

# Deel je rijk - Relevante trends voor overheidscommunicatie

- > *37 ontwikkelingen gesignaleerd in 2013*
- > *impact van veranderende samenleving*
- > *betekenis voor communicatie Rijksoverheid*



# Voorwoord

## Bestemming

De samenleving lijkt soms op een groot station zonder dienstregeling. Er zijn tientallen sporen, waarvandaan treinen vertrekken met onbekende bestemming. Waar gaan ze naartoe? Op welke trein zullen we stappen?

Zo kun je ook om je heen kijken vanuit de overheidscommunicatie. Er zijn talloze trends, veranderingen voltrekken zich in razend tempo, maar welke gaan werkelijk invloed hebben op ons werk? Dit trendonderzoek helpt richting te geven. Dat is belangrijk als basis voor het jaarprogramma van de Voorlichtingsraad, maar ook voor anderen: communicatiemedewerkers en beleidsmakers. We delen het graag, onder het motto van dit rapport 'deel je rijk'.

Willen we een dienstregeling of moeten we juist leren loslaten? Die vraag dringt zich op. Als de overheid ooit een monopolie op publieke taken of informatievoorziening had, dan heeft ze die positie nu verloren. Door de netwerksamenleving en de internetrevolutie organiseren burgers zichzelf steeds meer. Onze grote opgave is los te laten. Terwijl onze traditionele reflex is de regie te houden, nog meer te regelen. Natuurlijk moeten wij geen overheid worden die wegkijkt, die haar publieke taak verzaakt. Maar primair moeten wij burgers faciliteren die in vrijheid eigen keuzes maken, binnen de ruimte van het algemeen belang.

Laten we dus als we koersen op Rome, eerst maar eens naar Maastricht afreizen. Dan zien we onderweg wel verder. Ik hoop dat dit trendoverzicht inspireert en discussies binnen de overheid voedt. Dan heeft dit rapport alvast zijn bestemming bereikt.

**Erik den Hoedt**  
directeur Dienst Publiek en Communicatie  
ministerie van Algemene Zaken

# Inhoudsopgave

<b>Inleiding</b>	
Relevante trends voor overheidscommunicatie	6
<b>Minder rijk, meer eigen verantwoordelijkheid</b>	
<b>Wie moet/kan het doen?</b>	<b>8</b>
1. <i>Terugtrekkende overheid</i>	8
2. <i>Verwachtingenmanagement belangrijker</i>	9
3. <i>Meer zelfredzaamheid</i>	10
4. <i>Bezuinigingen raken iedereen</i>	11
5. <i>Solidariteit onder druk</i>	12
6. <i>De lat ligt hoog, zeker voor laagopgeleiden</i>	12
<b>Van autoriteit naar speler in netwerk</b>	
<b>Hoe tel je mee?</b>	<b>14</b>
7. <i>Gezag neemt af</i>	14
9. <i>Nieuwe internationale machtsverhoudingen</i>	16
10. <i>Andere bestuursstijlen</i>	16
11. <i>Mediacratie</i>	17
<b>Meer openbaar</b>	
<b>Wat deel je?</b>	<b>18</b>
12. <i>Transparantie en accountability</i>	18
13. <i>Van passieve naar actieve openbaarmaking</i>	19
14. <i>Open data</i>	20
<b>Authentiek verhaal, ook elders verteld</b>	
<b>Hoe kom je over?</b>	<b>22</b>
15. <i>Populisme en factchecking</i>	22
16. <i>Behoeft aan leiderschap</i>	23
17. <i>Identiteit en authenticiteit</i>	23
18. <i>Overheid als partner in communicatie</i>	24
19. <i>Branded journalism</i>	25
20. <i>User generated content</i>	26
21. <i>Communicatie als verbinder</i>	26

<b>Nieuwe betrokkenheid</b>	
<b>Wanneer doen mensen mee?</b>	<b>27</b>
22. <i>Doe-democratie</i>	27
23. <i>Meer protest</i>	30
24. <i>Samenleven: probleem én trots</i>	30
25. <i>Crowdsourcing</i>	31
26. <i>Faciliteren van gedrag</i>	31
27. <i>Nieuwe technologie</i>	33
<b>Mind shift</b>	
<b>Welke kijk op de wereld?</b>	<b>34</b>
28. <i>Sharing</i>	34
29. <i>Consuminderen</i>	35
30. <i>Flexibeler werken</i>	35
31. <i>Ouderen aanwezig</i>	36
<b>Veranderende verbindingen</b>	
<b>Hoe bereiken we elkaar nog?</b>	<b>37</b>
32. <i>Meer beeld en infotainment</i>	37
33. <i>Ander mediagedrag: mobiel internet</i>	38
34. <i>Massa's media, maar oude kanalen nog steeds relevant</i>	39
35. <i>Conversatie als centrale communicatiestijl</i>	40
36. <i>Monitoring en webcare</i>	41
37. <i>Storytelling</i>	42
<b>Verantwoording</b>	<b>43</b>
<i>Expertinterviews</i>	43
<i>Literatuur</i>	43

# Inleiding

## Relevante trends voor overheidscommunicatie

Trendanalisten, marktonderzoekers, communicatiewetenschappers, planbureaus... Ze brengen voortdurend ontwikkelingen in kaart. Niet alleen in de samenleving, maar ook in het communicatievak. Op initiatief van de Voorlichtingsraad zijn de trends gebundeld in deze uitgave.

### Aanleiding: jaarplan VoRa 2014

De **Voorlichtingsraad** (VoRa) brengt jaarlijks een plan uit met de rijksbrede communicatie-activiteiten. Dit plan is gebaseerd op trends in de samenleving en het communicatievak. Denk aan de opkomst van de netwerksamenleving, of de roep om verantwoording en transparantie. Deze ontwikkelingen hebben immers consequenties voor overheidscommunicatie. Dienst Publiek en Communicatie (DPC) is gevraagd de trends te verzamelen voor het VoRa-jaarplan van 2014.

### Opzet: onderbouwd overzicht van trends

Deze uitgave is een overzicht van 37 trends in de samenleving en in het communicatievak. Uiteraard gaat het niet om enkel nieuwe ontwikkelingen van het afgelopen jaar. Veel trends gaan langer terug; andere zijn vooral voorspellingen voor het komende decennium. DPC heeft globaal de periode van 2010 tot 2020 willen overzien. De trends zijn in kaart gebracht via deskresearch en expertinterviews. DPC heeft ze geduid en onderbouwd met bronnen van onderzoeksbureaus, planbureaus en universiteiten.

> zie ook de verantwoording in de bijlage (pagina 43)

Van deze trends zijn ook **trendkaarten** ontwikkeld, in navolging van de trendkaarten van Rijkswaterstaat. Deze zijn op te vragen bij de Academie voor Overheidscommunicatie en zijn te vinden op Rijksportaal. Op iedere kaart staat een trend met een korte omschrijving. Je kunt ze als werkvorm gebruiken als je relevante trends voor je eigen vakgebied wilt selecteren, als je wilt bespreken hoe je organisatie erop kan inspelen, of als je met je communicatieteam een plan wilt opstellen. Dit rapport is ook te lezen als een uitgebreide beschrijving en verantwoording van de trendkaarten.

### Leeswijzer: zeven clusters

Hierna volgen zeven clusters van trends. Soms bevatten die clusters trends in de samenleving, soms trends in het communicatievak, soms allebei. Verder verschijnen er geregeld adviezen over overheidscommunicatie, bijvoorbeeld van adviesraden. Die plaatsen we steeds bij de trend waar het advies bij aansluit. Zij hebben vaak de relevantie van de trends voor de overheidscommunicatie al geduid. Of andersom start soms met hun advies een nieuwe trend. De grens tussen een trend en een advies valt daarom niet haarscherp te trekken. Omwille van de leesbaarheid staan de bronnen steeds beknopt vermeld. Bijvoorbeeld als 'CBS1' in plaats van met de volledige titel of met voetnoten. De complete bronvermelding is te vinden in de bijlage.

## **Samenvattend:** zeven clusters van trends

### **Minder rijk, meer eigen verantwoordelijkheid – wie moet/kan het doen?**

Door bezuinigingen en een andere taakopvatting treedt de (Rijks)overheid terug. Mensen krijgen meer eigen verantwoordelijkheid bij het oplossen van hun problemen. Dit vereist verwachtingenmanagement van de overheid: ze moet duidelijk maken waar ze wel en niet voor staat. Daarnaast moet ze zelfredzaamheid en solidariteit faciliteren. Tegelijkertijd blijft de traditionele rol van de overheid als vangnet actueel. Zelf bijdragen moet zeker voor laagopgeleiden gemakkelijker worden: ze zijn minder goed in staat om deel te nemen aan de samenleving en de lat om eigen verantwoordelijkheid te nemen ligt voor hen erg hoog.

### **Van autoriteit naar speler in netwerk – hoe tel je mee?**

Het gezag van traditionele instituten neemt af. Dit komt onder meer doordat mensen steeds beter geïnformeerd zijn. Er is een netwerksamenleving ontstaan met meer horizontale en tijdelijke verbanden. Ook binnen en buiten Europa verschuiven de machtsverhoudingen. Dit vergt andere bestuursstijlen: naast hiërarchisch ook meer verbindend leiderschap. En het vraagt van de overheid om in haar positie als één van de spelers in het netwerk, op andere manieren beleid te maken en te communiceren. Daarbij speelt de mediocratie een belangrijke rol: het debat speelt zich veel meer in de media en de publieke ruimte af.

### **Meer openbaar – wat deel je?**

De samenleving roept om een open overheid. Mensen verwachten transparantie over het beleid en ook accountability: verantwoording van afwegingen, keuzes en resultaten. De overheid moet relevante informatie actiever openbaar maken – niet pas na een Wob-verzoek – en ook andere data beschikbaar stellen. Die zogeheten open data bieden niet alleen meer zicht op het functioneren van de overheid, maar ook mogelijkheden voor betere diensten en nieuwe bedrijvigheid.

### **Authentiek verhaal, ook elders verteld – hoe kom je over?**

Mensen hebben behoefte aan authentieke leiders; aan personen en organisaties met een eigen visie en een kloppend en samenhangend verhaal. Dat verhaal wordt steeds meer ook via anderen gebracht: partners in de communicatie, burgers op platforms en via branded journalism. Soms zijn andere zenders geloofwaardiger, omdat ze dichter bij burgers of belanghebbenden staan of een logischer afzender zijn. De communicatiediscipline is meer en meer de verbinder.

### **Nieuwe betrokkenheid – wanneer doen mensen mee?**

Buiten de overheid om ontplooiën mensen steeds meer initiatieven, zeker in de eigen buurt: er is een doe-democratie ontstaan. Mensen willen samen zaken aanpakken. Ook in protest, saamhorigheid of via crowdsourcing tonen mensen betrokkenheid. Om iets te bewerkstelligen kun je als overheid het best bij burgeracties aansluiten en bijdragen mogelijk maken. Overheidsparticipatie dus, in plaats van burgerparticipatie. Ook voor gedragsbeïnvloeding is het raadzaam gedrag te faciliteren, mogelijk te maken met voorzieningen. Nieuwe technologie kan daarbij behulpzaam zijn.

### **Mind shift – welke kijk op de wereld?**

Bezit is niet meer zaligmakend, bejaarden zitten niet meer achter de spreekwoordelijke geraniums, een baan heb je niet meer van negen tot vijf en je hoeft er niet meer voor naar kantoor. Onze oude 'waarheden' vervagen dus. Ervoor in de plaats komen: sharing, consuminderen, flexibeler werken en actieve ouderen. Vooral het delen van diensten en goederen is een sterke trend. Deze nieuwe kijk op de wereld biedt kansen voor de overheid om bij aan te sluiten.

### **Veranderende verbindingen – hoe bereiken we elkaar nog?**

Mobiel internet groeit explosief. Onder meer door de tablet is beeld en infotainment belangrijker. Tv is nog steeds het grootste kanaal; second screen (tegelijkertijd op internet zijn) is in opkomst. Oude kanalen, zoals tv en kranten, maar ook met elkaar praten, zijn nog steeds relevant. Versplintering van het mediagebruik vraagt wel om een crossmediale aanpak in de overheidscommunicatie, waarin de kracht van elk medium wordt benut. Conversatie wordt de centrale communicatiestijl: luisteren, monitoren en interactie; online én offline. In contact en verhalen (storytelling) ontstaat betekenis.

# Minder rijk, meer eigen verantwoordelijkheid

## Wie moet/kan het doen?

Door bezuinigingen en een andere taakopvatting treedt de (Rijks)overheid terug. Mensen krijgen meer eigen verantwoordelijkheid bij het oplossen van hun problemen. Dit vereist verwachtingenmanagement van de overheid: ze moet duidelijk maken waar ze wel en niet voor staat. Daarnaast moet ze zelfredzaamheid en solidariteit faciliteren. Tegelijkertijd blijft de traditionele rol van de overheid als vangnet actueel. Zelf bijdragen moet zeker voor laagopgeleiden gemakkelijker worden: ze zijn minder goed in staat om deel te nemen aan de samenleving en de lat om eigen verantwoordelijkheid te nemen ligt voor hen erg hoog.

### Minder rijk, meer eigen verantwoordelijkheid – wie moet/kan het doen?

1. Terugtrekkende overheid
2. Verwachtingenmanagement belangrijker
3. Meer zelfredzaamheid
4. Bezuinigingen raken iedereen
5. Solidariteit onder druk
6. De lat ligt hoog, zeker voor laagopgeleiden



## 1. Terugtrekkende overheid

Door decentralisatie, 'Europa' en deregulering wordt de **Rijksoverheid kleiner**. Taken worden overgeheveld aan andere overheden en marktpartijen, of overgelaten aan burgers. Dit past niet alleen bij de taakopvatting van het Rijk, maar ook bij de bezuinigingsopgave. De overheidsfinanciën noodzaken tot een compactere rijksdienst (Deskresearch). Terugtrekken mag volgens de bevolking, maar de overheid moet wel basisvoorzieningen zoals zorg en onderwijs intact laten (SCP, zie ook advieskader op pagina 11).

Tegelijkertijd veroorzaakt deze terugtrekkende overheid **spanningen**. Burgers hebben twijfels over de marktwerking, bijvoorbeeld in de zorg. En ze wensen eerder minder dan méér Europese bevoegdheden (Startklaar). De meerderheid van de mensen vindt dat Nederland te veel macht heeft overgedragen aan Brussel (COB2). Bovendien wordt de Rijksoverheid wel verantwoordelijk gehouden voor misstanden. Bij ieder incident worden al snel extra regels geëist. Ook de Raad van State signaleert het tegenstrijdige op dit gebied: er worden programma's gericht op deregulering en



lastenvermindering; en tegelijk krijgt de raad onnodig gedetailleerde regelingen voorgesteld. De vraag waar de overheid voor staat door terugtrekking is: hoe laat je los, hoe geef je vertrouwen aan andere partijen? (Deskresearch)

#### **Voorbeeld: Convenantenland**

In het toezicht is het terugtrekken goed zichtbaar. Veel inspecties sluiten convenanten met partijen die toezichttaken van de overheid overnemen. Bijvoorbeeld op luchthaven Schiphol. Daar hebben drie overheden samenwerkingsafspraken gemaakt met Amsterdam Airport Schiphol: de Koninklijke Marechaussee, het hoogheemraadschap van Rijnland en de Inspectie Leefomgeving en Transport. Zij voeren daar vervolgens minder inspecties uit, maar houden systeemtoezicht: toezicht op het toezicht. Afspraken hierover staan in het convenant Schiphol Airport Authority (Inspectieloket).

## 2. Verwachtingenmanagement belangrijker

Een andere taakopvatting vergt verwachtingenmanagement: de samenleving verwacht soms onterecht dat de overheid risico's kan uitsluiten, veiligheid kan garanderen, of de gevolgen kan opvangen als het misgaat. Bijvoorbeeld bij overstromingen, cybercrime of incidenten in de chemische industrie. Een overheid die meer inzet op zelfredzaamheid, zal duidelijk moeten maken waarop ze aanspreekbaar is en blijft (adviesbureau EMMA). Zeker in een **complexe samenleving**, en een 'dichtere wereld' waarin risico's toenemen. Wereldwijde systemen (ICT, voedselproductie) zijn verweven door globalisering, en de kwetsbaarheid voor **maatschappelijke ontwrichting** is daardoor toegenomen (Strategieeraad). Denk aan de dreiging en impact van SARS of vogelgriep.

Aan de ene kant moet de overheid risico's voorkomen; aan de andere kant wordt inmenging in de **privésfeer** van burgers niet op prijs gesteld (Strategieeraad, EMMA). Deze paradox toont zich bijvoorbeeld in de jeugdzorg: opvoeding is aan mensen zelf, maar bij een gezinsdrama wijst iedereen naar de instanties. De Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling (RMO) geeft in een studie over maatschappelijk onbehagen aan dat lang niet altijd nieuw beleid nodig is. Reageren kan ook "door kenbaar te maken dat de overheid soms weinig kan doen". Verder mag de overheid, volgens lector Reint Jan Renes, vaker melden wat burgers op dit moment van de overheid kunnen verwachten en niet in de toekomst. Hij haalt als voorbeeld de ambassadeur jeugdwerkloosheid aan die toelicht wat ze de komende jaren voor jongeren gaat doen. "Een werkzoekende wil vooral weten: wat doe je nu voor mij?"

De overheid legt steeds meer verantwoordelijkheden bij de burger. Dit wordt echter niet expliciet gecommuniceerd, signaleert Evelien Tonkens, hoogleraar burgerschap. "Bij losse maatregelen zoals de aangescherpte toegang tot verzorgingstehuizen kun je denken dat het wel meevalt, maar alles samen telt op: **de bal wordt bij de burger gelegd**. Wordt dit bewust niet expliciet gemaakt om mensen niet ongerust te maken? Ik denk dat het juist onzekerheid geeft: wat gaat er nog meer komen?"

Volgens politicoloog Menno Hurenkamp veronderstellen burgers nog steeds dat Den Haag 'het kloppend hart' van de overheid is, terwijl zij ook merken dat Den Haag wordt 'weggecijferd'. Ze verlangen een herkenbare overheid, maar zien de invloed van Europa groeien. En er ontstaat chagrijn nu veel bestuurders met de decentralisatie communiceren: **daar gaan wij niet meer over**. De herinrichting van het openbaar bestuur is burgers niet duidelijk. Ze zijn daarentegen wel steeds beter in staat hun eigen leven in te richten en hebben de overheid dus minder nodig. Ze proberen het zelf op te lossen. Dat is het effect van de impliciete boodschap (Tonkens zei het al) van de overheid in de afgelopen twintig jaar: bevorderen van de zelfredzaamheid. Hurenkamp noemt dit 'de verzwegen politiek van het dagelijks leven'.

### 3. Meer zelfredzaamheid

Burgers krijgen – zoals gesignaleerd – meer verantwoordelijkheden. Door onder meer de vergrijzing zijn voorzieningen (sociale zekerheid, pensioenen) onbetaalbaar geworden. Werkzoekenden zullen langer moeten doorleren of solliciteren; werknemers zullen meer zelf moeten regelen voor hun ‘oude dag’. De verzorgingsstaat wordt meer en meer een **zelfzorgstaat** (Deskresearch).

De bevolking, zo blijkt onder meer uit het Sociaal en Cultureel Rapport 2012, vindt eigen verantwoordelijkheid een goed principe. Mensen moeten meer verantwoordelijkheid nemen en minder rekenen op voorzieningen, aldus 57% van het Nederlands publiek. Ze hoeven minder vaak aan te kloppen bij de overheid. In dit model van de ‘responsabele burgers onder regie van de overheid’ houdt de staat zich minder met details bezig en meer met randvoorwaarden en kaders. Je kunt burgers activeren door ze direct het eigenbelang te laten herkennen, en door ze iets aan te reiken, zoals een anonieme kliklijn of zoals het telefonisch netwerk **Burgernet** op het gebied van veiligheid. Daarmee wordt het gemakkelijker om bij te dragen (SCP). Een voorbeeld van zelfredzaamheid in de sociale zekerheid is het Broodfonds.

#### **Voorbeeld: Broodfonds**

Het Broodfonds is een vangnet dat zelfstandig ondernemers elkaar bieden mochten ze langdurig ziek worden. Het is een alternatief voor een (dure) arbeidsongeschiktheidsverzekering. Het Broodfonds werkt volgens het principe van de schenkring: als iemand arbeidsongeschikt raakt, schenken andere deelnemers in het fonds hem of haar maandelijks een bedrag. Het geld dat je inlegt, blijft op een eigen rekening staan. “Machtige instituties? Power to the people”, stelt een deelnemer op de site. En een ander: “Betaalbaar en solidair”, “Ik weet waar mijn geld naartoe gaat”. Of: “Een andere samenleving bouw je van onderop.”

Er is dus meer animo voor ‘zelf doen’, zeker samen met andere burgers. 62% van de Nederlanders vindt dat burgers meer gezamenlijke initiatieven moeten nemen. Bijvoorbeeld in een **buurtschap**. Burgers mogen onder meer zelfredzamer worden als opvoeders, bij het voorkomen van overgewicht en het schoonhouden van de eigen buurt. Ook kunnen ze zelf gezond leven, schulden aflossen en helpen voorkomen dat jongeren alcohol drinken, wordt gezegd (Motivaction). Op andere terreinen ligt het anders; er zijn kortom voorwaarden aan de eigen verantwoordelijkheid (zie kader).

> *zie ook Doe-democratie (pagina 27)*

### Wanneer accepteren burgers meer eigen verantwoordelijkheid?

Er is draagvlak voor meer eigen verantwoordelijkheid. Toch constateert het SCP in 'Beroep op de burger' ook beperkingen:

- Eigen verantwoordelijkheid moet niet opgelegd worden vanuit de overheid. Die is als afzender niet geloofwaardig, omdat ze haar verantwoordelijkheid ook niet altijd neemt, bijvoorbeeld als het toezicht faalt. Ander onderzoek (COB3) bevestigt dit: de overheid laat zelf ook **steken vallen**, en wordt ervan verdacht alleen de lasten te willen verschuiven.
- Het hangt af van het beleidsterrein: de overheid moet haar verantwoordelijkheid houden als het gaat om onderwijs, zorg en veiligheid. Bij opvoeding, kunst en cultuur en kinderopvang ligt eigen verantwoordelijkheid meer voor de hand. Op die gebieden wordt overheidsbemoeienis al snel gezien als betutteling. De overheid moet basisvoorzieningen garanderen en verantwoordelijkheid houden voor toezicht en sanctionering. Zwakkeren mogen niet de **dupe** worden.
- Als het beroep op de burger heel concreet wordt, ontstaat toch **weerstand**. Het principe is goed, maar de bereidheid neemt af als mensen zelf in actie moeten komen. Ze vragen zich af: ligt het wel in mijn vermogen? Wat levert het mij op?
- Vrijheid is een misleidend argument voor de eigen verantwoordelijkheid. Er blijft immers een sterke controle nodig; misbruik door medeburgers moet worden tegengegaan, vinden mensen. Beter is het de eigen verantwoordelijkheid daarom te **framen** als een financiële wens tot bezuinigingen en een morele wens tot burgerschapszin. De bevolking toont zich voor beide argumenten ontvankelijk.
- De aanname dat burgers meer eigen verantwoordelijkheid kunnen dragen omdat ze het financieel beter hebben en **competenter** zijn, is onterecht. Wat het eerste betreft: huishoudens hebben niet meer geld vrij te besteden dan vroeger. Wat het tweede betreft: het opleidingsniveau is wel wat hoger, maar nog altijd zijn er ongeletterden, veel mensen zonder startkwalificatie en mensen die door aandoeningen en beperkingen geen extra verantwoordelijkheden aankunnen.

> zie ook *De lat ligt hoog, zeker voor laagopgeleiden (pagina 12)*

## 4. Bezuinigingen raken iedereen

De economische groei is sterk afgevlakt en de overheidsfinanciën zijn nog lang niet op orde (CBS1). De noodzaak van bezuinigingen wordt daarom gezien door 65% van de mensen bij de start van het nieuwe kabinet. Al maakt het beeld dat de afgelopen jaren al flink is bezuinigd op publieke uitgaven als zorg en onderwijs, het draagvlak wel beperkter. Er zijn najaar 2012 veel minder **heilige huisjes**, zoals de verhoging van de AOW-leeftijd en de hypotheekrenteaftrek (Startklaar). Ook in 2013 is er onveranderd steun voor bezuinigingen. Het huishoudboekje moet kloppen, erkent de bevolking, maar de lasten moeten wel eerlijk worden verdeeld. Het ligt gevoelig waarop en hoeveel er wordt bezuinigd. De overheid moet niet te snel en te rigoureuus ingrijpen, en het liefst **efficiencywinst** boeken zodat voorzieningen zo veel mogelijk overeind blijven (COB2).

Juist de bezuinigingen vragen ook om **zichtbare afwegingen**: welke keuze heeft de overheid gemaakt en op grond waarvan? De overheid kan (door de crisis) minder uitgeven en zal duidelijk moeten maken aan burgers waar ze voortaan niet meer op kunnen rekenen (Raad van State).

> zie ook *Verwachtingenmanagement (pagina 9)*, en *Transparantie en accountability (pagina 18)*

Mensen zijn somber over de economie, maar inmiddels ook over hun eigen financiële toekomst (COB1). Een derde verwacht dat hun financiële situatie het komend jaar verslechtert; het hoogste aandeel sinds de start van het Continu Onderzoek Burgerperspectieven in 2008. De crisis komt steeds dichterbij en dringt nu ook het persoonlijk leven binnen. De recessie raakt daadwerkelijk meer mensen in de **portemonnee**. Enkele feiten die dat onderstrepen (CBS1): inkomen en koopkracht dalen, er zijn meer lage inkomens, er is meer **schuldhelpverlening** nodig, de werkgelegenheid neemt af, woningen worden steeds moeilijker verkocht en het consumentenvertrouwen heeft

een historisch dieptepunt bereikt. Consumenten zijn terughoudend in hun bestedingen, en voor het eerst sinds 1996 zijn er meer dan een half miljoen mensen werkloos.

Ook zijn er zorgen over de **schuldencrisis** in Europa: de gevolgen voor de eurozone als een van de landen failliet gaat, maar ook voor de Nederlandse economie, pensioenen en werkgelegenheid. Mensen hebben er moeite mee de bezuinigingen in eigen land los te zien van de leningen aan de zwakke eurolanden. Het blijft sowieso een lastig onderwerp om te doorgronden. De schuldencrisis is voor veel Nederlanders te ingewikkeld (Monitor schuldencrisis).

## 5. Solidariteit onder druk

Omdat de bezuinigingen op de woningmarkt en de zorg ook 'gewone mensen' treffen, neemt de solidariteit tussen groepen in de samenleving af, volgens PR-bureau Lindblom. Mensen willen ook minder opdraaien voor ongezond gedrag (leefstijl) van anderen. Sowieso wordt het in Nederland meer **ieder voor zich**, aldus 85% van de bevolking (Startklaar). Daar staat overigens wel hulpvaardigheid in eigen kring tegenover. Daar neemt de solidariteit juist toe.

> zie ook *Doe-democratie* (pagina 27), en *Samenleven: probleem én trots* (pagina 30)

Ook hoogleraar Tonkens ziet de brede solidariteit onder druk staan. "Mensen hebben ervaren dat ook grote stelsels (pensioenen, banken) geen zekerheid bieden. De reactie is dat je het toch liever kleinschalig en dicht bij jezelf organiseert. Het Broodfonds voor zzp'ers [zie pagina 10] is daar een voorbeeld van. **Wederkerigheid** heeft lang de vorm gehad van een abstracte 'pot' waaraan je bijdroeg en waarop je ooit een beroep kon doen als je het nodig had. Dit is ontwikkeld naar een directe wederdienst dichterbij: ik zorg voor jou, dan zorg jij voor mij. Deze directe vorm vindt tussen bekenden en gelijken plaats, terwijl dat in de verzorgingsstaat anoniemer was en overbruggender: 'gezond' was solidair met 'ziek' en 'rijk' met 'arm'." Politicoloog Hurenkamp bevestigt dit: er is veel solidariteit in de samenleving onder soortgenoten; homogene groepen wat betreft opleiding, interesse et cetera.

## 6. De lat ligt hoog, zeker voor laagopgeleiden

Eigen verantwoordelijkheid nemen is voor een grote groep mensen niet eenvoudig. Je moet je weg weten (binnen de overheid en elders) als je wilt deelnemen in onze steeds complexere samenleving. Met de marktwerking en de grotere keuzevrijheid (bijvoorbeeld voor energieleveranciers) ontstaat ook druk op mensen: ze moeten zich informeren, leveranciers vergelijken, kiezen en die keuze kunnen verantwoorden. Sowieso is Nederland een **prestatimaatschappij**: het gevoel te falen is groter door hoge sociale normen rond gezin, werk, opleiding, hobby's et cetera (Strategieberaad).

De overheid moet deelname aan de samenleving gemakkelijker maken. Zeker voor laagopgeleiden; die doen veel minder mee. Volgens het Centraal Bureau voor de Statistiek:

- werken ze minder
- zijn ze vaker depressief, lichamelijk en psychisch minder gezond
- leven ze geïsoleerder
- hebben ze minder vertrouwen in de politiek en in andere instanties
- is hun politieke participatie (stemmen en dergelijke) het laagst. (CBS)

De kloof tussen hoog- en laagopgeleiden in Nederland, geïntroduceerd onder de noemer **diplomademocratie** in het gelijknamige boek van Bovens en Willeljk, wordt nu ook erkend door burgers en in het publieke debat (COB). Laagopgeleiden nemen minder deel en worden minder vertegenwoordigd in organen. Vroeger werd het maatschappelijke middenveld (denk aan de vakbonden) nog wel geleid door laagopgeleiden, maar dat is nu niet meer zo (Deskresearch). Je weg vinden lukt niet altijd goed; het vraagt om vaardigheden die niet bij iedereen aanwezig zijn. Dit is grotendeels kennisgerelateerd. Naar de mening van politicoloog Hurenkamp toont zich hierin de ware tweedeling in de samenleving. Het gebrek aan aansluiting komt overigens niet alleen voort uit een lager diploma; hoger opgeleiden spannen zich ook te weinig in om thema's te agenderen (in de media) waar ook lager opgeleiden zich bij thuis voelen.



# Van autoriteit naar speler in netwerk

## Hoe tel je mee?

Het gezag van traditionele instituten neemt af. Dit komt onder meer doordat mensen steeds beter geïnformeerd zijn. Er is een netwerksamenleving ontstaan met meer horizontale en tijdelijke verbanden. Ook binnen en buiten Europa verschuiven de machtsverhoudingen. Dit vergt andere bestuursstijlen: naast hiërarchisch ook meer verbindend leiderschap. En het vraagt van de overheid om in haar positie als één van de spelers in het netwerk, op andere manieren beleid te maken en te communiceren. Daarbij speelt de mediocratie een belangrijke rol: het debat speelt zich veel meer in de media en de publieke ruimte af.

### Van autoriteit naar speler in netwerk – hoe tel je mee?

7. Gezag neemt af
8. Netwerksamenleving
9. Nieuwe internationale machtsverhoudingen
10. Andere bestuursstijlen
11. Mediocratie



## 7. Gezag neemt af

Gezag van instituties is al lang niet meer vanzelfsprekend. Een minister, een bankdirecteur, een leraar of wetenschapper: ze zijn niet automatisch een autoriteit uit hoofde van hun functie, maar moeten dat gezag zien te claimen; het vertrouwen verdienen (Deskresearch, EMMA).

Dat komt onder meer doordat mensen veel beter geïnformeerd zijn. De **knowledge-ability** is hoog (RWS Next). Via internet heeft iedereen snel toegang tot allerlei bronnen. Bovendien leggen de media ieder falen genadeloos onder het vergrootglas. Het wemelt op internet, zo stelt adviseur online communicatie Renata Verloop op Frankwatching, van de **(zelfbenoemde) experts** waartegen instituties het moeten opnemen. Het schoolvoorbeeld van een overheidsorganisatie die met deze nieuwe werkelijkheid is geconfronteerd, is het RIVM (zie kader). Het is daarom zaak met burgers in gesprek te gaan, in een **tone of voice** die autoriteitwaardig is, maar niet autoritair. Verloop: “Kennissen hebben is geen unique selling point meer. De wijze waarop je kennis met online vaardigheid deelt, dát is de nieuwe autoriteit” (Frankwatching2).

Van alle instituties (zoals media, vakbonden, banken) krijgen **Tweede Kamer en regering** al tijdens het minste vertrouwen van de bevolking (COB2). Vooral ouderen en laagopgeleiden hebben weinig



vertrouwen in de politiek. De opkomst bij de Tweede Kamerverkiezingen van 2012 was de laagste in veertien jaar: 73,8% van de stemgerechtigden ging naar de stembus (CBS). Het vertrouwen in de regering is gering, maar stabiel.

#### Voorbeeld: Wel of geen prik

Het RIVM heeft geleerd van de vaccinatiecampagne tegen baarmoederhalskanker in 2007. Toen ontstond veel discussie over de prik voor jonge meisjes: was die nodig, had die niet te veel risico's? Het standpunt van bezorgde moeders in de (sociale) media bleek hierbij net zo veel gewicht te krijgen in de publieke opinie als het oordeel van 'de autoriteit', het Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu. Nu is het instituut naar eigen zeggen een nieuwe balans aan het vinden tussen autoriteit tonen en luisteren naar wat leeft in de samenleving.



Waar het RIVM eerst vooral feiten overbracht op professionals richt de communicatie zich nu meer op algemeen publiek dat de mening van het RIVM wil weten. Een vergelijkbaar instituut in Frankrijk werkt nauwer samen met burgers, professionals en wetenschappers in relevante communities. (Frankwatching2)

## 8. Netwerksamenleving

Bestaande verbanden in de samenleving zijn afgebrokkeld, met de ontzuiling en de individualisering van de afgelopen decennia. Mensen voelen zich minder vertegenwoordigd door de politiek, het middenveld, belangenbehartigers of via de formele inspraak (Deskresearch). Deze **onthechting** doet zich ook op andere fronten voor: er zijn lossere gezinsverbanden en mensen schrijven zich uit uit de kerk (zie kader).

#### Voorbeeld: Ontdopen.nl

In 2012 deed voormalige paus Benedictus een uitspraak die verkeerd viel; die zou ongelijkheid tussen mensen met verschillende seksuele geaardheid prediken. Als reactie daarop wilden mensen zich uitschrijven uit de rooms-katholieke kerk. Om die procedure te vergemakkelijken heeft een particulier ontdopen.nl gelanceerd. Er staat een voorbeeldbrief op de website met instructies waar je die naartoe moet sturen. In 2013 hebben bisschoppen het beleid voor kerkverlaters aangepast en nu is ook de kerk zelf het uitschrijven gaan vergemakkelijken.

Horizontale relaties typeren onze netwerksamenleving (Rob1). De verbanden zijn tijdelijker van aard, informeler, en meer rond single issues georganiseerd. **Los is het nieuwe vast**. Ook het electoraat verschuift meer bij elke verkiezing, waardoor stabiel beleid moeilijker te realiseren is (RWS Next, Raad van State). Een overheid die burgers wil betrekken bij haar plannen, zal dat op andere momenten en andere manieren moeten doen. Niet meer (alleen) via inspraakavonden bijvoorbeeld, maar ook bij de uitvoering van beleid. Ook zal die overheid meer moeten aansluiten bij de initiatieven van mensen zelf (WRR, EMMA).

> zie ook *Doe-democratie* (pagina 27)

Het Rijk is nog niet ingericht op deze **horizontalisering**. Zo hebben departementen vaste beleids-terreinen benoemd, terwijl er vaker in flexibele programma's gewerkt moet worden (Deskresearch). "De netwerksamenleving vormt losse verbanden rondom een centraal issue of een duurzame coalitie rondom een langlopend project. Overheden zijn hierdoor lang niet altijd meer 'baas' in beleidsprocessen. (...) Beleidscommunicatie is niet meer het exclusieve domein van de overheid. De klassieke communicatiestrategieën gaan uit van het primaat van de overheid, een lineaire beleidscyclus en de dominantie van grote media. Maar dat beeld sluit niet goed aan bij de huidige netwerksamenleving" (EMMA).

## 9. Nieuwe internationale machtsverhoudingen

Ook wereldwijd is er sprake van een netwerksamenleving: Nederland moet samenwerken met Europa, en Europa met de rest van de wereld. Het is lastiger om overeenstemming te bereiken, door grotere tegenstellingen binnen Europa en door de afnemende macht van het westen, met de opkomst van nieuwe economieën. Denk aan de opkomende BRICS-landen: Brazilië, Rusland, India, China en Zuid-Afrika. Dit vraagt om **rebalancing** (term uit de Rijksbrede Kennisagenda van het Strategieberaad). Er is een grotere conflictgevoeligheid, die voor een deel ingegeven wordt door schaarste aan grondstoffen in de wereld. Een reactie hierop is protectionisme. Tegelijkertijd biedt de schaarste ook kansen voor het westen om kennis en innovatie te vermarkten, zo stelt trendonderzoeker Dragt. Bijvoorbeeld over duurzame energie.

## 10. Andere bestuursstijlen

In de netwerksamenleving is een ander type leiders nodig. Nu de burgerschapstijlen veranderen (naar meer zelfredzaamheid en meer initiatieven uit de samenleving), moeten ook de bestuursstijlen veranderen. Anders is er sprake van een **mismatch** (Motivaction2). Econoom Herman Wijffels en onderzoeker Martijn Lampert van Motivaction roepen daarom op tot een breder **leiderschaps-repertoire** (Wijffels). De coöperatieve organisatievorm die in opkomst is, is gebaat bij leiders die ruimte bieden en initiatieven stimuleren. Bestuurders met de *social intelligence* die vereist is om het vertrouwen te herwinnen en een eigen koers te kunnen varen, en met een goed afgestelde antenne. "Bestuurders moeten nadrukkelijk ook een netwerk- en verbindersstijl hanteren, naast de meer directieve, gangbare stijlen van hiërarchisch en proceduregericht leiderschap." Logeion3 noemt dit dienend leiderschap.

De overheid zal haar interne oriëntatie moeten loslaten en meer moeten werken vanuit externe oriëntatie, adviseert auteur Siepel in 'Congruente overheidscommunicatie'. Minder profileren bijvoorbeeld want daar heeft de samenleving geen behoefte aan. En meer **cocreëren** en symboliseren.



## 11. Mediacratie

De netwerksamenleving agendeert haar eigen problemen. Met de sociale media is een sterke macht ontstaan die de overheid controleert en beïnvloedt: **peer governance**, aldus RWS Next. De macht van de massa, the crowds. Bovendien vindt in onze mediacratie het politieke debat steeds meer plaats in de media, door het wegvallen van de traditionele kanalen (het maatschappelijk middenveld). De interactie tussen media, burgers, belanghebbenden, politiek en opiniepeilers neemt toe. De RMO noemt dit het opinieplein. Stakeholders roeren zich in het politieke debat, via ingezonden stukken of op Twitter (waarna traditionele media het overnemen), of via lobbyclubs, en beïnvloeden zo de democratische besluitvorming. Naar schatting ruim tweederde van de **Kamervragen** wordt gesteld naar aanleiding van een bericht in de media. En andersom worden politici meer via de media ter verantwoording geroepen (in plaats van alleen door het parlement). Dit onderstreept de circulaire relatie van het opinieplein. De overheid moet sowieso meer verantwoording afleggen in de publieke ruimte (EMMA).

> zie ook *Transparantie en accountability (pagina 18)*

De RMO vat deze toegenomen invloed van de media samen in de term **medialogica**. De logica van de media bepaalt sterker de vorm van het publieke debat. Hier toont zich een *prisoners dilemma*: omdat iedereen eraan meedoet, kan niemand zich eraan onttrekken. Politici hebben zich inmiddels aan de regels van de media aangepast. “Hoe meer de journalist of presentator in beeld is, spreektijd krijgt, de politicus onderbreekt, het laatste woord krijgt of op een andere manier de controle van de politicus overneemt, des te meer is er sprake van medialogica.” Inhoudelijke kenmerken zijn de mate van gepersonaliseerd nieuws, conflictnieuws en negativiteit. Departementen verschillen overigens in hun gevoeligheid voor medialogica (Nieuwsmonitor).

De **omloopsnelheid** van het nieuws wordt bovendien steeds hoger, stelt Pieter Klein, hoofdredacteur van RTL Nieuws. “We vallen van het een in het ander als pers. Hoe moet je duiden wat je ziet gebeuren?” Hij haalt een recente casus aan van VVD-staatssecretaris Fred Teeven die onder vuur kwam te liggen toen de Russische asielzoeker Dolmatov zelfmoord pleegde. Teeven mocht aanblijven. “Is dat nu een verhaal van een bestuurder die spijt heeft? En is de PvdA oprecht of speelt hier politieke uitruil?” RTL wil context bij de feiten blijven bieden, ook om haar geloofwaardigheid en betrouwbaarheid te behouden, maar dat is lastig.

> zie ook *Populisme en factchecking (pagina 22)*

Die omloopsnelheid wordt versterkt door de **agendajournalistiek** en de burgerjournalistiek. Veel media volgen de ‘agenda’: ze komen met een vergelijkbaar aanbod als andere media; hun aanbod vertoont grote overlap, zeker op momenten van grote nieuwswaardige gebeurtenissen, schandalen of misdrijven. Journalisten willen niet missen wat de ander heeft. Door de kleinere redacties (vooral in de regio heeft een kaalslag plaatsgevonden) leunt de nieuwsvoorziening sterk op persberichten en persbureaus. Verder gaat het nieuws snel door de **burgerjournalistiek**. Journalisten kunnen daar moeilijk mee concurreren, want burgers nemen het niet zo nauw met journalistieke codes als hoor en wederhoor. Overigens hanteren traditionele media voor internet vaak al ruimere normen dan voor de papieren krant (Nieuwsmonitor). De media hebben al met al veel meer invloed gekregen op de informatievoorziening van de overheid.

# Meer openbaar

## Wat deel je?

De samenleving roept om een open overheid. Mensen verwachten transparantie over het beleid en ook accountability: verantwoording van afwegingen, keuzes en resultaten. De overheid moet relevante informatie actiever openbaar maken – niet pas na een Wob-verzoek – en ook andere data beschikbaar stellen. Die zogeheten open data bieden niet alleen meer zicht op het functioneren van de overheid, maar ook mogelijkheden voor betere diensten en nieuwe bedrijvigheid.



## 12. Transparantie en accountability

Burgers en stakeholders vragen meer dan voorheen om helderheid van de overheid. De overheid moet zich niet alleen verantwoorden over de effecten van beleid en communicatie, maar ook over het keuzep proces: welke afwegingen heeft de overheid gemaakt? (RWS Next, EMMA) Bijvoorbeeld over de crisis: burgers hebben behoefte aan begrijpelijke informatie, meer openheid, een eerlijk verhaal over de aanpak en de leningen (Monitor Schuldencrisis). “Houd geen dingen achter, zeg wat er aan de hand is”, adviseert trendonderzoeker Dragt. In tijden van crisis is communicatie extra belangrijk: de overheid zal extern en intern meer **rekenschap** moeten afleggen (Frankwatching1). Openheid is een manier om het vertrouwen te winnen en te behouden. De overheid moet zorgen dat mensen zich vertegenwoordigd weten, laten zien hoe ze tot beslissingen is gekomen en resultaten zichtbaar maken (Deskresearch).

Vroeger was openheid een ethische of communicatieve keuze, stellen communicatieadviseur Neyzen en anderen in het Handboek Public Relations. Nu is het risico van lekken door individuen in en rond de organisatie zo groot, dat openheid geen keuze meer is, maar een gegeven. Logeion noemt in dit kader het **glazen huis**: alles wat een organisatie doet, is mede door de vergaande digitalisering, snel zichtbaar. Niet doen wat je belooft, wordt direct afgestraft (Logeion3).

Niet alleen van instituties wordt accountability gevraagd, maar ook van de afdeling communicatie. Als communicatieprofessional moet je je opdrachtgever er dus van overtuigen dat zijn geld goed wordt besteed. Het gaat om **vier soorten accountability** volgens hoogleraar communicatiewetenschap Betteke van Ruler:

- Wat heb je te bieden? (taakopvatting directie communicatie)
- Wat werkt? Kun je je keuzes verantwoorden? (decisional accountability)
- Wat mag, wat ervaart de samenleving als legitiem? (social accountability)
- Wat levert het op? (performative accountability)

Neem een oproep aan burgers om meer geld uit te geven. Dat is volgens Van Ruler geen goed voorbeeld van social accountability: “Dit kun je niet vragen van burgers in tijden waarin dagelijks duizend mensen worden ontslagen.” Vind je wat je zegt moreel en ethisch verantwoord? Uit Logeion-onderzoek (Logeion1) blijkt dat een meerderheid van de communicatieprofessionals zich al bezig heeft gehouden met accountability. Ze vinden het belangrijk om zowel vooraf als achteraf verantwoording af te leggen over het communicatiebeleid.

### 13. Van passieve naar actieve openbaarmaking

Actieve openbaarmaking is een sleutelwoord, waar nu nog veel informatie pas op verzoek openbaar wordt gemaakt via de Wet openbaarheid van bestuur (een **Wob-verzoek**). Hoe moet de overheid dat doen? RTL Nieuws-hoofdredacteur Klein: “Een proactieve overheid geeft tijdig inzicht in de feiten en meningen, is veel opener en transparanter, en licht vooral meer toe over het besluitvormingsproces en de overwegingen. Geef gewoon antwoord op vragen die we stellen. En dan helder geformuleerd. Wij krijgen nu vooral de feiten als ze politiek opportuun zijn. Zo niet? Dan moeten we veel te vaak via een Wob-verzoek proberen de informatie te krijgen. Bijvoorbeeld in de **koopkrachtdiscussie** rond het Regeerakkoord. Terwijl die informatie er gewoon is en iedereen dat weet. Waarom zo krampachtig? Praktisch punt is dat er te weinig capaciteit is vrijgemaakt binnen de overheid om werkelijk werk te maken van openbaarheid en Wob.”

#### Gij zult openbaar maken

Ook de Raad voor het openbaar bestuur pleit ervoor overheidsinformatie actiever openbaar en toegankelijk te maken. “Maatschappelijke ontwikkelingen vragen daarom en technologische ontwikkelingen maken het mogelijk”, schrijft de raad in Gij zult openbaar maken. Door het systematisch openbaar maken van alle informatie waarover de overheid beschikt en waarvoor geen geheimhoudingsplicht geldt, worden de **legitimiteit** van en het vertrouwen in het openbaar bestuur groter. De huidige Wob moet volgens de raad grondig worden herzien. Nu is de openbaarmaking te passief, en neemt het aantal Wob-vragen alleen maar toe. Bestuurders, volksvertegenwoordigers en ambtenaren moeten opener en minder krampachtig leren omgaan met het verstrekken van overheidsinformatie (Rob2).

De openheid moet in dienst staan van de menings- of besluitvorming. Geen openbaarmaking om het openbaar maken; anders ontstaat een **digitale kliko**. Informatie moet iets toevoegen voor burgers en andere betrokkenen. Deze ‘machine’ van actieve openbaarheid moet binnen en buiten het departement op gang worden gebracht en gehouden. De weg naar deze responsieve overheid vergt een cultuurverandering, op alle niveaus. Daar zijn verschillende partijen bij betrokken; de communicatiediscipline is daar een pleitbezorger van.

### Open overheid

De minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties stelt een actieplan op voor de open overheid, op initiatief van onder anderen **Obama en Cameron** (Open Government Partnership). De 'Visie op de open overheid' wordt naar verwachting medio 2013 aangeboden aan de Tweede Kamer. Het gaat hierbij niet alleen om de Wob of om open data, maar om openheid in brede zin. De Rijksoverheid streeft naar een overheid die:

- met de samenleving beleid ontwikkelt, uitvoert en evalueert
- open is voor initiatieven in de samenleving
- openheid van zaken geeft over haar handelen
- stimuleert om gegevens te (her)gebruiken voor nieuwe producten en diensten
- haar dienstverlening digitaliseert waar mogelijk. (BZK)

## 14. Open data

De overheid kan ook transparanter worden door data vrij te geven. De site **wheredoesmymoneygo** maakt bijvoorbeeld bestedingen zichtbaar van overheden in het Verenigd Koninkrijk. Burgers krijgen meer inzicht in het handelen van de overheid. Die transparantie dwingt ook om bijvoorbeeld zuiniger te zijn: het openstellen van de declaraties van Britse ambtenaren bijvoorbeeld heeft geleid tot 40% minder declaraties dan voorheen (Algemene Rekenkamer). Dit past in de genoemde Visie op de open overheid.

De overheid stelt steeds meer van die open data beschikbaar voor hergebruik (RWS Next). Daartoe roept ook de EU haar lidstaten op. "**Uw data zijn meer waard als u die weggeeft**", volgens eurocommissaris Kroes. Met die gegevens kunnen marktpartijen nieuwe services en producten ontwikkelen en ontstaan bruikbare nieuwe toepassingen. Zoals Omgevingsalert (zie kader). Behalve transparantie zijn er dus nog meer argumenten voor open data: het verbetert de dienstverlening aan burgers, en het stimuleert economische bedrijvigheid.

Inmiddels staan er 251 datasets in het register van data.overheid.nl, het open data-portaal van de overheid. Denk aan: waterhoogtegegevens van Rijkswaterstaat, **alle oplaadpunten** voor elektrische auto's in de gemeente Utrecht, of het complete basiswettenbestand. Open datasets zijn bronnen van onbewerkte (overheids)informatie die openbaar zijn en waar geen auteursrechten of andere rechten van derden op berusten. Het gaat om gegevens (uit processen of dossiers) die verzameld zijn om een publieke taak uit te oefenen, en die dus ook gefinancierd zijn met publieke middelen.

### Voorbeeld: Omgevingsalert – altijd op de hoogte van veranderingen in jouw buurt

Omgevingsalert.nl is winnaar van de nationale app-prijs 2013. Van de site: "Makkelijk en snel op de hoogte blijven van ontwikkelingen in je buurt? Willen weten dat er een grote verbouwing in je straat aankomt? Weten dat je buurman een uitbouw gaat bouwen die jou de zon ontnemt? Waar grote schuttingen of nieuwe industrie gaat komen? Waar bomen gekapt worden in jouw buurt? Met de OmgevingsAlert-app zie je in één oogopslag waar in jouw buurt vergunningaanvragen lopen. Zodra je het gebied van jouw interesse hebt ingesteld, krijg je vanzelf handige alerts als er nieuwe vergunningaanvragen bijkomen." Hiervoor heeft maker Andersteboven tot nu toe data van vijftien gemeenten gebruikt (april 2013).

Projectleider van het overheidsportaal, Paul Suijkerbuijk: “Open data, dat klinkt technisch, maar het is juist instrumenteel. Ik zie het als een interventie om vraagstukken op te lossen.” Er kunnen **beter publieke voorzieningen** uit voortkomen, of bezuinigingsmogelijkheden. Het kan een compactere overheid opleveren doordat marktpartijen een deel van de uitvoerende taak van de overheid op zich kunnen nemen (Academie2). Dit past bij de **meer met minder**-trend die verschillende mensen signaleren (zoals Van der Jagtz): de overheid wil meer voor elkaar krijgen met minder middelen.

Er worden geregeld wedstrijden georganiseerd om mensen uit te dagen applicaties te maken met open data. Zie **appsvoornederland.nl** voor verschillende apps die naar aanleiding van zo'n wedstrijd zijn ontstaan. Het is niet altijd te voorspellen wat er met de data gebeurt. Het Rijksmuseum dacht kleine app-makers te bereiken met het openstellen van een deel van de collectie, maar bleek juist grote partijen te bereiken zoals Google Art en Kennisnet (Algemene Rekenkamer).

Er zijn bovendien steeds meer data: **big data**. En die kan ook de overheid zelf veel beter benutten. **Datamining** wordt dit genoemd. Door deze data slim te koppelen kunnen organisaties “gericht inspelen op individu, situatie, plaats, tijd en gemoedstoestand” (Logeion3). Overheden kunnen services op maat ontwikkelen, gepersonaliseerde campagnes maken of bijvoorbeeld beter handhaven: als toezichthouders bestanden koppelen, kan de pakkans groter worden. In 2013 verscheen hierover het boek Big Data Revolutie (hoe de data-explosie al onze vragen gaat beantwoorden) van Mayer-Schönberger en Cukien.

Mensen verwachten ook meer informatie op maat (Deskresearch). Ze kunnen veel gericht worden benaderd in de dienstverlening en de communicatie. Zo vervangt de Omgevingsalert-app bijvoorbeeld het wekelijks screenen van de gemeentelijke pagina's in je huis-aan-huisblad op zoek naar een relevante vergunningaanvraag. Het is wel van belang zorgvuldig om te gaan met big data. Daartoe roept Marketing online ook marketeers op: “Slecht uitgevoerde big data-projecten (lees: slecht **gepersonaliseerde campagnes**) doen de consument bij je weglopen.”

Meer informatie op maat kan op gespannen voet staan met de bescherming van persoonsgegevens of (andere) gevoelige gegevens. **Privacybescherming** is echter niet meer gegevens geheimhouden, maar regels opstellen voor de omgang met die gegevens. Bovendien zijn er grote kansen binnen de wettelijke kaders (Deskresearch).

# Authentiek verhaal, ook elders verteld

## Hoe kom je over?

Mensen hebben behoefte aan authentieke leiders; aan personen en organisaties met een eigen visie en een kloppend en samenhangend verhaal. Dat verhaal wordt steeds meer ook via anderen gebracht: partners in de communicatie, burgers op platforms en via branded journalism. Soms zijn andere zenders geloofwaardiger, omdat ze dichterbij burgers of belanghebbenden staan of een logischer afzender zijn. De communicatiediscipline is meer en meer de verbinder.

### Authentiek verhaal, ook elders verteld – hoe kom je over?

15. Populisme en factchecking
16. Behoeftte aan leiderschap
17. Identiteit en authenticiteit
18. Overheid als partner in communicatie
19. Branded journalism
20. User generated content
21. Communicatie als verbinder



## 15. Populisme en factchecking

Met de mediocratie (zoals hiervoor beschreven) liggen ook **ontideologisering** en populisme voor de hand: politieke partijen laten zich meer leiden door de publieke opinie (RWS Next) en minder door een eigen visie en wetenschappelijke onderbouwing. Dé publieke opinie bestaat overigens niet, stelt de RMO; niet als één stem. ‘Onbehagen’ van burgers bijvoorbeeld moet je ontrafelen: er gaat een variatie aan zorgen en meningen achter schuil. In plaats van de publieke opinie te beschouwen als de uitkomst van een debat, zouden politici die juist als startpunt moeten zien.

Feiten zijn minder belangrijk geworden in de mediocratie. Ook in de journalistiek is het meer om meningen dan om feiten gaan draaien, en meer om sentiment dan om content, bevestigt Klein van RTL Nieuws. Hij waarschuwt voor die **belevingsjournalistiek**: journalisten moeten daar meer feiten tegenover stellen. Er is ook al een tegentrend. Tegenover **fact free politics** (RWS Next) is het afgelopen jaar factchecking opgekomen. Rond de verkiezingen van 2012 werd, onder meer in een rubriek in nrc.next, getoetst of beweringen waar of onwaar waren.

## 16. Behoeftte aan leiderschap

Er is een grote behoefte aan **leiderschap**: mensen sluiten zich graag aan bij wie een duidelijk streven heeft, een visie, een eigen verhaal (Deskresearch). Een minderheid vindt dat bestuurders voldoende visie hebben op de samenleving, constateert Wijffels op basis van Motivaction-onderzoek. Waar staan ze voor? In de landelijke politiek komt dat ook door een veelheid aan ‘akkoorden’ de afgelopen tijd: het Kunduz-akkoord, het Herfstakkoord, het Oranjeakkoord, het Sociaal Akkoord et cetera. Het is lastig nog door de bomen het bos te zien (Lindblom).

Het Regeerakkoord van najaar 2012 leek juist een trendbreuk: de coalitiepartijen zetten minder in op compromissen, maar zorgden ervoor dat de standpunten van de twee partijen (VVD en PvdA) duidelijk herkenbaar bleven. Dit is een goede zaak, vindt Wijffels, want compromissen blokkeren oplossingen. Dit past bij het **einde van het poldermodel**, zoals dat door sommigen wordt voorspeld (RWS Next).

> zie ook *Andere bestuursstijlen (pagina 16)*

## 17. Identiteit en authenticiteit

Volgens hoogleraar communicatiewetenschap Van Ruler zijn identiteit en authenticiteit belangrijker geworden dan imago en reputatie. Om vertrouwen te winnen moet minder gestuurd worden op reputatie en meer op **legitimatatie**. Reputatie gaat over jezelf positief onderscheiden van anderen; legitimatie over of je organisatie rechtvaardig wordt gevonden. Van Ruler is kritisch: “De Rijksoverheid lijkt de moeite niet te nemen het verhaal te vertellen, verbindend te communiceren. De communicatie is gefragmenteerd en weinig onderbouwd: er wordt gecommuniceerd per beleidsterrein en niet vanuit de burger. Je kunt als burger het verhaal niet ‘rond’ krijgen. Er is veel **ego-communicatie**, maar daarmee wek je geen vertrouwen. Er wordt niet uitgelegd waar ze mee bezig zijn, wat het probleem is, wat de risico’s zijn en de afwegingen. En dat is gevaarlijk in een tijd waarin we in onze portemonnee en onze ziel worden geraakt.”

> zie ook *Transparantie en accountability (pagina 18), en Storytelling (pagina 42)*

Ook hoogleraar corporate communicatie Van Riel (wel de ‘koning van het reputatiemanagement’ genoemd) stelt inmiddels: een mooi verhaal is niet genoeg, het moet wel kloppen. Hij publiceerde daarover in 2012 zijn boek *De Allignment Factor*. Hierin laat hij het reputatiedenken los. Het beleid van een organisatie moet betrouwbaar, geloofwaardig en rechtvaardig worden gevonden. Alleen dan verdient een organisatie een **license to operate**. Ook in de commerciële wereld wordt dit herkend als trend: marketeers benoemen authenticiteit als een van hun speerpunten (Marketing Tribune). Tom Dorresteyn van Studio Dumbar dat de nieuwe huisstijl voor de Rijksoverheid ontwierp: “Het belangrijkste is je persoonlijkheid: de verbinding tussen ‘van-buiten-naar-binnen’ (imago) en ‘van-binnen-naar-buiten’ (identiteit). Gedraag je zoals je bent. Als daar ruis in zit, word je onbetrouwbaar.”

Zoals Klein van RTL Nieuws het verwoordt: “Bewindspersonen op tv: ik wil ze kunnen geloven, maar ik kan het niet.” Volgens hem is de neiging groot de zaken te mooi voor te stellen. Hij noemt het een trend naar een licht **propagandistische** overheid. “Dit past misschien in een tijd waarin de overheid geconfronteerd wordt met massieve communicatieaanvallen zoals in De Telegraaf. Ik ben wel voorstander van een overheid die meer van zich afbijt, maar nu schiet ze door in die zelfbewuste opstelling.”



### Eén Rijksoverheid

De Rijksoverheid is de afgelopen jaren meer als één geheel gaan optreden. Inhoudelijk is er meer afstemming tussen de departementen. Om tegenstrijdige regelgeving te voorkomen en ook om **meer te doen met minder**. Zo trekken bijvoorbeeld inspecties meer samen op, om te bezuinigen en om het aantal controles voor bedrijven te beperken.

Ook in de communicatie is er meer eenheid, met één rijkslogo en één website: Rijksoverheid.nl. Er blijkt draagvlak te zijn voor de ingeslagen weg van meer samenhang en herkenbaarheid (DPC). Het rijkslogo is goed bekend bij burgers. Rijksoverheid.nl heeft potentie: de site is niet zo bekend, maar wordt (eenmaal bekend) wel gewaardeerd. Het beeld dat mensen van de Rijksoverheid hebben, wordt vooral bepaald door het politieke nieuws (bijvoorbeeld over verkiezingsbeloften die niet zijn nagekomen), en is daardoor negatiever dan voorheen het beeld was van Postbus 51.

Er zou nog wel sprake zijn van **zenderconcurrentie** binnen de overheid. Niet alleen communiceren verschillende overheidslagen over dezelfde onderwerpen, ook binnen de Rijksoverheid gebeurt dat: beleidsmakers, uitvoerders, vergunningverleners en toezichthouders kunnen elkaar in de weg zitten door allemaal (vanuit een andere invalshoek) over hetzelfde te communiceren (Frankwatching2). Overigens zet DPC hier wel vraagtekens bij: het merendeel van de vragen die mensen stellen over onderwerpen van de overheid, verloopt via zoekmachines en Rijksoverheid.nl komt dan heel vaak bovendien. Wel komen de thema's op de site nu voort uit de beleidsdossiers van departementen, en ontbreekt de samenhang nog daartussen.

## 18. Overheid als partner in communicatie

Dat eigen verhaal hoeft niet via eigen kanalen te worden verteld. Sterker, soms kan een **andere afzender** geloofwaardiger of relevanter zijn dan de overheid zelf. Bijvoorbeeld een partij die dichter bij de burger staat. Dan kan de overheid het best partner zijn in de communicatie in plaats van de afzender (deskresearch, EMMA). Denk aan de donorvoorlichting (zie kader). Daarvoor worden **publiek-private partnerschappen** (PPP's) aangegaan. Zorg daarom ook dat je content eenvoudig kan worden hergebruikt door andere overheden of private partijen (Frankwatching2).

### Voorbeeld: Campagne orgaandonatie

Hoe zet je mensen aan tot een actie die herinnert aan hun eigen sterfelijkheid? Mensen willen er liever niet over nadenken. En overheids campagnes over orgaandonatie worden al snel als betuttelend ervaren. Mensen zijn daarentegen eerder geneigd zich als donor te registreren als iemand die ze persoonlijk kennen, of wiens mening ze op prijs stellen, ze erop wijst. Een familielid, collega of BN'er. En het liefst in een sociale omgeving waar ze al zijn, zoals op nu.nl of Hyves. Daarom was de inzet van rolmodellen en mediapartners in de campagne 'ja of nee' cruciaal. Het publiek ging zelf de boodschap verspreiden (Academie5). De gewenste stijging van 5% van het aantal registraties is hierdoor bereikt (in de periode 2009-2012). En ook het aantal ja's is in die periode met 5% gestegen (Nederlandse Transplantatie Stichting).

Volgens lector Renes is er in toenemende mate sprake van samenwerking met andere partijen voor bijvoorbeeld **leefstijlinterventies**: naast overheden ook industrie of consumentenorganisaties. Welke partijen zijn betrokken bij de gewenste gedragsverandering? Bijvoorbeeld coördinatoren in een verzorgingstehuis, die je boodschap kunnen overbrengen aan hun bewoners. Heb met al die partijen contact, adviseert hij. Kun je aansluiten bij bestaande netwerken? Denk aan mensen die op Facebook zitten en elkaar vinden in hun verontwaardiging over geweld tegen mensen met een publieke taak. Zij kunnen dienen als **ambassadeur** voor een overheidsboodschap. Tegelijkertijd moet je als overheid ook durven loslaten: vraagstukken worden minder beheersbaar; steeds meer partijen mengen zich in het publieke debat.

> zie ook *Faciliteren van gedrag (pagina 31)*



Door die partnerschappen kan spanning ontstaan: wie houdt de regie over de communicatie? Wordt de kwaliteit nog bewaakt? Of is dat minder nodig, moeten we die **'kramp'** loslaten, zoals Renes voorstelt? Is de overheid nog herkenbaar als partij, en zo nee: is dat erg? Is herkenbaarheid nodig in het licht van transparantie (waar houdt de overheid zich mee bezig) en accountability (ook financieel: waar wordt het publiek geld aan besteed) of zelfs legitimiteit (waarom moet de overheid er zijn/optreden)?

Zijn waar de doelgroep is, is het devies. Voor de overheid (en andere organisaties) betekent dat ook via bestaande **platforms** je geluid laten horen: op discussiefora je argumenten toelichten, reageren op tweets et cetera. Zelf zenden werkt maar beperkt: zowel in aantallen toehoorders als in het effect ervan. Van jongeren is bijvoorbeeld bekend dat zij Facebook-accounts van organisaties minder geloofwaardig vinden. Ze gaan liever af op de mening van vrienden en andere **user reviews** (InSites). Organisaties moeten *peers* aan het woord laten in plaats van hun pagina's met hun eigen content te vullen, en bovendien feedback en conversatie toelaten. Nu zijn ze nogal zendergeoriënteerd (Frankwatching<sup>2</sup>). Het vertrouwen in **peers** neemt sowieso toe door de groei aan informatie en het wantrouwen richting instituties (Neyzen).

De overheid treedt nog het liefst in dialoog op een eigen platform en intervenueert liever niet op andere plaatsen. Hierdoor wordt de overheid kwetsbaar als op die platforms andere argumenten staan en andere posities worden ingenomen dan op de eigen formele plek (EMMA). Dit bevestigt dat overheden nog in 'de tweede golf' van communicatie zitten, zoals communicatieadviseur Guido Rijnja beschrijft in de Galjaard-lezing van 2012. Niet de vrije, maar de **eigen media** zijn nog dominant (Frankwatching<sup>2</sup>).

> *Zie ook Conversatie (pagina 40) en User generated content (pagina 26)*

## 19. Branded journalism

Journalisten gaan vaker in opdracht content creëren voor bedrijven: branded journalism. In Nederland is dit nog een niche; 10% van de organisaties gaat zich in 2013 op branded journalism richten (Logeion<sup>1</sup>) en dus mogelijk journalisten inzetten. "Logisch in de huidige **aandachtscrisis**", noemt zelfstandig schrijver Ebele Wybenga dat. "Advertentieruimte kun je kopen, oprechte aandacht niet".

Kunnen communicatieadviseurs zelf die journalistieke methodes niet hanteren? Nee, stelt stelt Henk Vlaming, oud-journalist en directeur van het Nederlands Redactie Instituut.

Ze ontberen hiervoor de **journalistieke antenne**. Aan journalistieke principes als actualiteit en onderbouwing kunnen ze wel tegemoet komen; maatschappelijke relevantie en urgentie zijn al moeilijker. Kritisch en onafhankelijk zijn lijkt bijna onmogelijk. Trendsetters zijn volgens Wybenga: ACNE Paper en MrPorter.com. Goede Nederlandse voorbeelden zijn volgens Vlaming **Hevo**, een bouwadviesbureau dat journalistieke artikelen schrijft in bladen over de zorg. Of NBA, een organisatie van accountants, die met een eigen platform verslag doet van financieel nieuws en ruimte biedt aan journalisten. Ook kwetsbare merken als Schiphol en ProRail zouden er baat bij hebben, volgens hem. Journalisten kunnen die inhoudelijke meerwaarde bieden en geloofwaardig zijn, omdat ze geen product hoeven te promoten.

## 20. User generated content

Informatievoorziening, discussie en meningsvorming zijn publiek. De overheid heeft daar minder controle over (zie ook casus RIVM, pagina 15). Iedereen heeft toegang tot de nieuwsmedia, en iedereen kan zelf publiceren en nieuws maken. Mensen uploaden video's op YouTube, vullen een wiki, laten hun mening achter op een forum, posten een blog... Op **hybride** sites zoals GeenStijl.nl en Fok.nl (combinaties van nieuwssite en blog) geven steeds meer bezoekers commentaar (Nieuwsmonitor).

Ook is elke medewerker met Twitter een woordvoerder geworden. Dat primaat ligt allang niet meer bij de persvoorlichter (Rijnja). Er is volgens hoogleraar Van Ruler wel angst bij werknemers over waar ze wel en niet over mogen communiceren. Ze is verbaasd over een **twitrichtlijn** van de Rijksoverheid (uitgangspunten online overheidscommunicatie) die stelt dat je meer opiniërend mag twitteren naarmate je verder van een thema afstaat. Als ontvanger weet je namelijk niet hoe ver iemand van een thema afstaat. Bovendien: als projectleiders bij de overheid niet schrijven over hun project, dan doen hun stakeholders dat wel. En als ze wel bloggen en twitteren, waarom mogen ze dan niet met de pers praten? Ook centrale webredacties zijn achterhaald, is te lezen op Frankwatching3. De ontwikkeling gaat naar **open contentmanagement**.

Wie informatie deelt, is daar vervolgens niet meer de baas over. Denken in termen van copyright op informatie is daarom achterhaald, aldus trendonderzoeker Dragt. Ze stelt daar 'copyleft-denken' tegenover.

## 21. Communicatie als verbinder

Onder invloed van al deze zenders en platforms krijgt de communicatieprofessional een **andere rol**: die van verbinder in de netwerksamenleving. Verschillende wetenschappers en professionals benoemen deze ontwikkeling. Volgens Van Ruler gaat het minder om zelf communiceren, en meer om anderen (binnen en buiten de organisatie) te helpen beter te communiceren: "Sturen, faciliteren, afremmen, aanjagen, redigeren en begeleiden van al het gecommuniceer in en om de organisatie."

De professie krijgt steeds meer de rol de organisatie **communicatie-minded** te maken, bevestigt communicatieadviseur Neyzen. Hiervoor zijn meer coachende vaardigheden nodig. Ook Logeion-voorzitter Ron van der Jagt gaat in op deze andere rol (Van der Jagt2): "Het claimen van alle communicatie als een exclusief domein van de afdeling Communicatie is nu echt verleden tijd. Communicatie als vaardigheid is voor iedereen; communicatie als vak is voor professionals. De beroepsgroep staat voor de uitdaging het vak nadrukkelijker in een strategische adviesrol te brengen." Hij denkt daarbij aan kerntaken als: beschermen van de beeldvorming, bouwen aan vertrouwen en maatschappelijke legitimatie, verbinden met stakeholders, faciliteren van de interne en externe dialoog, optreden als **change agent**, en helpen het beleid en de organisatie communicatiever te maken.

Wat voorheen het ideaalbeeld was – met een eenduidige boodschap een groot bereik hebben in de dominante media – kan in de netwerksamenleving juist averechts werken. EMMA illustreert dit met de communicatie over de **klimaatverandering**: "De overheid moet partijen met tegengestelde belangen met elkaar in gesprek brengen, voor uitwisseling van argumenten. En weerstand bieden aan de reflex om zelf met oplossingen te komen. Dit vergt niet een eenmalige actie, maar een permanente dialoog: online voor de uitwisseling van ideeën, offline om wederzijds begrip te kweken."

> zie ook *Conversatie als centrale communicatiestijl (pagina 40)*

# Nieuwe betrokkenheid

## Wanneer doen mensen mee?

Buiten de overheid om ontplooiën mensen steeds meer initiatieven, zeker in de eigen buurt: er is een doe-democratie ontstaan. Mensen willen samen zaken aanpakken. Ook in protest, saamhorigheid of via crowdsourcing tonen mensen betrokkenheid. Om iets te bewerkstelligen kun je als overheid het best bij burgeracties aansluiten en bijdragen mogelijk maken. Overheidsparticipatie dus, in plaats van burgerparticipatie. Ook voor gedragsbeïnvloeding is het raadzaam gedrag te faciliteren, mogelijk te maken met voorzieningen. Nieuwe technologie kan daarbij behulpzaam zijn.



## 22. Doe-democratie

Is de burger afgehaakt of juist aangehaakt? Deze vraag stelt Fraanje (van de Raad voor het openbaar bestuur). Het aantal leden van vakbonden en politieke partijen mag dan dalen, het bezoek aan inspraakavonden voorbehouden aan een select groepje ‘beroepsinsprekers’, er komt een nieuwe betrokkenheid voor in de plaats. Er zijn steeds meer eigen initiatieven van burgers voor de publieke zaak, buiten politiek en beleid om; projecten waarvoor geen politieke besluitvorming nodig is. Mensen organiseren zich via sociale media rond gedeelde belangen in eigen wijk of stad. “Het eigen initiatief bloeit als nooit tevoren” (Fraanje).

Voor deze trend zijn verschillende termen: directe democratie, nieuw realisme, de energieke samenleving, **new engagement**. We scharen het hier met Van de Wijdeven (Tilburgse school voor politiek en bestuur) onder de ‘doe-democratie’. Het komt erop neer dat mensen meer zelf doen, bijvoorbeeld voor zorg in de buurt of voor hun energievoorziening. Dit doen ze op eigen initiatief, zonder dat de overheid verantwoordelijkheid overdraagt. Internet maakt dit soort collectieven mogelijk; gelijkgestemden zijn online gemakkelijk gevonden. Denk aan WeHelpen of De Windcentrale.

> zie ook *Meer zelfredzaamheid (pagina 10)*

### Voorbeeld: WeHelpen

‘Omdat elkaar helpen vanzelfsprekend is’. Onder dat motto is marktplaats WeHelpen gestart met informele zorg. Vrijwilligers bieden hulp aan; buurtbewoners kunnen hulp vinden. Denk aan vervoer van en naar het ziekenhuis, de hond uitlaten of hulp bij je administratie. De formele zorg krijgt het immers door vergrijzing en bezuinigingen steeds moeilijker. En internet maakt het heel eenvoudig om met elkaar in contact te komen. Dit bracht partijen als Achmea en de Rabobank ertoe een coöperatie op te richten om hulp te faciliteren. Via je postcode worden vraag en aanbod gematcht. Hulp wordt beloond met ‘credits’ (zes credits voor ieder uur dat je helpt), die je kunt verzilveren of doneren.

### Voorbeeld: ‘Er waait een nieuwe wind in Nederland en daar krijgen we energie van’

Via deWindcentrale.nl kun je mede-eigenaar worden van een windmolen, en zo flink besparen op je energierekening. Al 5200 mensen kochten zogeheten winddelen, staat in april 2013 op de site te lezen, en laten hun lampen branden op stroom uit hun eigen windmolen. “Energie 2.0: slimmer dan de gevestigde orde”. Een ander energie-initiatief is Zoncollectief.nl. Dat helpt je om met de straat, wijk of woonplaats een collectief te starten voor zonne-energie. Door gezamenlijk in te kopen krijg je 15-30% korting op zonnepanelen en montagemateriaal.

De motieven voor ‘zelf doen’ variëren van idealistische tot pragmatische (Wijffels). Ook de nieuwe generatie, aangeduid als **generatie z** (zie kader pagina 38), is bereid haar steentje bij te dragen aan de samenleving. Ze zijn daarbij heel oplossingsgericht (RWS Next).

Soms is voor de eigen initiatieven toch financiering nodig van de overheid; soms ook komt het geld bij elkaar via crowdfunding. **Crowdfunding** is sowieso in opkomst: auteurs die eerst sponsoren zoeken voordat ze hun boek gaan schrijven bijvoorbeeld. Ook De Correspondent (het journalistieke platform van Rob Wijnberg) is hier een voorbeeld van. Politieke vertegenwoordiging blijft nodig, klinkt het bijvoorbeeld op Republic.nl. De politiek geeft ook minderheden een **stem** (die zich niet via de directe democratie organiseren) en kan verschillende belangen afwegen.

### Vertrouwen in burgers

De doe-democratie is een **ontregelend** perspectief voor beleidsmakers, aldus de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid. De WRR pleit in zijn advies ‘Vertrouwen in burgers’ voor continue burgerbetrokkenheid omdat er nog veel kansen blijven liggen. Alleen een kleine groep burgers voelt zich momenteel aangesproken door de manier waarop beleidsmakers hen pogen te betrekken.

Beleidsmakers staan bovendien weinig open voor uitingen van betrokkenheid van burgers. Daarom omzeilen burgers de bestuurlijke routes. Het kan op drie manieren beter volgens de raad:

- Leer maatschappelijke initiatieven verwelkomen, ook als ze niet gladjes passen in je eigen perspectief als beleidsmaker. Spoor burgers aan tot deze initiatieven. Dat kan volgens lector Renes door ze aan te spreken op hun intrinsieke drijfveren, dat wat ze van nature al doen.
- Verbind je als beleidsmakers met kwetsbare (groepen) burgers, creëer voldoende en adequaat tegenspel. Dit sluit aan op het advies van EMMA.
- Betrek burgers niet alleen in het stadium van beleidsplannen, maar breder: ook bij de agendavorming, bij de uitvoering van beleid en rond crisisbeheersing.

Velen draaien het perspectief om: het gaat anno 2013 niet meer om burgerparticipatie, maar om **overheidsparticipatie**. Waar kan de overheid aansluiten bij wat speelt in de omgeving? Welke communities zijn relevant, waar vindt het gesprek al plaats? Betwijfeld wordt of burgers wel betrokken willen worden. Dorresteyn van Studio Dumbar: “Volgens mij zitten burgers daar vaak helemaal niet op te wachten. Die willen duidelijkheid en leiderschap. Zie het succes van Wilders en Dijsselbloem.” Al tijdens het congres Open en Bloot (tien jaar na ‘Wallage’) was **cocreatie** het toverwoord. Dat betekent niet ‘ik luister en bepaal vervolgens zelf het beleid’, maar impliceert echte samenwerking: de Rijksoverheid is één van de partners in het proces om tot beleid te komen. Er zal dus vaker sprake zijn van overheidsparticipatie (Overheid zoekt Partner).

> zie ook *Communicatie als verbinder (pagina 26)*

De overheid probeert mensen tot burgerschap te bewegen, maar dit krijgt bij het Rijk vooral een verplichtend karakter, ‘eigen verantwoordelijkheid nemen’, meent hoogleraar Tonkens. “Mensen zijn het hier in abstracto mee eens, als het om anderen gaat. Voor de eigen situatie brokkelt die steun af. Op lokaal niveau betrekken mensen de oproep tot initiatief meer op zichzelf. Sowieso is er een ontdekking van de kleinschaligheid en nabijheid, ook al gaat die gepaard met een wereldwijde blik en bereik: **glocalisering** dus. Vroeger zetten mensen zich meer in voor globale doelen zoals scholing in Latijns-Amerika; nu gaat het meer om lokale initiatieven in de eigen stad of buurt. Daar zie je er veel van in de doe-democratie. (...) De doe-democratie is een logische vervolgstap op de ontwikkeling van inspraak naar interactieve beleidsvorming, naar participatie. Wel is te verwachten dat burgers meer macht en middelen gaan wensen. Als mensen meedenken en meedoen, willen ze vervolgens ook meesturen. Zoals in Engeland. Met de Big Society daar wordt meer verantwoordelijkheid en meer **zeggenschap** beoogd.”

> zie ook *Meer zelfredzaamheid (pagina 10)*

Het programma Burgerschap van BZK ontwikkelt rond **Kracht in Nederland** kennis over het activeren van (groepen) burgers. De nadruk ligt hier sterk op de trend meer zeggenschap van de (vaak lokale) overheid over te dragen op burgers. Het kan gaan om vergaande vormen van inspraak bij besluitvorming (bijvoorbeeld over de gemeentebegroting), overnemen van overheidstaken (onderhoud van groen) of gezamenlijk aanpakken van projecten (zoals wijkverbetering) (Overheid zoekt Partner). Dit strookt met de visie van Tonkens. Overheidsorganisaties die burgers willen betrekken, raadt lector Renes aan te versterken “wat er al is”: de **positive deviance approach**. “Daar zit de energie al”.

#### **Voorbeeld: Internetconsultatie**

Via internetconsultatie.nl (onderdeel van overheid.nl) worden burgers geconsulteerd over wet- en regelgeving die het kabinet en het parlement voorbereiden. Iedereen kan via de site reageren op nieuwe voorstellen. Bijvoorbeeld: de Bibliotheekwet, de Wet Mediation of de beleidsnotitie ‘Aan het werk met de werkkostenregeling’. Volgens Sargasso.nl één van de meest succesvolle **Doe Mee**-projecten van de Rijksoverheid, al mogen ministeries meer voorstellen ter consultatie voorleggen. In januari 2013 kreeg de site dagelijks gemiddeld 1100 bezoeken (Sargasso).

## 23. Meer protest

De **protestgeneigdheid** van mensen is de afgelopen decennia toegenomen. In 1975 wilde 35% van de mensen wel iets ondernemen richting de politiek; in 2010 is dat 56%. Dit kan een uitdrukking zijn van zelfvertrouwen of zelfbewust burgerschap, maar ook van sterk negatieve gevoelens (COB2). Volgens de RMO vindt 70% van de mensen dat Nederland zich niet in de goede richting ontwikkelt. Dit onbehagen wordt ook vaker geuit. Ook de protestacceptatie is groter: protest van anderen wordt goedgekeurd of op z'n minst staan mensen er onverschillig tegenover (COB2).

Protesteren is ook gemakkelijker geworden: een vinkje op internet of een online petitie tekenen is al genoeg. Dus mensen zijn eerder mobiliseerbaar door de techniek. 38% van de Nederlanders heeft ooit aan een online handtekeningactie meegewerkt (UT). Dit online activisme of **slacktivisme** is toegenomen. Het typeert ook de verschuiving die Motivation laat zien in de burgerschapsstijlen: het aandeel plichtsgetrouwe burgers is afgenomen, het aandeel zelfredzamen toegenomen. Anderen zien ook dat de mondigheid is toegenomen (Neyzen). Een voorbeeld van een online actie is Behind the Brands.

### Voorbeeld: Behind the Brands

Oxfam Novib mobiliseert consumenten om de 'Coca Cola's van deze wereld' ter verantwoording te roepen: grote bedrijven moeten eerlijke handel drijven. Dit faciliteert de hulporganisatie met een site: [behindthebrands.org](http://behindthebrands.org). "Jouw favoriete merk is gevoelig voor jouw mening. Teken ook de Behind the Brands-petitie en sluit je aan bij de wereldwijde beweging die actie voert voor een eerlijker voedselsysteem."

> zie ook *Nieuwe internationale machtsverhoudingen (pagina 16)*, en *Accountability (pagina 18)*

De Nationale Ombudsman signaleert in het jaarverslag over 2012 dat het aantal klachten over de overheid is gegroeid. Er kwamen vorig jaar 15.040 klachten binnen tegen 13.740 in 2011. Ruim driekwart was gegrond. De meeste **klachten** gingen over de Belastingdienst, gemeenten en politie. De onvrede over de overheid zal alleen maar toenemen volgens de ombudsman. Daarvoor wijst hij drie oorzaken aan: door de bezuinigingen neemt de kwaliteit van de dienstverlening af, in crisistijd doen meer mensen een beroep op de staat, en 'Den Haag' maakt te veel regels en wetten (Ombudsman). De protestbereidheid en mondigheid kunnen hierbij meespelen. Bovendien, zo vindt de ombudsman, is veel overheidscommunicatie te ingewikkeld.

> zie ook *De lat ligt hoog, zeker voor laagopgeleiden (pagina 12)*

## 24. Samenleven: probleem én trots

De samenleving verhardt, zo klinkt het vaak. Mensen tonen bijvoorbeeld weinig respect voor mensen met een publieke taak (Strategieraad). In veel onderzoeken komen onze **omgangsvormen** als topprioriteit naar voren: verdraagzaamheid, sociaal gedrag, normen en waarden vormen een groot maatschappelijk probleem. Paradoxaal genoeg zien mensen de omgangsvormen in eigen kring tegelijk als het sterkste punt. Ze zijn trots op de hulpvaardigheid en betrokkenheid. De meesten verwachten bij bekenden terecht te kunnen voor hulp en steun (COB1). Samenleven is dus probleem én trots nummer één. Het onderwerp hoeft niet op de politieke agenda: het is niet iets waar de overheid wat aan moet doen, vinden mensen (COB2).

> zie ook *Doe-democratie (pagina 27)*

De tijdgeest wordt ervaren als hard en egoïstisch, terwijl er een groot verlangen is naar saamhorigheid en kwaliteit van leven, stelt econoom Wijffels. Mensen zijn minder tevreden naarmate ze sociaal meer aan de kant staan (CBS). Zoals eerder gesteld is er volgens politicoloog Hurenkamp vooral veel solidariteit binnen de eigen groep. Aansluiting zoeken bij 'vreemden' wordt daardoor eerder minder dan meer vanzelfsprekend. **Hoe sla je bruggen?** De overheid vergeet dat er relatief weinig overleg is tussen die verschillende 'identiteiten'. De overheid mag volgens hem burgers beter leren omgaan met andere ideeën en de verschillen leren accepteren. Solidariteit is nu te veel gebaseerd op homogeniteit.

> zie ook *Solidariteit onder druk* (pagina 12)

## 25. Crowdsourcing

De capaciteiten van de 'massa' worden ook steeds vaker benut. Voor crowdfunding, zoals hierboven, of voor inhoudelijke informatieverzameling of hulp (zelfs crowdtexting voor het Koningslied). Zo heeft de crowd ook de daders van de bomaanslag bij de marathon in Boston achterhaald in april 2013. Ook in eigen land zijn daar voorbeelden van. De politie stuurt een **AmberAlert** uit, en iedereen die zich aangemeld heeft kan alert zijn en meespeuren naar een vermist kind. Ook hierin toont zich een nieuwe betrokkenheid.

### Voorbeeld: #durftevragen

Een klein voorbeeld van crowdsourcing is 'durf te vragen'. Met de **hashtag #dtv** twitter je een vraag, en in reply's krijg je antwoorden van bekenden en onbekenden. Een gemakkelijke en snelle manier om kennis 'af te tappen'. Je kennis delen is bovendien een manier om je een plek te verwerven in je netwerk.

## 26. Faciliteren van gedrag

De overheid wil van oudsher mensen tot bepaald gedrag bewegen. Zeker nu steeds meer problemen in de samenleving gerelateerd zijn aan gedrag, is gedragsverandering een doel van de overheid. Hoe krijgt ze dat voor elkaar? Wetenschappelijke inzichten daarover – vanuit de sociale psychologie en de gedragseconomie – dringen steeds meer door in het handelen van de overheid. De ontwikkeling gaat van de traditionele **gedragsbeïnvloeding** naar het faciliteren van gedrag. Van communicatie moeten we bijvoorbeeld niet te veel verwachten, omdat de mens een verre van rationeel wezen is. Onze keuzes (bijvoorbeeld een ongezonde leefstijl) zijn meer op emotie en gewoontegedrag gebaseerd dan op rationele beslissingen (Renes, Neyzen).

Naast communicatie, wetgeving en financiële prikkels wordt het treffen van voorzieningen om gedrag te bewerkstelligen een steeds belangrijker instrument, stelt Renes, lector crossmediale communicatie in het publieke domein. "Iedereen weet al lang dat groenten eten gezond is. Meer kennis is niet het punt. Een boodschappenwagentje dat een apart vak heeft voor groenten en fruit: dat werkt onbewust. Mensen gaan, zo blijkt uit onderzoek, er meer gezond voedsel van kopen." **Nudging** heet dit: iemand een duwtje geven, een zetje in de goede richting, waardoor mensen het gewenste gedrag gaan vertonen.

Ook bij de Belastingdienst wordt daarvoor gepleit: richt je op de materiële omgeving, de spullen en omstandigheden die zorgen dat het gedrag vanzelf goed is. Kijk pas daarna naar motivatie; die is veel lastiger te beïnvloeden. Dit om te voorkomen dat beleidsmakers en communicatieprofessionals in de aloude **reflex** schieten van peen, zweep en preek (Van Rooij). Je kunt een digitaal formulier bijvoorbeeld zo ontwerpen dat iemand het niet kan insturen als hij iets vergeten is in te vullen. Of je kunt de straathoeken zo inrichten dat je niet op het idee komt er je auto te parkeren, zodat er geen bordje 'verboden te parkeren' nodig is.



We grijpen volgens lector Renes veel te snel naar communicatie. Het foute gedrag aan de kaak stellen werkt vaak averechts: je blijkt het daarmee vooral te bevestigen. Renes geeft het voorbeeld van de **Sire-campagne** over agressie tegen hulpverleners. “De reclamemakers hebben de aandacht getrokken met fraaie spotjes. Daarmee gaan mensen zich alleen niet respectvoller gedragen, en daar is het je nu juist om te doen. Integendeel: als je in een spotje laat zien dat mensen agressief zijn tegen ambulancepersoneel, dan bevestig je de sociale norm. Het is blijkbaar niet zo erg je zo te gedragen, want anderen doen het ook.” Roken is een goed voorbeeld: hier heeft uiteindelijk een omslag plaatsgevonden in de sociale norm. Benoem en toon dus het gewenste gedrag (‘fietsen in het rek plaatsen’) in plaats van het ongewenste gedrag af te keuren of te verbieden (‘hier geen fietsen plaatsen’). Onze hersenen verwerken de **ontkenning** namelijk minder goed. Kortom: buig laat-doelen om in doe-doelen (Van Rooij, Mies).

Renes: “Bij het maken van beleid kijken we nog te veel naar hoe mensen zich zouden móeten gedragen in plaats van hoe mensen zich gedragen in de praktijk.” Als je kennis hebt over het feitelijke en gewenste gedrag, kun je op vier manieren aan de slag:

- Wat zijn de **touchpoints**, aanknopingspunten of haakjes? Dit kunnen interessante momenten zijn om te gaan communiceren
- Wie is de significante ander voor de doelgroep? Wie beïnvloedt de doelgroep onbewust?
- Hoe kan ik de doelgroep helpen bij het gewenste gedrag?
- Hoe geef ik zo goed mogelijk informatie op maat?

De mogelijkheden om gedrag te registreren zijn bovendien toegenomen, bijvoorbeeld door sociale media. Er ontstaan bijvoorbeeld meer mobile onderzoekstools, sensoringsystemen en **trackingsystemen** om het feitelijke gedrag van mensen te volgen. De vraag daarnaar neemt toe, aldus Renes.

#### **Voorbeeld: CASI**

CASI is het Campagne Strategie Instrument van de afdeling Campagnemanagement van het ministerie van AZ. Het is bedoeld om wetenschappelijke inzichten praktisch toepasbaar te maken voor gedragsverandering. Hoe kom je vanuit een beleidsopgave tot een kansrijke communicatiestrategie? Het instrument stelt vragen om te komen tot een analyse van het beleidsprobleem, de omgeving, het huidige en gewenste gedrag, en koppelt dit aan manieren waarop mensen informatie verwerken (Academier).

De overheid moet dus overgaan tot sleutelen aan onbewust gedrag. Het is niet alleen de vraag hoe we dat moeten doen, maar ook of de overheid zich ermee mag **bemoeien** (ethisch/morele kant). Een weg zo inrichten dat je er niet harder kunt rijden dan de maximumsnelheid (concept ‘Duurzaam Veilig’): dat levert weinig discussie op. Maar een alcoholslot verplichten in auto’s, zodat je niet kunt wegrijden als je meer hebt gedronken dan toegestaan?



## 27. Nieuwe technologie

Ook nieuwe technologische toepassingen kunnen helpen gedrag te veranderen of burgers te laten meedoen. **Apps** doen dat al een tijdje, zoals BuitenBeter (zie kader). Veel andere toepassingen zijn in aantocht. Denk aan **serious gaming**: via games kunnen artsen al bepaalde motorische vaardigheden oefenen, patiënten worden uitgedaagd meer te bewegen als er een game aan hun hometrainer wordt gekoppeld et cetera. De spelende mens – homo ludens – leert beter, is de gedachte (NRC2).

### Voorbeeld: BuitenBeter

Via BuitenBeter kunnen burgers problemen in de buitenruimte melden bij de aangesloten gemeente. Een fietser fotografeert bijvoorbeeld een gat in de weg of kapotte straatverlichting en uploadt die via de app, waardoor automatisch en snel de juiste ambtenaar bereikt wordt van de gemeentelijke infrastructuurdienst. Burgers zijn daarmee betrokken bij de beleidsuitvoering.

Denk ook aan **augmented reality** (RWS Next), letterlijk: toegevoegde realiteit. Hierbij wordt er virtueel informatie toegevoegd aan de werkelijkheid. In een eenvoudige vorm bijvoorbeeld: de denkbeeldige lijn die in het voetbalveld geprojecteerd wordt op tv om te zien of een speler buitenspel staat. Dit kan veel verder gaan: projectiesystemen in de auto of brillen die de omgeving duiden bijvoorbeeld. Een app met beeldherkenning die realtime toelicht welke gebouwen je om je heen ziet.

Ook het tastzintuig wordt meer en meer virtueel geprikkeld. Met de introductie van de telefoon kon je elkaar voor het eerst op afstand horen, met de webcam elkaar op afstand zien, en nu kun je met tasttechnologie elkaar op afstand ook voelen. Er zijn al **knuffelpyjama's** op de markt, waarmee ouders die in het buitenland verblijven, hun kinderen een knuffel kunnen geven. De bewegingen op de ene locatie worden omgezet in druk op die pyjama en dat wordt ervaren als een knuffel (NRC3). Trendonderzoeker Dragt noemt verder **internet of things**: je koelkast kan bijvoorbeeld melden dat je te veel zout eet, omdat het via de streepjescodes de etenswaren scant. Ook deze (communicatie) toepassingen kan de overheid benutten.

# Mind shift

## Welke kijk op de wereld?

Bezit is niet meer zaligmakend, bejaarden zitten niet meer achter de spreekwoordelijke geraniums, een baan heb je niet meer van negen tot vijf en je hoeft er niet meer voor naar kantoor. Onze oude 'waarheden' vervagen dus. Ervoor in de plaats komen: sharing, consuminderen, flexibeler werken en actieve ouderen. Vooral het delen van diensten en goederen is een sterke trend. Deze nieuwe kijk op de wereld biedt kansen voor de overheid om bij aan te sluiten.



### 28. Sharing

Sharing is een sterke en relatief nieuwe trend. **Bezit is 'uit'** onder jongeren (Youngworks, RWS Next). Het nieuwe consumeren is juist delen, huren, lenen en toegang hebben. Bijvoorbeeld muziek streamen via diensten als Spotify en Deezer in plaats van cd's aanschaffen. Deze snelle verschuiving van 'betalen voor bezit' naar 'betalen voor toegang' noemt Lindblom "misschien wel de grootste trend in 2012". Het principe breidt zich uit naar andere producten en diensten: e-books, bankafschriften, auto's, kantoorruimten. Via wego.nu kun je bijvoorbeeld een auto lenen van iemand in de buurt. Er bestaat zelfs een **swap-o-matic**, een apparaat op straat waar spullen in kunnen die je wilt weggeven of ruilen (Youngworks). Die ruilhandel zal verder opkomen, naast de handel met geld (Wijffels). Ook het gebruik van marktplaatsen stijgt nog steeds (nu 91% van alle internetters, UT).

Voor een deel is sharing een reactie op de bezuinigingen, de doorgeslagen welvaart die eraan voorafging, en het belang van duurzaamheid (allang geen hype meer, RWS Next). Voor een deel is sharing nieuw: door te delen bouw je bijvoorbeeld vertrouwen op in je **community** (Youngworks, RWS Next). Een voorbeeld van sharing binnen de overheid is de Deelstoel (zie pagina 36).

#### Voorbeeld: Peerby.com – waarom kopen als je iets kunt lenen?

Peerby is naar eigen zeggen “een klein bedrijfje met grote doelen. Wij geloven in ‘wij’ en niet alleen maar ‘ik’. Met Peerby kun je spullen lenen van mensen in de buurt. Door mensen in contact te brengen en te laten delen proberen we een alternatief te bieden voor de **wegwerpcultuur**.” Je plaatst een oproep, licht toe waarvoor je het nodig hebt, en Peerby stuurt het door aan je bureaus. Andersom kan ook: je vult je postcode in en kunt dan zien wat je bureaus aanbieden. Bijvoorbeeld: een koffiemachine, een uitschuifbare ladder, verfridders of badmintonrackets. ‘Deel je rijk’ is het motto: delen is goed voor de buurt, je portemonnee en het milieu. Peerby krijgt steun van onder andere de Stichting Doen (voor bijdragen aan een groene, sociale of creatieve samenleving).

## 29. Consuminderen

Consuminderen bestond al langer, maar past zeker in een tijd van koopkrachtdaling. **Less is more**. De welvaart eist immers zijn tol, met onder meer welvaartsziektes (ook wel lifestyleziektes genoemd): obesitas, gameverslavingen, en keuzestress. Er wordt over de hele linie minder gerookt, maar het probleem van overgewicht neemt toe, blijkt uit CBS<sup>1</sup>.

‘Hebben, hebben hebben’ is niet meer aan de orde in 2013 stelt Youngworks. Econoom Wijffels beaamt dat met: “**Groot, groter, grootst** heeft zijn langste tijd gehad”. Consumptie is niet langer de motor voor economisch herstel; anders dan velen denken. Het kabinet riep in april 2013 nog op tot meer consumentenuitgaven om uit de crisis te komen. Meer besteden is echter een ‘oude reflex’, stelt Wijffels. Eerder stond meer welvaart gelijk aan meer geluk. Nu staan we op een breuklijn: het draait meer om kwaliteit dan om kwantiteit. Nieuwe groei moet volgens hem komen van immateriële, sociale en ecologische vernieuwing. De **circulaire economie** (waarin efficiënt gebruik van hulpbronnen voorop staat) kan ook nieuwe banen scheppen. Mensen verwachten minder welvaart en stellen zich daarop in. Ze zijn voorbereid op een soberder leven, richten zich minder eenzijdig op consumeren en gaan weloverwogener keuzes maken, zo blijkt uit het onderzoek van Motivaction waarop Wijffels zich baseert.

Twee andere trends die hierbij aansluiten, zijn volgens onderzoeker Dragt: **slow** (alles gaat te snel, we willen meer stilstaan bij wat echt belangrijk is in het leven) en de **feminisering** (de opkomst van vrouwelijke waarden). Welke dat zijn? Volgens Karmijn Kapitaal, een private equityfonds voor en door vrouwen dat vrouwelijke waarden in de investeringswereld wil introduceren, gaat het om: samenwerking, betrokkenheid, zorgzaamheid, en bouwen aan een bedrijf (NRC<sup>1</sup>). Ook hoogleraar burgerschap Tonkens herkent feminisering als trend.

## 30. Flexibeler werken

Flexibilisering van werk is al veel langer gaande. Het Nieuwe Werken mag niet nieuw meer heten, maar is toch nog volop in ontwikkeling. Het gaat veel verder dan ‘werknemers een smartphone geven en hun bureau afpakken’. Er wordt tijd- en plaatsonafhankelijker gewerkt. De mogelijkheden daartoe worden ondersteund door de **cloud** (steeds relevanter als opslagbron voor informatie) en met **BYOD**: bring your own device (Bugter). Dit kan bij de overheid wel conflicteren met beveiligingsmaatregelen voor **cyber security**.

Een andere vorm van flexibiliteit is dat de overheid ontkokerder begint te werken: meer in programma's in plaats van in departementen of beleidsafdelingen (Deskresearch). En iedereen wordt meer **eigen baas**: niet alleen zzp'ers, maar ook werknemers. Ambtenaren werken steeds zelfstandiger in een flexibele overheidsorganisatie (RWS Next); geheel in lijn met de horizontalisering. Er zijn meer zelfsturende teams bijvoorbeeld. Dit vraagt ook andere vaardigheden van werknemers, zoals samenwerken.

Ook wordt de scheiding tussen werk en privé minder strikt. Dat geldt zeker voor de Generatie Z (zie volgend hoofdstuk), maar ook voor de huidige beroepsbevolking. Thuiswerken is meer ingeburgerd, vooral onder hoogopgeleiden: 21% werkt minimaal een keer per week thuis. Onder laagopgeleiden is dat slechts 6% (UT). Als ambtenaar elders werken, kan ook via Deelstoel (zie kader). Trendonderzoeker Dragt noemt deze trend **urban nomadity**.

#### **Voorbeeld: 1218 deelstoelen**

Via deelstoel.nl kunnen ambtenaren gratis een werkplek boeken bij een andere overheidsorganisatie. Het landelijke netwerk maakt publieke gebouwen weer toegankelijk. Het bevordert “samenwerking, kennisdeling met collega-ambtenaren, efficiënter gebruik van overheidsgebouwen, reductie van CO<sub>2</sub>-uitstoot en woon-werkverkeer, en Het Nieuwe Werken”, aldus de site. Er zijn momenteel 1218 deelstoelen in 118 plaatsen (mei 2013).

Intranet ondersteunt het flexibele werken. Het ontwikkelt zich van communicatie- naar bedrijfsvoeringsinstrument: met organisatiebrede applicaties en officiële goedgekeurde content, maar ook teamomgevingen met user generated content, communities en diensten voor mobiele devices. Mobiel wordt steeds belangrijker (Bugter). Dat bevestigt René Jansen van Winkwaves: je kunt straks overal op intranet, niet meer alleen ‘op kantoor’. Het wordt de ingang naar the **workplace lab**, draait meer en meer om mensen en communities, is een platform voor (bijna) realtime communicatie. Twitter en Yammer worden al in 26% van de organisaties ingezet (Academie4).

De sociale media doen de grenzen tussen openbaar, werk en privé nog verder vervagen. Veel ambtenaren profileren zich via een **online identiteit** (Neyzen). De functie en de persoon zijn niet strikt te scheiden. Een trend die hierbij aansluit is tot slot **life hacking**: een mix van kennismanagement, timemanagement, persoonlijke ontwikkeling en web 2.0. Lifehacking gaat over meer doen, in minder tijd met minder stress, zodat je slim kunt bewegen in de informatie- en netwerksamenleving (Aslander).

## **31. Ouderen aanwezig**

Ouderen leven niet alleen steeds langer (CBS2), maar zijn ook steeds actiever. Ze werken langer (deels noodgedwongen nu de pensioenleeftijd naar 67 jaar gaat) en ook na hun pensionering blijven ze actiever in vergelijking tot eerdere generaties. Ze zijn bestuurder, vrijwilliger of eigen baas, wonen zo lang mogelijk zelfstandig, en trekken eropuit, mede doordat ze meer te besteden hebben. Trendonderzoeker Dragt signaleert een **age quake**: we zullen ons beeld van ouderen moeten bijstellen. Door de vergrijzing zijn er verder meer kleinere huishoudens; een trend die wordt versterkt door de eenoudergezinnen (‘gezinsverdunning’, CBS1). De groep ouderen wordt invloedrijker en belangrijker om erbij te betrekken; waar ze vroeger eerder maatschappelijk ‘uitgerangeerd’ waren. De opkomst van **50Plus** bevestigt dit: de politieke partij staat in april 2013 op veertien zetels voor de Tweede Kamer, in een peiling van TNS NIPO (50Plus).

# Veranderende verbindingen

## Hoe bereiken we elkaar nog?

Mobiel internet groeit explosief. Onder meer door de tablet is beeld en infotainment belangrijker. Tv is nog steeds het grootste kanaal; second screen (tegelijktijd op internet zijn) is in opkomst. Oude kanalen, zoals tv en kranten, maar ook met elkaar praten, zijn nog steeds relevant. Versplintering van het mediagebruik vraagt wel om een crossmediale aanpak in de overheidscommunicatie, waarin de kracht van elk medium wordt benut. Conversatie wordt de centrale communicatiestijl: luisteren, monitoren en interactie; online én offline. In contact en verhalen (storytelling) ontstaat betekenis.

### Veranderende verbindingen – hoe bereiken we elkaar nog?

- 32. Meer beeld en infotainment
- 33. Ander mediagedrag: mobiel internet
- 34. Massa's media, maar oude kanalen nog steeds relevant
- 35. Conversatie als centrale communicatiestijl
- 36. Monitoring en webcare
- 37. Storytelling



## 32. Meer beeld en infotainment

De visuele informatieoverdracht is sterk in opkomst: meer infographics in de krant, meer video's op internet (ook op Rijksoverheid.nl) en meer nieuwsapps die tekst ondergeschikt maken, zoals RTLNIEUWS365. Het nieuws is daar vervat in slideshows waar je doorheen kunt **swipen**. Dit past bij het gebruik van tablets: daar kijken mensen vooral 's avonds op, thuis op de bank (Intomart), dus meer voor de ontspanning. Infotainment sluit daar het best bij aan. Beeld is bovendien een eenvoudige manier om informatie over te brengen.

> zie ook *De lat ligt hoog, zeker voor laagopgeleiden (pagina 12)*

Jongeren zijn beeldender ingesteld, stelt trendonderzoeker Dragt. Youngworks bevestigt dit: "Internet is hun school en YouTube hun klaslokaal". Ongeveer de helft van al het dataverkeer is inmiddels videocontent. Jongeren gaan statusupdates plaatsen via foto's, meer dan via tekst. In 2012 kwam Instagram op; in 2013 gaan jongeren vermoedelijk **Pinterest** volledig omarmen (Youngworks). Ook communicatieadviseur Neyzen ziet de maatschappij steeds visueler worden: het belang van beeld spreekt voor zich, ook al zijn veel vakgenoten vooral tekstueel ingesteld.

### Generatie Z altijd online

Generatie Z is geboren tussen 1992 en 2010. Deze jongeren bepalen zelf wat ze willen, zijn altijd en overal online. Privacy vinden ze minder belangrijk. Werken moet leuk zijn; werk en privé lopen door elkaar (RWS Next).

Infotainment betekent ook minder nadruk op de inhoud. RTL Nieuws-hoofdredacteur Klein noemt het een verschraling: “Je moet wel aantrekkelijk blijven. Daarom is de neiging groot het nieuws ‘op te leuken’.” De **vermaakfunctie** wint aan gewicht ten koste van de informatie- en waakhondfunctie van de media, zo meldt ook de Nieuwsmonitor. Het nieuws wordt verpakt in amusement door een andere invalshoek te kiezen, een andere stijl en ook door de visuele aanpassingen. De journalist zoekt naar schandalen en conflicten, en heeft meer aandacht voor de tactieken van politici dan voor hun standpunten en argumenten (Nieuwsmonitor). Bij RTL willen ze wel tegenwicht bieden. Klein: “We willen aantrekkelijk zijn, populair zo je wilt, maar onze kerntaak blijft relevante informatie-overdracht zodat mensen zich een mening kunnen vormen.”

> zie ook *Mediacratie (pagina 17)*

## 33. Ander mediagedrag: mobiel internet

Mobiel internet is de belangrijkste **game changer** van het decennium volgens PR-bureau Lindblom. We zijn altijd en overal online. Er zijn meer smartphones en meer tablets. Daardoor neemt het online tv-kijken toe: een verdriedubbeling in een jaar tijd (tussen eind 2011 en eind 2012). Ook het tabletbezit verdrievoudigde in die periode (Intomart).

Het Nieuwe Kijken (online, uitgesteld kijken zoals via Uitzending Gemist) is volgens SPOT in 2012 nog relatief klein, maar bij bepaalde subgroepen prominent. Zo kijken 20- tot 29-jarigen veel meer online video's. Ook is **multitasking** toegenomen: we consumeren dagelijks gemiddeld 7 uur media in 5,5 uur tijd. Dat betekent dat een deel van de mediaconsumptie overlapt; zeker tijdens het radio luisteren doen we ook andere dingen (SPOT). De gemiddelde Nederlander is twee uur per dag druk met online media (De Kok).

Tv is nog steeds het grootste kanaal (36% van de mediatijd), waarnaar ook met relatief veel aandacht wordt gekeken. Het aandeel internet stijgt als gevolg van de sociale media; dit gaat vooral ten koste van het aandeel radio (SPOT). Driekwart van de Nederlandse huishoudens heeft digitale tv; en ook **connected tv** – waarbij het toestel contact maakt met internet – neemt toe (11% van de huishoudens) (TNS NIPO).

**Second screen** (het gebruik van tablets en smartphones tijdens het televisiekijken) is in opkomst. Dit geeft nieuwe uitdagingen voor bijvoorbeeld marketeers. Ze zullen tv-content moeten combineren met social media, search en e-commerce. Een ander relevant verschijnsel is **showrooming**: het vergelijken van prijzen en producten op de smartphone als mensen in de winkel staan. Dit vraagt van marketeers dat ze in-store boodschappen moeten aanpassen aan mobiel. De technologie heeft kortom impact op het aankoopgedrag (Marketing online).

Populaire **apps** zijn YouTube en nu.nl, Uitzending Gemist en RTL XL (Intomart). Volgens ander onderzoek (I-Prospect) bestaat de top 4-apps uit: Whatsapp, Facebook, Wordfeud en Twitter. 66% van de internetgebruikers heeft een Facebook-account; Hyves zakt verder weg (Intomart). Ook het gebruik van Facebook neemt af onder jongeren: die willen ergens zijn waar ouders/ouders niet meekijken (Youngworks). Facebook lijkt over het hoogtepunt heen. De ontwikkeling gaat meer naar foto-applicaties met chatmogelijkheid zoals Pinterest en **Tumblr**.

Mobiel 'explodeert'. De mobiele toepassing is daarom belangrijker dan het bouwen van websites, aldus Dorresteyn van Studio Dumbar. De vereisten zijn volgens hem: een **responsive** design, interactiviteit, gelaagde informatie, klein en toegankelijk van opzet. Kort en helder communiceren wordt een bijna technische eis. Ook Rijksoverheid.nl wordt responsief gemaakt: de content blijft hetzelfde als voor de desktopversie; alleen de ordening wordt anders. Trend is ook de continue doorontwikkeling van Google, Facebook en LinkedIn. Google kan haar gebruikers goed volgen, data analyseren en daardoor gericht advertenties plaatsen (big data). Verder neemt **zoekmachine-marketing** toe, en worden rendement en conversie steeds belangrijker. Cyber security gaat meer aandacht vragen, omdat de kwetsbaarheid van online media zichtbaarder wordt. Denk aan de aanvallen op het betalingsverkeer van banken of op overheidswebsites zoals Digi-D en Rijksoverheid.nl (DPC).

**Voorbeeld: Medium is the message**

Volgens Jansen van Winkwaves gaat het kanaal meedoen met de boodschap: Google past niet alleen zoekresultaten aan aan je eerdere zoek- en surfgedrag, maar vult ook zoekwoorden bij iedereen anders aan. Andere voorbeelden: het platform **Katango** verbindt je digitale contacten uit onder andere Facebook voor je, en LinkedIn stelt voor met wie je zou kunnen linken (Academie4).

## 34. Massa's media, maar oude kanalen nog steeds relevant

De oude kanalen (televisie en ook gewoon met elkaar praten) blijken nog steeds relevant. Het belang van sociale media voor opinievorming over politiek en beleid is nog vrij beperkt qua bereik en waardering. Relevant voor informatievoorziening zijn: NOS Journaal, nu.nl (zeker onder jongeren), RTL Nieuws, en ook kranten, teletekst en huis-aan-huisbladen. Voor opinies zijn relevant: Kassa, Radar, DWDD en Pauw&Witteman. De televisieprogramma's zijn dus nog goed vertegenwoordigd. Ook het belang van onderlinge gesprekken is niet te onderschatten (MOM).

De versplintering van het mediagebruik vraagt om een **crossmediale aanpak** in de overheidscommunicatie waarin de kracht van elk medium wordt benut. Ieder medium voorziet namelijk in een andere sociale behoefte. Zo motiveren dagbladen en tijdschriften mensen om een gesprek te starten; zijn radio en tv vooral voor vermaak en passief tijdverdrijf, en geven sociale media de mogelijkheid mee te doen met anderen en passief op de hoogte te blijven. Tv blijft belangrijk voor een brede groep én voor specifieke segmenten zoals laagopgeleiden. Ook voor passief informatiegebruik voldoet de inzet van televisie, maar dan altijd in samenhang met andere uitingen (DPC). Er zal meer gebruik gemaakt moeten worden van sociale media, maar online is niet dé oplossing; laagopgeleiden worden immers minder goed via internet bereikt. Zij gebruiken internet vooral voor entertainment en om te chatten; niet voor informatie, educatie of participatie (UT). Het één kan het ander dus niet vervangen; het gaat om een mediamix.

Continu monitoren, luisteren en reageren in netwerken is van belang. Alleen door te volgen wat er gebeurt kun je goed inspelen op de behoeften. Meer aansluiting zoeken bij de continue interactie en informatie op maat bieden is het devies. De ontwikkeling gaat kortom van een communicatie-**boost** naar meer continue communicatie (Deskresearch). De mediabestedingen van de Rijksoverheid nemen af, onder andere door minder massamediale campagnes. In het vervolg op een rtv-campagne wordt meer op interactie ingezet: de kanalen en de boodschap worden bijgesteld en meer op maat gemaakt voor individuen of groepen individuen (Deskresearch en Academies).

De huidige communicatieplannen zijn hiervoor niet dynamisch genoeg, stelt hoogleraar Van Ruler. "Het communicatieplan zoals we dat kennen, kan in de kast." In plaats daarvan introduceert ze het Reflectieve Communicatie Scrum-model. Omdat communicatie dynamisch is, moet je de interventies in korte sprints uitvoeren en tussentijds steeds evalueren om acties bij te kunnen stellen. Tijdens zo'n sprint reflecteer je op de voortgang in de vorm van **scrums**: korte meetings waaraan alle direct betrokkenen meedoen. Na iedere sprint is er een validatiemeting.



#### Voorbeeld: Dynamische communicatieplannen

De eerste organisaties die met dit nieuwe communicatieplan werken, zijn de gemeente Zaanstad en de gemeente Groningen. De werkwijze leidt tot meer snelheid en betrokkenheid, zo zijn de eerste ervaringen. Rotterdam wil het model gaan toepassen voor het parkeermeterbeleid, en ook de Belastingdienst en het ministerie van Buitenlandse Zaken hebben plannen ([www.dncp.nl](http://www.dncp.nl)).

## 35. Conversatie als centrale communicatiestijl

Nieuwe kanalen zetten het communicatievak niet op zijn kop; dat doet de verschuiving van wie ‘in control’ is over de berichtgeving. Organisaties kunnen zich niet meer veroorloven te denken dat zij de initiator van berichtgeving zijn. **Stakeholders** staan niet in de luisterstand, maar praten zelf en willen gehoord worden. Verder is niet meer duidelijk wie de stakeholders zijn. Dat betekent dat organisaties veel meer moeten gaan luisteren in plaats van te zenden, en goed moeten nagaan “waar het gedoe zit”. Bovendien: “Hoe harder je roept, hoe bozer mensen worden” (Van Ruler).

Conversatie wordt daarom de centrale communicatiestijl, aldus hoogleraar Van Ruler. Organisaties moeten mensen het gevoel geven dat er echt naar ze geluisterd wordt. Ze verwijst naar de term die in Amerika wordt gebruikt: **invitational communication**. “Neem de ander serieus, neem mensen mee in je proces, bespreek ook de risico’s en je afwegingen, vertel het ook als je ergens niets mee doet.” De communicatieopvatting van de overheid is volgens Van Ruler te beperkt gericht op zenden, ontvangen en beïnvloeden. Ze staat voor een meer transactionele visie op communicatie. Er wordt betekenis verleend aan communicatie in de interactie.

Tonkens noemt de dialoog ook wezenlijk voor de democratie. “Internet jaagt vrijheid van meningsuiting aan, maar niet de **democratische dialoog**. Mensen staan vooral in de zendstand. Maar luisteren en je standpunt bijstellen doordat je je laat beïnvloeden door de mening van een ander (kernwaarden van een goed werkende democratie) is veel minder de Nederlandse cultuur. Zo wordt de publieke discussie een **openbaar riool**, en dat is niet hetzelfde als een democratie. De overheid zou het debat moeten stimuleren.”

**Word of mouth** is nog altijd zeer invloedrijk, stelt inspirator Steven van Belleghem (Academie7 en Van Belleghem). Mensen die ambassadeurs zijn van je product, dienst of beleid, en offline en online (met **retweets en likes**) mond-tot-mondreclame voor je maken. Wat kan de overheid daarmee? Zoek naar conversatiestarters, aanleidingen voor een gesprek. Kansrijk zijn ervaringen met jouw organisatie die burgers met elkaar delen. Ook vragen aan de overheid bieden conversatiepotentieel. Denk aan de twitterende weginspecteur, of de Belastingdienst die webcare verleent aan mensen die hun belastingaangifte invullen. Luisteren is daarbij niet voorbehouden aan de afdeling webmonitoring; alle medewerkers moeten alert zijn op kansen om in gesprek te komen. Van Belleghem presenteert vier C’s voor de converserende overheid:

- customer experience: mensen moeten blij worden van het contact dat ze met de overheid hebben gehad
- conversatiemanagement: neem deel aan conversaties op social media. Dat maakt de overheid menselijk en persoonlijk
- contentstrategie: wees een expert in je vak
- collaboratie: werk samen, organiseer communities van klanten en medewerkers.

> zie ook *Monitoring en webcare (pagina 41)*



Contact maken is de uitdaging voor de communicatieprofessional, stelt ook Guido Rijnja in de Galjaard-lezing van 2012. “In contact gebeurt er iets wezenlijks: je maakt van een ‘ik’ een ‘wij’. De indringende boodschap van de netwerksamenleving is dat we met ons neus worden gedrukt op de betekenis van directe communicatie.” Hij spreekt over de **derde golf** in overheidscommunicatie: na de pers en de eigen media (folders, sites), volgt nu de netwerkgolf.

Het draait niet meer om ‘vóór wie is het beleid’ maar om ‘vån wie is het beleid’. Niet de communicatieadviseur maakt contact met de burger, maar de bestuurder en de beleidsvoorbereider.

Overheidscommunicatie nestelt zich in het beleid; help professionals daarom hun werk te doen.

Rijnja: “Het voorland van de overheidscommunicator is die van de interne pleitbezorger van de externe performance”. Wat moet je daarvoor in huis hebben?

- Je weet wat mensen beweegt, en wie. Laat zien dat je expert bent: waar vormen zich communities in beleid, hoe onderzoek je de identificatie van mensen met organisaties, et cetera.
- Je bent thuis in de gereedschapskist: de traditionele zweep, peen en preek, maar ook nieuw instrumentarium zoals nudging (> zie Faciliteren van gedrag).
- Je jaagt het tegendenken aan. Help je organisatie de impact te zien van besluiten. De concerndirectie van de gemeente Rotterdam heeft bijvoorbeeld de communicatieparagraaf veranderd in een impactparagraaf: “Dat woord helpt focussen op de betekenis van wat we doen.”

> zie ook *Communicatie als verbinder* (pagina 26)

## 36. Monitoring en webcare

Social media monitoring is al sterk opgekomen, via bijvoorbeeld **Coosto** of **Tweetdeck**. Maar monitoring wil nog niet zeggen dat er geluisterd wordt; dat mensen zich gehoord voelen (EMMA). Het vergt ten eerste ånders luisteren. Van Ruler: “We luisteren nu met een bepaald doel voor ogen, maar we zouden ‘goal free’ moeten luisteren, empathischer. Dus niet alleen monitoren en onderzoeken wat mensen vinden over je bewindspersoon of beleidsdossier, maar meer ‘in het veld’ observeren: wat gebeurt er?” Volg 24/7 wat er leeft in de **onderstroom** is haar advies. Van der Jagt sluit zich hierbij aan. “Gedrag in netwerken is onvoorspelbaar en besmettelijk en kan dus snel veranderen. Dit maakt continue monitoring noodzakelijk” (Van der Jagt1).

Er is ten tweede nog weinig interactie, het ontbreekt vaak aan een (langetermijn)strategie voor de sociale media-inzet. **Veel gekwetter, weinig wol** staat in het Deskresearch. Veel communicatieprofessionals gaan het komend jaar inzetten op die sociale media-strategie: de integratie van social media als vast onderdeel in de communicatiemix. 89% gebruikt de sociale media om informatie te zenden en om te monitoren. 60% gebruikt de sociale media voor interactie/dialogoog en maakt gebruik van online communities/platforms, en een kwart voor cocreatie, crowdsourcing of crowdfunding (Logeion1).

Sociale media worden inmiddels steeds meer gebruikt voor interactie: webcare, online participatieprojecten, apps. Dit is vooral zichtbaar bij uitvoeringsorganisaties, zoals Rijkswaterstaat (zie kader), die sociale media als een **servicekanaal** kunnen inzetten, waar departementen sociale media meer als communicatiekanaal gebruiken. Er zijn veel corporate Facebook-pagina’s in de lucht om ‘iets met sociale media te doen’, zo lijkt het. Daar ontbreekt het dus nog aan die strategie (DPC).

#### Voorbeeld: Rijkswaterstaat Overheidsorganisatie 2.0

De vanAnaarBeter-app, de inzet van Yammer, en het virtual realityproject N18. Drie voorbeelden van mobiele communicatie waardoor Rijkswaterstaat in 2012 is uitgeroepen tot Overheidsorganisatie 2.0. De waarde van interne sociale media als Yammer bleek tijdens de ontruiming van 'triltoren' Westraven. Ook extern worden sociale media ingezet zoals twitter. Er zijn Facebookpagina's voor grotere RWS-projecten en er is een webcareteam. VanAnaarBeter informeert weggebruikers sinds 2012 ook via een app over werkzaamheden: wereldwijd de eerste overheids-app die actief meldingen verstuurt over de route van de automobilist (Ambtenaar 2.0).

Bij webcare en andere **realtime** communicatie wringen wel de trage processen bij de Rijksoverheid. Als de nVWA met een 'black list' naar buiten komt, moet die wel zorgvuldig en onderbouwd zijn. Ook adviseur Verloop gaat daarop in: "Het reageren op een schadelijk bericht online kan niet zo lang duren als een officieel persbericht er gemiddeld over doet om een traject af te leggen in de parafencultuur. Tegelijkertijd heeft de overheid een grote verantwoordelijkheid in de zorgvuldigheid. Soms vormt dat een dilemma van jewelste" (Frankwatching2).

## 37. Storytelling

Organisaties die hun omgeving willen bereiken, moeten een 'verhaal' vertellen dat aansluit bij de belevingswereld van degenen die ze willen raken. Alleen dan staan mensen open voor je boodschap en vertellen ze het (als een **viral**) door aan elkaar binnen hun sociale netwerken, aldus communicatieadviseur Neyzen. In verhalen wordt informatie geïdentificeerd, ontstaat betekenis, zoals ook Van Ruler stelt.

Storytelling is nog steeds trending, ook bij interne veranderingsprocessen. Daarover heeft de Academie voor Overheidscommunicatie twee kennismiddagen georganiseerd. Interne betekenisgeving, noemt Koeleman het, schrijver van *Interne communicatie bij verandering*. "**Draagvlak** kun je niet organiseren. Als mensen niet willen, helpt daar geen communicatie aan. Als ze de ruimte krijgen individueel betekenis te geven aan de verandering, heeft dat een positieve invloed op de acceptatiebereidheid." Spoor die individuele beelden op, is zijn oproep (Academie6).

Dit komt overeen met de visie van communicatie- en organisatieadviseur Erik Reijnders. Vaak presenteert de directie top-down een blauwdruk voor de nieuwe organisatie en moeten medewerkers zich die in het tijdsbestek van een presentatie eigen maken. Terwijl ze willen weten: wat speelt er eigenlijk, wat betekent dat voor mij, en wat moet ik nu gaan doen? Ieder geeft daarvoor zichzelf antwoord op. Als ze die betekenis eenmaal hebben bepaald, zoeken ze bevestiging, en negeren ze andersluidende informatie. Dit heet **zelfreferentialiteit**. Je kunt immers onmogelijk alle signalen uit de omgeving verwerken. Bij de koffieautomaat ontstaan langzamerhand gemeenschappelijke reacties op wat de directie heeft bedacht: een collectieve **betekeniswolk** (term van Homan). Wil je verandering realiseren, dan moet je nieuwe gesprekken op gang brengen. Betrek daarbij de gerespecteerde spelers binnen de organisatie (Academie3). Ook interne communities kun je als communicatiemanager of **community manager** benutten om het gesprek binnen de organisatie te bevorderen (Academie4).

# Verantwoording

## Expertinterviews en literatuur

### Expertinterviews

Voor deze uitgave zijn interviews gevoerd met:

- Karin Legierse, team strategie Rijkswaterstaat
- Reint Jan Renes, lector crossmediale communicatie in het publieke domein, Hogeschool Utrecht
- Els Dragt, trendonderzoeker bij MARE Research
- Pieter Klein, hoofdredacteur RTL Nieuws
- Betteke van Ruler, hoogleraar communicatiewetenschap, Universiteit van Amsterdam
- Evelien Tonkens, bijzonder hoogleraar Burgerschap, Universiteit van Amsterdam
- Tom Dorresteyn, algemeen directeur, Studio Dumbar
- Menno Hurenkamp, politicoloog, Universiteit van Amsterdam

Dank ook aan de interviewers: Harold van Biemen, Paulijn de Bruijne, Loulou Birza, Mirke Beckers en Rita Timmerman (Ministerie van Algemene Zaken).

En dank aan: Anouk Monté, Esther Zeldenrust, Sanne Peeters en Milko Vlessing (Dienst Publiek en Communicatie) voor hun bijdrage aan deze uitgave en de trendkaarten.

### Literatuur

- **Academie1** – Joost Loef en Gerdien Rinzema: Een praktische kijk op gedragsverandering; wetenschappelijke theorieën vertaald in praktische modellen, DPC, Academie voor Overheidscommunicatie, februari 2013
- **Academie2** – Peter Schouten: Een open mind voor open data; is open data gewoon een andere manier van informatie organiseren of is het de gangmaker van verandering? Verslag van kennismiddag met Paul Suijkerbuijk en Frank Verschoor, DPC, Academie voor Overheidscommunicatie, april 2012
- **Academie3** – Renée Swart: Hoe werkt interne communicatie nou echt? De cruciale rol van informele communicatie in de betekenisgeving van veranderingen. Academie voor Overheidscommunicatie, januari 2013
- **Academie4** – Renée Swart: De menselijke maat in de digitale ruimte; een overzicht van de ontwikkelingen in online interne communicatie. Academie voor Overheidscommunicatie, november 2011
- **Academie5** – Rita Timmerman en Sanne Peeters: Een veranderende samenleving, een veranderende Rijksoverheid? Uitdagingen aan het adres van de communicatieprofessional. Academie voor Overheidscommunicatie, februari 2013
- **Academie6** – Melanie Verheijden: Communicatie bij verandering; kijk naar de kleur van de organisatiecultuur. Academie voor Overheidscommunicatie, januari 2012
- **Academie7** – Udo Hoeke: Laat mensen over je praten; een zoektocht naar onbenut conversatiepotentieel bij de overheid. Academie voor Overheidscommunicatie, februari 2013

- **Algemene Rekenkamer** – Minisymposium over open data, met Andrew Stott, voormalig hoofd van het Britse government transparency programma, januari 2013
- **Ambtenaar 2.0** – Marc de Rooij: ‘Elke dag beter, samen met anderen’ is het motto van Rijkswaterstaat, blog op Ambtenaar 2.0, 14 november 2012
- **Aslander** – Martijn Aslander: [www.martijnaslander.nl](http://www.martijnaslander.nl)
- **Blauw** – Blauw Research: JouwOverheid; onderzoek naar de online communicatie van de Rijksoverheid richting laagopgeleiden, in opdracht van DPC, februari 2013
- **Bugter** – Boudewijn Bugter: De belangrijkste intranettrends voor 2012, blog op Frankwatching, januari 2012. En: Digital Workplace Trends 2013
- **BZK** – Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties: Visie Open Overheid; discussiestuk, 26 april 2013 (concept) en [data.overheid.nl/openoverheid](http://data.overheid.nl/openoverheid)
- **CBS1** – De Nederlandse samenleving 2012, CBS, november 2012
- **CBS2** – Statline, zie [cbs.nl](http://cbs.nl)
- **COB1** – Continu Onderzoek Burgerperspectieven, meting vierde kwartaal 2012, SCP
- **COB2** – Continu Onderzoek Burgerperspectieven, meting eerste kwartaal 2013, SCP
- **COB3** – Continu Onderzoek Burgerperspectieven, meting derde kwartaal 2011, thema eigen verantwoordelijkheid, SCP
- **De Kok** – Joost de Kok: presentatie mediaontwikkelingen aan de VoRa, december 2012
- **Deskresearch** – Deskresearches overheids campagnes: ontwikkelingen in de maatschappij, bij de overheid en in campagnes, voor Toekomst Campagnes, DPC, maart 2012
- **DPC** – Onderzoek merkbeleving Rijksoverheid 2012, Dienst Publiek en Communicatie, en duiding onderzoeker Wim van der Noort
- **EMMA** – Op weg naar een responsieve overheid. Ton Baetens, E:M+MA, april 2013
- **Financiën Monitor** – Financiën Monitor, september 2012, in opdracht van ministerie van Financiën
- **Fraanje** – R. Fraanje en H.-M. Ten Napel: De beste, maar niet goed genoeg. In: Christen Democratische Verkenningen, winter 2012
- **Frankwatching1** – blog op 19 maart 2013, Communicatiesector: wat zijn de ontwikkelingen in 2013? Onderzoek van Logeion
- **Frankwatching2** – blog op 8 april 2013 van Renata Verloop, 5 echte trends in online overheidscommunicatie
- **Frankwatching3** – blog op 27 maart 2013 van Jeroen Blokhuis, Open contentmanagement; centrale webredacties zijn achterhaald
- **InSites** – Joeri van den Bergh: The truth & nothing but the truth (by generation Y around the world), InSites Consulting, 5 februari 2013
- **Inspectieloket** – Nieuwe werkwijze toezicht rond Schiphol; convenant Schiphol Airport Authority, januari 2010, [www.inspectieloket.nl](http://www.inspectieloket.nl)
- **Intomart** – Trends in digitale media, december 2012, SPOT in samenwerking met Intomart
- **I-Prospect** – Mobile 360: The mobile landscape Western Europe. I-Prospect in samenwerking met TNS NIPO, 2012
- **Lindblom** – Van 2012 naar 2013 in 10 trends, PR-bureau Lindblom, 27 december 2012, [www.lindblom.nl](http://www.lindblom.nl)
- **Logeion1** – Communicatie jaaronderzoek 2013 Logeion, maart 2013 en Verslag Van Markenlezing 2013: Branded journalism – mag dat? Op website Logeion
- **Logeion2** – Overheidscommunicatie & social media: een succesvol huwelijk? Presentatie van PubLab op Logeion.nl, 10 april 2013
- **Logeion3** – Trends voor een samenhangend en inspirerend aanbod Logeion 2013/2014, Adviesraad Programmering Trends, april 2013
- **Marketing online** – Vier uitdagingen voor marketeers in 2013, op [marketingonline.nl](http://marketingonline.nl), 14 januari 2013
- **Marketing Tribune** – Onno Ponfoort: Marketingtrends 2012 in Marketing Tribune nr 10, mei 2012
- **Mies** – Jeanine Mies: Zeg niet wat je niet wilt; over de onbedoelde kracht van de ontkenning. Tekstblad, januari 2013
- **MOM** – Veldkamp: Monitor Ontwikkeling Mediagebruik 2012, in opdracht van ministerie van Algemene Zaken

- **Monitor Schuldencrisis** – Monitor Schuldencrisis Europa december 2012 in opdracht van ministerie van Financiën
- **Motivaction1** – Motivaction: Omslag opinieklimaat; steun voor terugtreden overheid groeit, september 2011
- **Motivaction2** – Spreekt de bestuurder de burger nog aan? Match en mismatch van bestuursstijlen en burgerschapsstijlen. Lampert tijdens Logeion-symposium, 6 oktober 2011
- **Neyzen** – Monique Neyzen, Erik Blokland, Sonja Wagenaar: Communicatie van organisaties, handboek voor public relations, november 2012
- **Nieuwsmonitor** – Nederlandse Nieuwsmonitor: beeldvorming ministeries, 2012
- **NRC1** – NRC Handelsblad: Wij willen helpen waarde toe te voegen, 30 maart 2013
- **NRC2** – NRC Handelsblad: De plaats delict komt uit de computer; in gezondheidszorg en bij justitie worden vaker computerspellen ingezet, 23 april 2013
- **NRC3** – NRC Handelsblad: Voor een knuffel: toets 1, 26 maart 2013
- **Ombudsman** – Nationale Ombudsman Jaarverslag 2012, 20 maart 2013, en artikel NRC Complexe wetten leiden tot frustratie, 21 maart 2013
- **Overheid zoekt Partner** – Academie voor Overheidscommunicatie: verslag van congres De netwerkende overheid; overheid zoekt partner, 23 november 2012
- **Raad van State** – Raad van State: Jaarverslag 2012. En artikel in PM.nl: Voorkom dat Nederland vastloopt, 4 april 2013
- **Renes** – input uit interview, en artikel van Monique Neyzen en Gerdien Rinzema: De geest is gewillig, het vlees is zak; nieuw gereedschap voor de communicatieprofessional; kennismiddag Academie voor Overheidscommunicatie met Reint Jan Renes, maart 2013
- **Republic** – Chris Aalberts: Doe-democratie is niet alleen maar positief, blog op [www.republic.nl](http://www.republic.nl), 25 januari 2013
- **Rijnja** – Guido Rijnja: De Galjaard-lezing op 11 oktober 2012. Galjaarddag.logeion.nl
- **RMO** – Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling: Het onbehagen voorbij. Een wenkend perspectief op onvrede en onmacht, januari 2013
- **Rob1** – Raad voor het openbaar bestuur: Loslaten in vertrouwen. Naar een nieuwe verhouding tussen overheid, markt en samenleving, 2012
- **Rob2** – Raad voor het openbaar bestuur: Gij zult openbaar maken. Advies en nieuwsbericht van 17 september 2012
- **RWS Next** – RWS NEXT TrendKaarten (gebaseerd op onder meer de Rijksbrede Kennisagenda van het Strategiebeeraad en eigen trendanalyse), Rijkswaterstaat, januari 2013
- **Sargasso** – P.J. Cokema: Meer internetconsultatie aub, blog op [Sargasso.nl](http://Sargasso.nl), 4 maart 2013
- **SCP** – Sociaal en Cultureel Planbureau: Sociaal en Cultureel Rapport 2012, Een beroep op de burger; minder verzorgingsstaat, meer eigen verantwoordelijkheid?
- **Siepel** – Hans Siepel, Frank Regtvoort, Gerald Morssinkhof en Floor de Ruiter: Congruente overheidscommunicatie; aansluiten bij communicatiebehoeften van burgers, november 2012
- **SPOT** – SPOT Tijdbestedingsonderzoek 2012
- **Startklaar** – Sociaal en Cultureel Planbureau: Startklaar voor vier jaar, oktober 2012
- **Strategiebeeraad** – Strategiebeeraad Rijksbreed: Rijksbrede Kennisagenda Fase 1 Trends & ontwikkelingen, november 2010
- **TNS NIPO** – Media standaard survey 2012, TNS NIPO in samenwerking met SPOT
- **UT** – Trendrapport internetgebruik 2012, Universiteit Twente, november 2012
- **Van Belleghem** – Steven van Belleghem: The conversation company, 2012
- **Van de Wijdeven** – Ted van de Wijdeven: Doe-democratie; over actief burgerschap in stadswijken, 2012. En: Van de Wijdeven en Hendriks, 2010
- **Van der Jagt1** – Ron van der Jagt: De inspiratie van communicatie, blog op [Logeion.nl](http://Logeion.nl), 22 december 2011
- **Van der Jagt2** – Ron van der Jagt: Meer met minder, blog op [Logeion.nl](http://Logeion.nl), 8 februari 2013
- **Van Riel** – Cees van Riel: De Alignment Factor; bouwen aan duurzame relaties, 2012
- **Van Rooij** – Harrie van Rooij: blog Schiet niet meteen in de communicatiereflex, Communicatiekracht. En Harrie van Rooij en Dick Geurts: Gedragsbeïnvloeding; essay in Communicatie NU, 2012

- **Van Ruler** – Betteke van Ruler: Trends in het vak communicatie in Communicatie NU, november 2012. En: communicatiecollege bij Logeion, 12 februari 2013, en input uit interview
- **Wijffels** – Netwerksamenleving biedt route uit crisis. Martijn Lampert (Motivaction) en Herman Wijffels, december 2012. Inclusief artikel in Trouw: Groot, groter, grootst werkt nu niet meer, 29 december 2012
- **WRR** – Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid: Vertrouwen in burgers, mei 2012
- **Wybenga** – Ebele Wybenga: The editorial Age, 2013. Uit: Van Markenlezing, Logeion, 31 januari 2013
- **Youngworks** – Top 10 jongerentrends voor 2013, <http://blog.youngworks.nl>
- **50Plus** – Peiling: 14 zetels voor 50PLUS, [www.50pluspartij.nl](http://www.50pluspartij.nl), 19 april 2013



