals onze collega's te kunnen adviseren? Herkennen collega's zich in de interne communicatie? En wat betekent dit uiteindelijk concreet voor ons (interne) beeld- en taalgebruik? Hoe zorgen we ervoor dat berichten op intranet of in het personeelsblad divers zijn? Is de interne communicatie vanuit de SG voldoende inclusief?

4. **Versterken van de binding met de eigen medewerkers.** Het versterken van de binding met de eigen medewerkers, zeker nu departementen en publieke dienstverleners hybride gaan werken, is een kernopgave. Hoe blijven we zorgen voor betrokkenheid? En hoe houd je verbinding met je medewerkers (en medewerkers onderling), die vanuit verschillende omgevingen werken? Hoe kun je medewerkers motiveren om te blijven optreden als ambassadeur van de eigen organisatie?
5. **Visie op interne communicatie.** Er wordt een rijksbrede visie op interne communicatie geformuleerd die past bij de Rijksoverheid en haar departementen. Wat verstaan we onder interne communicatie? Welke rol heeft interne communicatie binnen de directie Communicatie? Hoe communiceren we met elkaar op een zodanige manier dat we de doelstellingen van de Rijksoverheid en het ministerie intern tot leven brengen en verder brengen? Kortom, een kader voor interne communicatie van waaruit we werken vanuit communicatie én vanuit de organisatie.
6. **Rijksportaal.** Eind 2021 is het nieuwe Rijksportaal in gebruik genomen. Redacteuren en andere communicatiemedewerkers beginnen hun weg te vinden in het nieuwe Rijksportaal, maar lopen ook nog geregeld tegen problemen aan. Het is van belang dat het Rijksportaal goed aansluit op de interne communicatiebehoefte, zeker nu de noodzaak om intern te communiceren in tijden van hybride werken alleen maar toeneemt. Rijksportaal blijft de backbone van de interne communicatie. Daarom wordt de AIC gevraagd om jaarlijks de wensen voor de inzet van Rijksportaal als intern communicatieinstrument te inventariseren. Deze wensen worden vervolgens geagendeerd in het gebruikers en stakeholdersoverleg Rijksportaal.
7. **Wet Open Overheid (Woo).** De Wet open overheid is 1 mei 2022 ingegaan. Medewerkers hebben behoefte aan duiding en een loket waar ze met vragen naartoe kunnen. Beleids- en communicatiemedewerkers moeten over de Woo en de implicaties goed worden geïnformeerd. Ook moeten eventuele zorgen van medewerkers worden geadresseerd.
8. **Versterking en verbreding AIC.** De AIC voorziet de VoRa en de CRC gevraagd en ongevraagd van adviezen op het gebied van interne communicatie. Daarnaast bindt het de interne communicatieprofessionals en kan het inspringen bij het snel verspreiden van nieuwe trends en *best practices* binnen de Rijksoverheid. Doel is om dit jaar de banden met de publieke dienstverleners te versterken, bijvoorbeeld door organisaties uit te nodigen als (agenda)lid van de AIC. Dit draagt ook bij aan de relatie met het project Werk aan Uitvoering (WaU).

**Wie?**

VoRa-eigenaren: Friso Fennema (I&W) en Wim van der Weegen (Defensie)

CRC-portefeuillehouder: Gwendolyn Rahusen (LNV)

AZ-projectleider: Hannah Vernooij (CAR)

# Investeren in vakmanschap



## Agenda van het programmateam professionalisering

We stimuleren interdepartementale en interdisciplinaire samenwerking en faciliteren de uitwisseling van kennis en ervaring. Door contact te zoeken met communicatieopleidingen op alle onderwijsniveaus stimuleren we de instroom van jonge communicatieprofessionals. Daarmee verbeteren we de aansluiting op de momenteel nog steeds krappe arbeidsmarkt. We zetten blijvend in op professionalisering door beproefde methoden te bestendigen en nieuwe modules en trajecten te ontwikkelen. Daar speelt de Academie voor Overheidscommunicatie een fundamentele rol in. Ten slotte dragen we met een ‘comparatieve functieschouw’ en een meerjarig personeelsplan op de departementen bij aan de positionering van de communicatiediscipline van de Rijksoverheid als aantrekkelijke werkgever met hart voor het communicatievak.

## Wat gaan we in de periode 2022 – 2025 doen?

### 1. Opleiden en ontwikkeling

- Verkenning door de Academie voor Overheidscommunicatie naar het aanbieden van (interdepartementale) intervisietrajecten.
- Het versterken, aanmoedigen en faciliteren van multidisciplinaire en interdepartementale communicatiesamenwerking via samenwerkingsverbanden en leernetwerken op de community ‘OnsCommunicatieRijk’.
- Ontwikkelen van zogenaamde ‘plusklussen’ voor senior woordvoerders en communicatieadviseurs (vanaf schaal 12) voor professionele verbreding en bekwaaming.
- Ontwikkelen module issue- en crisismanagement voor communicatieadviseurs en woordvoerders in samenwerking met het WVO en de NCTV.
- Twee, maximaal drie masterclasses per jaar voor VoRa-leden
- Jaarlijks één *techclass* voor VoRa- en CRC-leden.
- Implementatie geactualiseerde competentieprofielen.

### 2. Leerlijn

- Continueren van implementatie actiepunten ‘Alles begint bij contact’, ‘Loyale tegenspraak’ en ‘Ambtelijk vakmanschap’ in leerlijnen en workshops van de Academie voor Overheidscommunicatie.
- Verwerken van opgedane lessen en aanbevelingen van de werkgroep ‘In dialoog’ in leerlijn van de Academie voor Overheidscommunicatie.
- Op verzoek en op basis van urgentie ontwikkelt de Academie voor Overheidscommunicatie op maat aanbod opleidingen naar aanleiding van actuele vraagstukken.



### 3. Strategisch vakmanschap

- Comparatieve functieschouw: interdepartementaal onderzoek naar potentieel, beloning, diversiteit en opleidingsniveau binnen de communicatiedirecties. De uitkomsten van dit onderzoek worden in een benchmark vergeleken met communicatieafdelingen van vergelijkbare omvang bij gemeenten, campagnebureaus en commerciële instellingen.
- Meerjarig personeelsplan: Om het Rijk als aantrekkelijke werkgever te blijven presenteren investeren we in de relatie met mbo's, hogescholen en universiteiten. Daarom vergroten we de zichtbaarheid van de communicatiediscipline. Door gastcolleges te geven, starters uit de starterspool als ambassadeur te vragen. En we creëren passende stageplekken voor alle opleidingsniveaus.
- Voortzetten traject 'strategisch talentmanagement' en uitbreiden en verdiepen van samenwerking met de ABD, waaronder verankering van de ABD-module 'training publieke informatievoorziening'.
- Evaluatie starterspool (begin 2023).

#### Wie?

VoRa-eigenaren: Mariëlle Bevers (OCW)

CRC-portefeuillehouder: Walter Snoei (EZK)



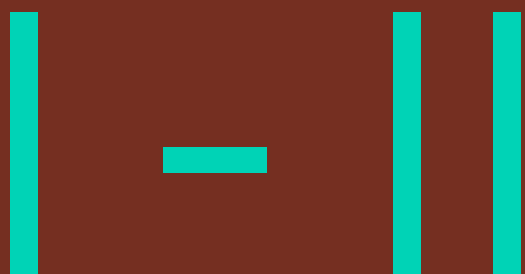
# Voort- gang en verant- woording

De VoRa en de CRC hebben afspraken gemaakt over de organisatie van dit meerjarig werkprogramma. Elk spoor heeft in ieder geval één eigen VoRa-eigenaar. De VoRa-eigenaren zijn samen met de CRC-portefeuillehouder(s) verantwoordelijk voor de voortgang en de verantwoording daarover. Zij worden ondersteund door projectleiders van CAR en DPC.

De prioriteiten worden periodiek in de VoRa geagendeerd. Door periodiek te agenderen en te monitoren kan niet alleen per activiteit, maar ook samenhangend worden gereflecteerd op de *impact* en wat nodig is om ervaringen en inzichten verder te brengen. Het werkprogramma is opgesteld in het besef van het ongewisse karakter van mondiale ontwikkelingen en de betrekkelijkheid van sturing. Jaarlijks houden we in het najaar het werkprogramma daarom in zijn geheel tegen het licht. Tussentijdse aanpassingen van het werkprogramma zijn vanzelfsprekend niet uitgesloten. Voorts bespreken we de voornemens, voortgang en bevindingen twee keer per jaar met de SG-portefeuillehouders Communicatie.

Spoor	VoRa-eigenaar	CRC-portefeuillehouder	AZ-projectleider(s)
 <b>1</b> <b>Alles begint bij contact</b>	Kristel Dirxx (DPC), Cas Teijssen (EZK) en Talien Willems (Financiën)	Wouter van Eendenburg (I&W)	Guido Rijnja (CAR)
 <b>2</b> <b>Informatie op maat</b>	Kristel Dirxx (DPC) en Ilse van Overveld (BZK)	René Sertons (CAR)	Angélique van Drunen (CAR)
 <b>3</b> <b>Iedereen doet ertoe: inclusie en diversiteit</b>	Mariëlle Bevers (OCW) en Maryse Ducheine (SZW)	Jacco van Maldegem (Financiën)	Simon Vriend (CAR) en Saskia Soekhoe (DPC)
 <b>4</b> <b>De stijl van het huis</b>	Talien Willems (Financiën) en Ilse van Overveld (BZK)	Melanie Tseng (OCW)	Jacco Bartelds (CAR) en Maren Wiersma (DPC)
 <b>5</b> <b>Toerusting van eigen medewerkers</b>	Friso Fennema (I&W) en Wim van der Weegen (Defensie)	Gwendolyn Rahusen (LNV)	Hannah Vernooij (CAR)
 <b>Investeren in vakmanschap</b>	Mariëlle Bevers (OCW)	Walter Snoei (EZK)	

# Bijlages



*I Profiel moderne directie  
Communicatie*

*II Praatplaat directies  
Communicatie*

## Bijlage 2 - Profiel moderne directie Communicatie

 Rijksoverheid

**Profiel moderne directie Communicatie**

Waarom?

**KERNOPDRACHT:**  
 waarvoor staan we aan de lat?

Als partner van beleid en uitvoering werken we iedere dag gezamenlijk aan de ontwikkeling en uitvoering van maatschappelijk gedragen beleid en het realiseren van de langetermijnambities van kabinet en departement. In het hart van het beleid, zodat we begrijpelijk beleid maken in plaats van beleid begrijpelijk. Maar we voelen ons ook als een vis in het water bij het inspelen op de dagelijkse actualiteit.

Zo verbinden we korte en lange termijn en binnen- en buitenwereld. Voor vertrouwen en draagvlak is effectieve en betrouwbare communicatie onmisbaar. Het recht van de samenleving op informatie is daarbij ons vertrekpunt.


Recht op informatie


Inspelen op actualiteit


Partners


Verbinden binnen- en buitenwereld


Ambities


Begrijpelijk beleid maken


Verbinden lange en korte termijn


Beleid


Corporate


Netwerksamenleving

Hoe?

**AANPAK EN POSITIE:**  
 wat kenmerkt onze manier van werken?

De directie Communicatie staat permanent in contact met de ambtelijke en politieke top. Samen worden de communicatieve prioriteiten bepaald. Deze prioriteiten vormen – met de kabinetsbrede en rijksbrede corporate communicatiestrategie – de basis voor een departementale communicatiestrategie. De directie Communicatie is een strategische directie en daarom gekoppeld aan de SG-functie.

De kracht van de directie Communicatie zit in planmatig werken, integraal denken en doen, het kritisch meedenken met politieke en ambtelijke top, het voortdurend verbinden van binnen- en buitenwereld en het realiseren van betrouwbare en effectieve communicatie.

De directie Communicatie is verankerd in de netwerksamenleving. We analyseren en duiden wat er speelt. Maar we observeren niet alleen, we mobiliseren en participeren ook nadrukkelijk. De Uitgangspunten Overheidscommunicatie vormen het kader waarbinnen alle communicatie van de Rijksoverheid plaatsvindt.

Communicatieprofessionals beschikken over een uitstekende maatschappelijke en politieke antenne en zijn naast denkers vooral doeners. We kantelen onze benadering van een uitsluitend rationeel naar een realistischer mensbeeld en passen de laatste gedragsinzichten toe. Wij zijn goed bekend met de laatste technologische trends en ontwikkelingen binnen ons vakgebied en weten deze effectief toe te passen. We zijn creatief en innovatief en schuwen het experiment niet.


Creatief en innovatief


Woordvoering


Uitgangspunten Overheidscommunicatie


Stakeholdermanagement


Gedragsinzichten/realistischer mensbeeld

Wat?

**KERNTAKEN:**  
 wat doen we?

Onze klassieke en kritische taken zijn woordvoering, communicatieadvies en onderzoek. Daarnaast biedt de directie Communicatie storytelling & speechwriting, stakeholdermanagement, beeldvoering, crisiscommunicatie, corporate communicatie, interne communicatie, begeleiding van werkbezoeken en externe optredens en regie op de eigen communicatiemiddelen en -kanalen. Onze expertise zetten we integraal in om samen met beleid en uitvoering aan de slag te gaan met de prioriteiten van het departement. Ook faciliteren we bij het communicatiever maken van de organisatie.

Wij zijn trots op ons vak en investeren continu in onze professionaliteit. Zo werken we aan netwerkcommunicatie omdat beleid steeds vaker in allerhande hybride samenwerkingsverbanden tot stand komt. Berichtgeving gaat tegenwoordig duizelingwekkend snel. Newsrooms die uitblinken in goede monitoring, webcare en contentstrategie zijn dan ook belangrijker dan ooit. We moeten meer communiceren in dilemma's. Dus niet alleen over de oplossing die uiteindelijk is gekozen, maar juist ook over de afwegingen die daaraan zijn voorafgegaan. Het belang van beeld neemt verder toe. Naast experts in taal moeten we daarom ook experts in beeld worden.

We kennen een lange traditie van rijksbrede samenwerking. De Voorlichtingsraad stimuleert sinds 1947 eenheid in communicatie en streeft naar effectievere en efficiëntere overheidscommunicatie. Op tal van terreinen is de samenwerking de afgelopen jaren daarom versterkt (o.a. 1loket, 1logo, 1website). Onlangs is daaraan de rijksbrede Communicatiepool toegevoegd. Op deze manier werkt onze gemeenschappelijke dienst (DPC) in opdracht van alle directies aan rijksbrede communicatie.


Onderzoek


Communicatieadvies


Werkbezoeken


Dilemmaloga


Versterking samenwerking


Beeldcommunicatie

## Bijlage 3 - Praatplaat directies Communicatie

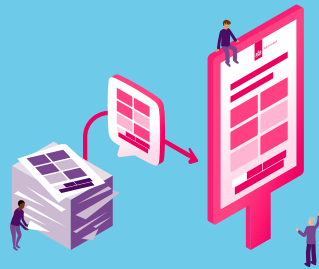
# Communicatie bij de Rijksoverheid

## Bezetting directies communicatie Kerndepartementen

Het doel van overheidscommunicatie is te voldoen aan het recht van de inwoners van Nederland op communicatie met en informatie van de Rijksoverheid en het ondersteunen van goed democratisch bestuur.

Ruim 850 communicatiemedewerkers werken samen aan de communicatie voor:

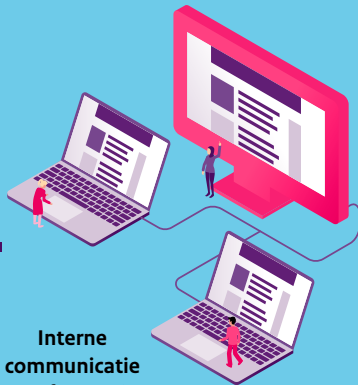
- 17,6 miljoen Nederlanders
- 12 ministeries
- 20 ministers
- 9 staatssecretarissen
- 130.000 rijksambtenaren



**Communicatieadvies**  
172,6 fte (22,5%)



**Communicatieonderzoek**  
66,6 fte (8,7%)



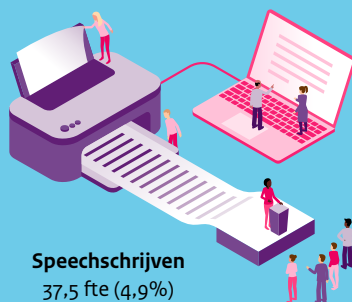
**Interne communicatie**  
51,5 fte (6,7%)



**Informatiespecialisten**  
36,1 fte (4,7%)



**Publieksinformatie**  
124,7 fte (16,3%)



**Speechschrijven**  
37,5 fte (4,9%)



**Persvoorlichting/ woordvoering**  
114,7 fte (15%)



**Staf/bedrijfsvoering**  
62,1 fte (8,1%)



**Externe optredens/protocol**  
41,7 fte (5,5%)



**Redactie**  
58,3 fte (7,6%)



Het werkprogramma is een uitgave van het ministerie van Algemene Zaken. Neem voor meer informatie contact op met het secretariaat van de Voorlichtingsraad: [car@minaz.nl](mailto:car@minaz.nl) of 070 356 41 00.

Juni 2022