



Rijksoverheid

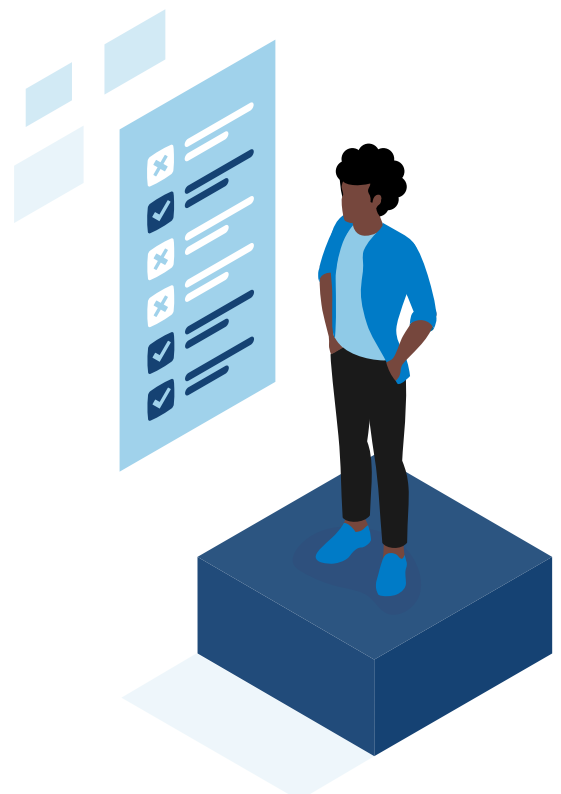
Voor de verbinding

VoRa-jaarprogramma 2021



Inhoudsopgave

- 3 **Inleiding**
- 5 **2021: Corona, Tweede Kamerverkiezingen en kabinetsformatie**
- 6 **Communicatie in het hart van de samenleving**
- 7 **Meerjarige ambities**
- 12 **Prioriteit 1: Netwerkcommunicatie**
- 14 **Prioriteit 2: Issuemanagement**
- 16 **Prioriteit 3: Informatie op Maat, inclusieve communicatie en communicatie vanuit levensgebeurtenissen**
- 19 **Prioriteit 4: Corporate identiteit en communicatie**
- 22 **Prioriteit 5: Interne communicatie**
- 24 **Agenda programmateam professionalisering**
- 25 **Verankering, innovatie en ontwikkeling**
- 26 **Profiel moderne directie communicatie**
- 27 **Colofon**





Inleiding

De ingrijpende gevolgen van de coronapandemie zijn een belangrijke aanjager bij de gemeenschappelijke opgaven die de departementale communicatiedirecties ervaren bij de start van het nieuwe jaar. Het beroep op de communicatieve vermogens is nog eens versterkt door de problemen met de kinderopvangtoeslag en de parlementaire en publieke gesprekken hierover. Het vertrouwen van mensen in hun overheid raakte ernstig in het geding. In de kabinetsreactie op het rapport ‘Ongekend Onrecht’ van de Parlementaire ondervragingscommissie Kinderopvangtoeslag (POK) heeft het kabinet een pakket maatregelen aangekondigd. De communicatiediscipline zal hieraan een bijdrage leveren. De informatiehuishouding en informatievoorziening van de Rijksoverheid richting burger en Tweede Kamer moet worden verbeterd. Transparantie in doen en laten moet leidend zijn. Het begint bij contact. De Rijksoverheid moet contact maken met inwoners en ondernemers, goed informeren, perspectief bieden en inwoners en ondernemers helpen dit perspectief te zien.

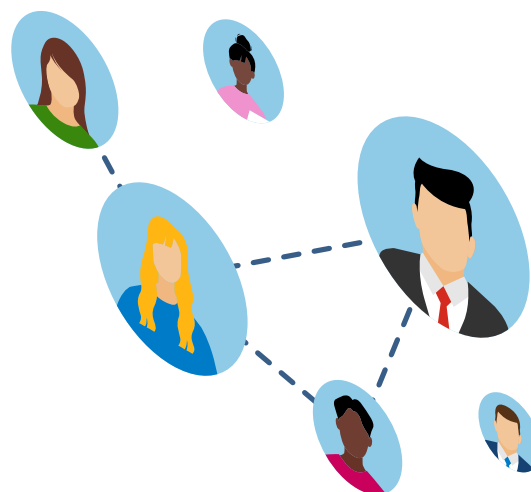
Met het VoRa-jaarprogramma ‘Voor de verbinding’ presenteren we hoe communicatie als beleidsinstrument bijdraagt aan het vinden van nieuw evenwicht, het herstel van vertrouwen en het versterken van het maatschappelijk draagvlak in de (Rijks)overheid. De aanpak van het coronavirus heeft in het afgelopen jaar op een ongekende wijze een beroep gedaan op kennis en vaardigheden van de directies Communicaties. De aanpak vroeg en vraagt veel en zorgt ook voor begeestering, van woordvoering en protocolaire werkzaamheden tot *speechwriting*, communicatieadvies en campagnemanagement. Van monitoring en onderzoek tot vraagbeantwoording en redactiewerkzaamheden bij Rijksoverheid.nl. Het Nationaal Kernteam Communicatie (NKC) ontpopte tot een dynamische denk- en werkplaats, dankzij de medewerking van alle departementen die ruimhartig capaciteit hebben vrijgemaakt. Uit deze werkwijze kunnen we – als het stof enigszins is neergedaald – nuttige lessen trekken voor grote interdepartementale uitdagingen, zoals de klimaatopgave en het stikstofdossier.

De Rijksoverheid is zoveel mogelijk tegemoet gekomen aan de publieke roep om transparantie over afwegingen en keuzes. De lessen van dilemma's werden toegepast in de persconferenties, Kamerbrieven en het uitleggen van de maatregelen ('Met 50 procent van de kennis moeten we 100 procent van de besluiten nemen', zei de premier in april 2020). Complexe informatie werd direct na afloop van de persconferenties *via visuals* op talloze kanalen verspreid. We hebben corona-iconensets ontwikkeld.

In het kader van de (tijdelijke) terugkeer naar kantoor hebben we een herkenbare uniforme projectstijl ontwikkeld die we van de corona-campagnestijl hebben afgeleid. Ook op het gebied van inclusieve communicatie hebben we flinke stappen gezet. Zo heeft de Rijksoverheid van meet af aan meer aandacht besteed aan het toegankelijk informeren van blinden en slechtzienden (*extended audiodescriptie*) en doven en slechthorenden (met tolk Irma van der Sluis als icoon).



Voor de 2,5 miljoen laaggeletterde Nederlanders werden de persconferenties op Rijksoverheid.nl in eenvoudige taal toegankelijk gemaakt. We hebben ook samenwerking gezocht met organisaties als Pharos en Steffie. Voor Nederlanders met een migratieachtergrond die de Nederlandse taal niet of onvoldoende machtig zijn werd veel informatie vertaald. Communiceren in tijden van corona maakte het eens te meer duidelijk hoe belangrijk het is dat we netwerken aanspreken. En waar nodig we helpen om deze op te zetten en te bestendigen. De samenwerking met brancheorganisaties, veiligheidsregio's en uitvoeringsorganisaties legde een basis voor het snel en gericht informeren van publieksgroepen, toetsen van voornemens en signaleren van verwachtingen en voorkeuren. De signalerende functie van de newsrooms en omgevingsanalisten was tijdens de crisis onmisbaar bij het naar binnen halen van de buitenwereld. Omgevingsanalisten werkten intensief samen in het NKC en leverden dagelijks gezamenlijke omgevingsbeelden op. Deze stelden de directies in staat om tijdig te reageren op nieuws en berichten via webcare en woordvoering. Ook bij het opsporen en ontcrachten van nepnieuws en desinformatie.



Interne communicatie kreeg een stevige impuls. Thuis- en hybride werken vragen immers veel van medewerkers en management. Hoe voorkom je als werkgever dat de fysieke afstand tot het werk en het gemis aan (informeel) contact met collega psychologische verwijdering van de organisatie in de hand werkt? Het handhaven van verbondenheid blijft een van de grootste opgaven: zowel op korte als op de lange termijn, omdat hybride werken wel eens de norm zou kunnen worden.

De professionele versterking op deze gebieden - intern en extern, gericht op de techniek van het ambacht en het gedrag van mensen die de rijksoverheid gezicht geven – bleek gaandeweg 2020 verder te reiken dan de omgang met het virus en de voorbereiding op het leven met het virus en herstel van de maatschappelijke ontwrichting. Zo wezen demonstraties van beroepsgroepen, teleurstelling en verdriet van inwoners van door aardbevingen getroffen gebieden en de impact van maatregelen op het vlak van de toeslagen voor kinderopvang op de wijze van overheidsoptreden en het belang van inleving, wederkerigheid, en aansluiting van beleid en uitvoering.

De Voorlichtingsraad is zeer gemotiveerd om lessen uit het afgelopen jaar door te trekken in 2021, waarin een nieuwe Tweede Kamer en een nieuw kabinet zullen aantreden. Veel is ongewis en zal een beroep blijven doen op improvisatie en wendbaarheid. Wat blijft is de zorg voor de verbinding: van het kabinet, de rijksdienst en iedereen in de samenleving die bijdraagt aan een gezaghebbende, vertrouwenwekkende aanpak van maatschappelijke opgaven en het hervinden van een nieuw evenwicht.



2021: Corona, Tweede Kamerverkiezingen en kabinetsformatie

Ook 2021 zal ongetwijfeld grotendeels in het teken van corona staan. Hoewel het coronavaccin perspectief biedt op een normalisering van het maatschappelijk leven, zullen de gevolgen van de coronacrisis grote communicatieve inspanningen blijven vergen. De Tweede Kamerverkiezingen op 17 maart en de daaropvolgende kabinetsformatie zullen veel eisen van de communicatiedirecties.

Net als de presentatie van het nieuwe kabinet en de uitvoering van het nieuwe regeerakkoord. De RVD zal in samenwerking met de departementen de communicatieve start van het nieuwe kabinet ter hand nemen. Daartoe zal onder andere een startadvies worden opgesteld. De VoRa zoekt daarbij de aansluiting met de SGO-brief. Ook zal de VoRa stilstaan bij de communicatie van de bewindslieden op de sociale mediakanalen. Welke implicaties heeft de keuze voor een specifieke variant (corporate, hybride en persoonlijk) voor de ambtelijke ondersteuning?

In het eerste kwartaal van 2021 inventariseert de VoRa welke onderwerpen zich lenen voor kabinetsbrede communicatie en welke inzichten de communicatiediscipline het kabinet wil meegeven.



Het grootschalige vaccinatieprogramma en de Tweede Kamerverkiezingen zullen in 2021 waarschijnlijk ook de omgang met nepnieuws en desinformatie hoger op de agenda zetten. Zo bleek het afgelopen jaar dat steeds meer mensen zich aangetrokken voelen tot complottheorieën zoals QAnon en 5G/corona. Moeten directies Communicatie desinformatie actief ontkrachten? Of is dat niet aan de overheid? Hoe balanceren zij op dit slappe koord? Welke lessen kunnen we trekken uit de wijze waarop het NKC en de directies Communicatie met corona-desinformatie omgaan? Discussies rondom gevoelige onderwerpen als de Oostvaardersplassen illustreren dat emoties een grote rol in het debat spelen en het debat soms zelfs overnemen. De boerenprotesten, de Black Lives Matter-beweging (en de soms felle reacties daarop) en de demonstraties tegen de coronamaatregelen hebben laten zien hoezeer maatschappelijk onbehagen, onzekerheid en polarisatie hun invloed uitoefenen op menings-, beeld- en besluitvorming. Gevoelens van ongenoegen en onvrede worden ook steeds feller geuit. Politici worden thuis opgezocht, journalisten worden in hun werk belemmerd of openlijk bedreigd. Tegelijkertijd worden de maatschappelijke tegenstellingen en de verharding en polarisatie vaak groter verondersteld dan zij daadwerkelijk zijn. Onder andere het SCP en de Nationale ombudsman wijzen op het belang de tegenstellingen niet verder te benadrukken en te vergroten, en de rol van contact en communicatie hierbij. Het vertrouwen in de politiek blijft onverminderd hoog, zeker in vergelijking met veel andere landen.

Verbinding maken met de hele samenleving zal ook komend jaar een van de belangrijkste opgaven voor het kabinet en de Rijksoverheid blijven. Inclusiever communiceren in al zijn facetten maakt daarvan onlosmakelijk deel uit. Er liggen dus op voorhand al de nodige uitdagingen in het verschiet. En dan zal ook 2021 ongetwijfeld de nodige 'events, dear boy, events' kennen...

Communicatie in het hart van de samenleving

De ervaringen met de corona-aanpak maken duidelijk hoe zeer de aanpak van maatschappelijke opgaven in netwerken gestalte krijgt. Waarbij de overheid steeds vaker tussen mensen en niet-overheidsorganisaties staat en als partner en facilitator optreedt. Mensen organiseren zich steeds vaker spontaan rond specifieke belangen en steeds minder via georganiseerde instituties zoals vakbonden en politieke partijen. Sociale media geven individuen en groepen een platform om zich te laten horen en onderwerpen op de maatschappelijke en politieke agenda te krijgen. Dit vraagt van departementen een nieuwe houding en andere manieren om met de samenleving in gesprek te zijn. De samenwerking van ministeries, andere bestuursorganen en maatschappelijke groeperingen vraagt van zowel bestuurders als ambtenaren een uitbreiding van het instrumentarium. Een vernieuwing van het vakmanschap is nodig om het contact met parlement, maatschappelijke partijen en individuele burgers en ondernemers goed te kunnen organiseren. Onder andere in verband met opgaven, co-creatie en gedeeld opdrachtgeverschap. De directies Communicatie hebben hierin een grote rol, zowel binnen de eigen organisatie als bij de voorbereiding van externe contacten.

De ontwikkeling van het communicatievak gaat in een hoog tempo door. De voortgaande digitalisering leidt tot nieuwe mogelijkheden en toepassingen. Tegelijkertijd leidt het ook vaak tot ongemak. In hoeverre is het wenselijk dat de Rijksoverheid nog aanwezig blijft op de grote commerciële platforms die zich stelselmatig schuldig maken aan privacy-schendingen? Kan de Rijksoverheid communicatie via deze kanalen steeds persoonlijker maken of steken we daarmee ethische grenzen over? Blijft de macht van grote platforms groeien of wordt deze op basis van wetgeving ingeperkt? Wordt gepersonaliseerd adverteren door nieuwe Europese wetgeving verder beperkt?

Het publiek raakt meer en meer versnipperd over verschillende sociale media kanalen en platforms. Bovendien communiceren burgers steeds meer 1-op-1 en in besloten groepen. Dit heeft implicaties voor de monitoring. Het risico bestaat dat newsrooms hierdoor relevante signalen missen. Hoe kan de Rijksoverheid op een goede manier omgaan met de hedendaagse medialogica en de ontwikkelingen in de journalistiek? En welke invloed hebben nepnieuws en desinformatie op het vertrouwen in overheidscommunicatie? Hoe kan de Rijksoverheid zichzelf en de maatschappij hiertegen beter bestand maken? Het grootschalige vaccinatieprogramma is in dit licht een interessante casus.

De VoRa stelde in december 2018 het profiel vast van de [moderne directie Communicatie](#). Dit profiel onderstreept hoe de communicatiediscipline in korte tijd een grote ontwikkeling doormaakt. Naast de klassieke taken, zoals woordvoering, communicatieadvies en onderzoek is het vak meer dan ooit gericht op het verbinden van de departementen met de samenleving door netwerkcommunicatie, dialoog en *stakeholder management*. Met een grote rol voor het toepassen van beeld, *story telling* en dilemmalogica en met kennis van gedrag. Dit heeft ook invloed op de wijze waarop wij de klassieke taken van het vak uitvoeren. Bovendien is het de ambitie van communicatiedirecties om communicatie integraler te organiseren.

Het profiel van de moderne directie is geen beschrijving van de status quo, maar vooral een agenda voor de toekomst. Met als hoofddoel het versterken van het communicatievak met aandacht voor de ontwikkeling van alle disciplines van het vak. Elke communicatiedirectie kiest hierin een eigen weg. Maar veel vakontwikkeling pakken we gezamenlijk op. Door krachten te bundelen zetten we grotere stappen. En door samen te werken zorgen we dat de werkwijzen van de directies beter op elkaar aansluiten.



Meerjarige ambities

Drie ambities geven al een aantal jaren richting aan de gemeenschappelijke overheidscommunicatie: samenwerkende Rijksoverheid, verbindend kabinet en behulpzame Rijksoverheid. Deze ambities kunnen alleen worden waargemaakt in combinatie met een vierde, die de andere drie ondersteunt: departementen moeten zich blijven ontwikkelen als communicatieve organisaties.

Samenwerkende Rijksoverheid

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

Het kabinet en de Rijksoverheid kunnen opener zijn over de dilemma's die aan de basis van overheidsbemoedienissen liggen. De dilemmalogica-benadering helpt om zorgen eerder in kaart te brengen en *common ground* te vinden om bestaande en nieuwe perspectieven onder ogen te zien. De lessen van dilemmalogica – in de afgelopen jaren een prioriteit in het jaarprogramma – worden inmiddels geregeld in de praktijk toegepast. In 2021 zal dilemmalogica structureel worden ingebed in de reguliere werkzaamheden van de directies Communicatie ([zie hoofdstuk 'Verankering, innovatie en ontwikkeling'](#)).

Net als beleidsdirecties moeten communicatiedirecties goed verankerd en (pro)actief aanwezig zijn in de netwerksamenleving. Dit betekent dat zij niet alleen een goed beeld moeten hebben van de relevante stakeholders, maar ook relaties moeten onderhouden met beleidspartners, zowel met medestanders als 'dwarsliggers'. Op die manier zorgen we ervoor dat niet alleen beleid, maar ook communicatie over beleid in samenwerking met deze partners tot

stand komt. Communicatiedirecties moeten de doelgroepen van beleid goed kennen om de beleidsdirecties en bewindspersonen te kunnen adviseren over het aangaan van dialoog met groepen burgers. Hun opdracht is de omgeving in kaart brengen. Wat zijn mogelijke partners? Welke doelgroepen zijn relevant? Welke zorgen leven er? Deze vraagstukken hebben effect op alle onderdelen van het communicatievak.

Netwerkcommunicatie

Een samenwerkende overheid moet netwerken die rond opgaven ontstaan actief herkennen en benutten. De systematische aandacht voor bestaande relaties en minder vertrouwde partijen leidt ertoe dat het potentieel bij medeoverheden, brancheorganisaties en andere maatschappelijke bewegingen eerder wordt aangesproken. De sleutel tot een goede samenwerking in netwerken ligt in het vermogen om het gesprek niet alleen rationeel aan te gaan, maar ook de emotionele verbinding te zoeken, en een goede mix van formeel en informeel contact. De VoRa wil in 2021 deze ervaringen bundelen en onderzoeken wat de succes- en faalfactoren zijn.

Zie Prioriteit 1 →

Verbindend kabinet

Het kabinet en de Rijksoverheid liggen dagelijks onder het vergrootglas. Bewindspersonen lichten hun keuzes en besluiten toe, maar berichtgeving en vragen van journalisten gaan ook over onvoorziene gebeurtenissen waarover minder regie kan worden gevoerd. Ook dan verwachten journalisten dat bewindspersonen tekst en uitleg geven. Een bewindspersoon moet altijd klaar staan met een reactie. Het is de klassieke taak van de communicatiedirecties om bewindspersonen hierbij te ondersteunen. Onder druk van grote veranderingen in het medialandschap ontwikkelt ook dit onderdeel van de communicatie zich zeer snel.



Issuemanagement

Een belangrijk deel van het werk van de directies Communicatie bestaat uit het tijdig herkennen en adresseren van issues. Omgevingskennis en monitoring zijn hierbij onontbeerlijk. Het veranderende medialandschap leidt tot nieuwe uitdagingen in de omgang met issues. In complexe democratische samenlevingen met veel verschillende deelbelangen is het ontstaan van issues een gegeven. Bovendien overstijgen steeds meer issues ook de departementsgrenzen of zelfs de bestuurslagen. Dit vereist nieuwe en intensievere vormen van samenwerking. Systematische inzet van onderzoek, media-analyse en monitoring is een noodzakelijke voorwaarde om issues, relevante stakeholders en

blinde vlekken vroegtijdig in kaart te brengen. En om inzichtelijk te maken welke – in eerste instantie vaak minder zichtbare – verschillende dimensies er aan issues zitten. Met deze kennis kunnen communicatiedirecties issues beter adresseren.

De meeste departementen beschikken inmiddels over een newsroom. Deze newsrooms hebben vaak een centrale positie in de multidisciplinaire teams. Ze monitoren continu en hebben daarmee een belangrijke signalerende functie. Social media teams vervaardigen content voor de corporate en bewindslidenkanalen. (Online) woordvoering maakt in toenemende mate integraal onderdeel uit van de newsrooms. Het opzetten van systematische webcare – ook voor de accounts van de bewindsliden – is een logische vervolgstap. Webcare moet vervolgens een vast onderdeel van het werk worden. Newsroommedewerkers moeten elkaar vaker opzoeken, ervaringen delen en de doorontwikkeling van newsrooms als gezamenlijke verantwoordelijkheid zien.

Zie Prioriteit 2 →

Behulpzame Rijksoverheid

Alle burgers komen in aanraking met het beleid van de Rijksoverheid. Burgers betalen belasting, ontvangen een uitkering of verduurzamen hun woning of bedrijf. Elke dag hebben honderduizenden burgers behoefte aan informatie en maken gebruik van de dienstverlening van de Rijksoverheid. Het is de verantwoordelijkheid van de Rijksoverheid om samen met andere partners te zorgen dat zij haar dienstverlening op orde heeft. En dat burgers op een goede manier worden geholpen, onder andere met informatie die toegesneden is op hun vraag.

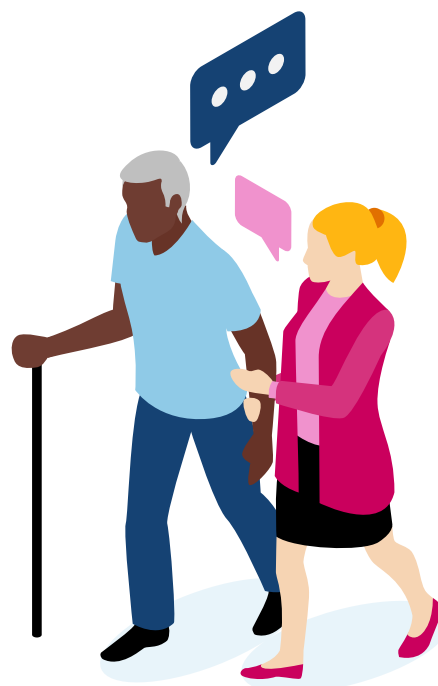
De uitvoering van beleid staat al jaren onder druk. Eind 2020 vonden de hoorzittingen plaats van de Parlementaire Ondervragingscommissie Kinderopvangtoeslag (POK) over de fraudeaanpak bij de kinderopvangtoeslag en de hoorzittingen van de Tijdelijke Commissie Uitvoeringsorganisatie (TCU) over problemen bij uitvoeringsorganisaties. Aanleiding vormden de aanhoudende klachten over uitvoerende overheidsinstanties als het CBR, de Belastingdienst en het UWV. Het kabinet stelde eerder de Ministeriële Commissie Uitvoering in. De bevindingen en aanbevelingen van deze commissies zijn ook relevant voor de communicatiediscipline. De VoRa streeft ernaar de communicatie over beleid en

uitvoering te versterken. De CRC-werkgroep 'In Uitvoering' neemt het contact tussen departementen en uitvoeringsorganisaties over communicatieve aspecten van beleid en uitvoering onder de loep. De VoRa deelt de ambitie dat communicatie en dienstverlening van verschillende overheden en uitvoeringsorganisaties op elkaar moeten aansluiten. Net als goede informatievoorziening en transacties met de overheid. Daaraan geeft de VoRa invulling door samen te werken met andere overheden en uitvoeringsorganisaties en door aansluiting te zoeken bij bestaande initiatieven en samenwerkingsverbanden. Bijvoorbeeld met de site MijnOverheid. Op deze manier helpen we burgers om zich goed te kunnen informeren, zelf goed afgewogen keuzes te maken en beter gebruik te maken van de dienstverlening van de overheid.

Informatie op Maat

Een van de prioriteiten van de VoRa jaarprogramma's in de afgelopen jaren was: Informatie op Maat, gebaseerd op communicatie over levensgebeurtenissen. Als prototype hiervan werken DPC en het ministerie van Buitenlandse Zaken samen aan het vernieuwen van de website www.nederlandwereldwijd.nl onder de noemer "Loket Buitenland". Deze website biedt rijksbrede dienstverlenende overheidsinformatie voor Nederlanders in het buitenland. DPC kijkt samen met BuZa en BZK op welke wijze deze site en de site MijnOverheid op elkaar kunnen worden afgestemd om een website te creëren die overheidsbrede informatie en dienstverlening aan alle burgers via één kanaal mogelijk maakt.

Het is ook de eerste stap in een ontvlechting van rijksbrede beleidsinformatie aan de ene kant en overheidsbrede informatie over dienstverlening aan de andere kant. Dit resulteert uiteindelijk in twee verschillende sites: respectievelijk Rijksoverheid.nl en 1Overheid. De ontvangergerichte website 1Overheid zal device-onafhankelijk (mobiel, tablet en desktop) praktische informatie ontsluiten. Afhankelijk van de deelnemende organisaties zal dit burgers mogelijkheden bieden tot het doen van transacties. Denk hierbij aan het aanvragen van vergunningen of verlengen van een paspoort.



De levensgebeurtenissen zoals die nu al op Rijksoverheid.nl staan, vormen een belangrijke basis voor de opzet van de website 1Overheid. Dit is in lijn met de Agenda Digitale Overheid van het ministerie van Binnenlandse Zaken.

Het interbestuurlijke programma Mens Centraal loopt in 2021 door. Het programma bouwt voort op de inzichten van de levensgebeurtenissen. Het doel is meer samenhang aan te brengen in de communicatie en dienstverlening van de verschillende overheden en uitvoeringsorganisaties. Het leidt tot samenwerkingen tussen departementen, andere overheden en uitvoeringsorganisaties. Burgers krijgen rond levensgebeurtenissen snel inzicht in alles wat vanuit de overheid op ze afkomt via middelen en kanalen die passen bij hun situatie.

Zie Prioriteit 3 →



Communicatieve organisatie

De effectieve moderne directie Communicatie ziet zich voor twee opgaven gesteld:

- De Rijksoverheid moet een communicatieve organisatie zijn. Een organisatie waarin het vanzelfsprekend is dat zij partners en doelgroepen structureel betreft bij beleidsvorming en uitvoering. En die mogelijkheden en kansen ziet voor een sterke communicatiefunctie.
- Directies Communicatie moeten zelf continu investeren in vakmensen om zo met de nieuwste inzichten in het vak communicatie de samenleving te bedienen. In 2021 blijft de VoRa inzetten op vier punten om deze uitdagingen aan te kunnen.

Corporate identiteit Rijksoverheid

De corporate strategie van de Rijksoverheid staat aan de basis van haar communicatie. De corporate strategie bevat de ingrediënten voor de wijze waarop we als communicatieve organisatie acteren, intern en extern. Het bevat de typering (karakter), de kernwaarden en werkwijze van de Rijksoverheid en beschrijft een herkenbaar profiel. Wat is het karakter van de hedendaagse Rijksoverheid? Hoe zorgen we dat beleid, uitvoering en toezicht duidelijk, voorspelbaar en dienstbaar zijn in een complexe context van gedeelde verantwoordelijkheden? Welke rol pakken we in de uitvoering van onze grondwettelijke taken? Hoe zorgen we dat medewerkers in hun contact met burgers, ondernemers en maatschappelijke partners aansprekend en herkenbaar hun werk kunnen doen en worden gewaardeerd? Het verbindend element is de identiteit van de Rijksoverheid en de kernwaarden die deze identiteit schragen.

In 2020 zijn de identiteit en kernwaarden van de Rijksoverheid herijkt. De aanpak van de Rijksoverheid is getransformeerd van de klassieke bepalende rol naar een meer faciliterende rol waarin vakkundige ambtenaren samenwerken bij het tot stand komen van beleid en uitvoering in een complex netwerk van belanghebbenden. In 2021 moeten de identiteit en de kernwaarden worden vertaald naar vorm, taal en gedrag. De opgave is het werk van de Rijksoverheid zichtbaar te maken in een eenduidig en herkenbaar profiel. Actieve openbaarheid, dilemmalogica en jaarprogramma's als netwerkcommunicatie spelen hierbij een rol.

Drie ontwikkelingen zorgen voor een krachtige impuls op het vlak van communicatief gedrag van iedereen die de Rijksdienst dient:

- de voorgenomen invoering van de Wet open overheid;
- de actualisering van de Aanwijzingen externe contacten rijksambtenaren;
- de versterking van het ambtelijk vakmanschap op het vlak van publieke en politieke contacten.

Zie Prioriteit 4 →

Interne communicatie

Interne communicatie is een krachtig instrument voor organisatieontwikkeling. Het is de sleutel tot het communicatiever maken van de organisatie. Vanuit de ambtelijke top van departementen is er steeds meer vraag naar een meer strategische inzet van interne communicatie. Voor communicatiedirecties zelf is interne communicatie belangrijk om medewerkers de werkwijze en de opgave van de Rijksoverheid uit te laten dragen. Dit versterkt de verbinding tussen collega's en zorgt ervoor dat 118.000 rijksambtenaren goede ambassadeurs worden van het beleid van de Rijksoverheid. Op de meeste departementen is interne communicatie nog vooral een uitvoerende discipline. Er is behoefte aan een meer strategische inzet en een uitgebreider instrumentarium. De coronacrisis heeft het belang van interne communicatie versterkt. Zeker nu een volledige terugkeer naar kantoor voorlopig niet voor de hand ligt en het hybride werken ook na de coronacrisis de norm lijkt te worden. Interne communicatie is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van de communicatiedirecties, de bedrijfsvoeringsdirecties en de ambtelijke top. De VoRa wil de ontwikkeling van interne communicatie daarom ook samen met deze partijen oppakken en versterken.

Zie Prioriteit 5 →

Lerende directie Communicatie

Uiteindelijk maken we de ambities van de VoRa alleen waar met moderne directies Communicatie met medewerkers die goed zijn toegerust om hun werk te doen. Het [programmteam professionalisering](#) draagt hieraan bij door zich te richten op directie-overstijgende professionaliseringsvraagstukken. Om de communicatieprofessionals te ondersteunen wordt op verzoek van de CRC een online interactieve tool ontwikkeld die verschillende instrumenten, hulpmiddelen en methodieken samenbrengt. Daarbij wordt rekening gehouden met bestaande middelen en methodieken zoals Beeldkompas, dilemmalogica en CASI. De interactieve tool is ook opgenomen in het DPC-prestatieplan.

Om de overheidscommunicatie toekomstbestendig te maken zet de VoRa in op het vergroten van de kennis van technologische ontwikkelingen (robotica, kunstmatige intelligentie, chatbots etc) die de communicatie van de Rijksoverheid raken. Het doel is de inhoudelijke kennis en technologische geletterdheid van de directies Communicatie te vergroten en daarmee de competenties van medewerkers op dit gebied te ontwikkelen. De trendrapporten van DPC – met aandacht voor technologische ontwikkelingen en trends die de overheidscommunicatie raken – vormen hiervoor waardevolle input. Ook zal CAR in 2021 een groot aantal richtlijnen actualiseren en ter besluitvorming aan de VoRa voorleggen. Deze richtlijnen raken aan de commerciële samenwerking (zoals de coproductieregeling, de inzet van influencers, en de aanwezigheid op commerciële congressen, advertorials etc).



Samenwerkende directies Communicatie

De samenwerking tijdens de coronacrisis – zowel binnen als buiten het NKC – illustreert waartoe de gemeenschappelijke communicatiediscipline in staat is als wij de handen ineenslaan om grote opgaven bij de kop te pakken. Uit de samenwerking tussen departementen en over de verschillende disciplines heen kunnen lessen worden getrokken. Complexe onderwerpen van deze tijd overstijgen vaak de beleidsterreinen van de departementen. Denk aan klimaat, energie en stikstof. Departementen moeten daarom steeds vaker samenwerken, zowel beleidsinhoudelijk als bij het vormgeven van de communicatie. De VoRa maakt de inhoudelijke samenwerking tussen communicatiedirecties mogelijk.

Naast de samenwerking in de corona-aanpak kan ook de gezamenlijke communicatie rond het klimaatakkoord en de investeringen in de publieke sector als voorbeeld dienen. Het verbindend narratief 'stikstof' dat in eendrachtige samenwerking is opgesteld door o.a. EZK, I&W, LNV, AZ, en IPO is een ander actueel voorbeeld. Deze werkwijze kan als sjabloon dienen voor de gemeenschappelijke interdepartementale en interbestuurlijke aanpak op toekomstige thema's. Ook uit de samenwerking tussen de communicatiedirecties van SZW, EZK en Financiën bij de totstandkoming van de coronasteunpakketten kunnen lessen worden getrokken.

De VoRa bepaalt – op basis van actualiteit en het regeerakkoord – welke onderwerpen zich lenen voor een gezamenlijke aanpak. In 2021 gaan we nadrukkelijker bekijken hoe we de werkgroepen die met de VoRa-prioriteiten aan de slag gaan kunnen verbreden. Het beslag dat de coronapandemie zal blijven leggen op de agenda's van de VoRa- en CRC-leden maakt dit zeker nodig. De VoRa-eigenaren blijven vanzelfsprekend verantwoordelijk voor hun prioriteit.



Prioriteit 1

Netwerkcommunicatie

Departementen zijn voortdurend in gesprek met de samenleving. Dat is nodig want we veranderen van een hiërarchisch georganiseerde samenleving in een netwerksamenleving. De directies Communicatie zijn daarbij vaak betrokken. Bijvoorbeeld bij het inrichten van dialoogtrajecten, onderzoeksgemeenschappen, stakeholder engagement of een sociale media-aanpak. Ook uitvoeringsorganisaties zijn relevant. Bij eerdere prioriteiten zoals omgaan met onbehagen, toepassen van gedragskennis en dilemma's hebben we al veel geleerd over het (h)erkennen van onderstromen en drijfveren. Verschillende departementen hebben de afgelopen jaren ervaring opgedaan met strategieën om dit gesprek vorm te geven.



Om dit goed te doen zullen zij veel systematischer relaties moeten aangaan met relevante partijen. Zowel met geïnstitutionaliseerde beleidspartners als met informele netwerken van burgers of organisaties. Deze relaties kunnen van nut zijn voor alle onderdelen van ons vak: bij het vroeg signaleren van issues, goed bereiken van burgers met publiekscommunicatie, of via relevante kanalen overbrengen van de boodschap van bewindspersonen.

Netwerkcommunicatie raakt ook aan vraagstukken zoals het delen van informatie met de eigen partners en vraagstukken over het afzenderschap in samenwerkingsverbanden. De VoRa wil in 2021 netwerkcommunicatie op een hoger plan tillen. Gaandeweg de aanpak zullen inzichten met opbrengsten in de prioriteit 'Issuemanagement' worden afgestemd.

Wat gaan we in 2021 doen?



1. Onderzoek. We onderzoeken hoe departementale communicatiedirecties de organisatie helpen zo goed mogelijk netwerken te herkennen en benutten. Doel is het beter kunnen opsporen van relevante spelers (juist ook niet-conventionele partijen). Daarnaast proactief netwerken aangaan, relaties vormen en bestendigen. En omgaan met verstoringen, polarisatie en externe invloeden.



2. Casuïstiek. Daartoe nemen we drie cases van netwerkcommunicatie onder de loep bij de ministeries EZK, LNV en I&W die gebaseerd zijn op ervaringen in coronatijd met sectorale en regionale netwerken. Experts van departementen dragen bij aan onderzoek en verwerking naar praktische handreikingen.



3. Leidraad. De opbrengsten van het onderzoek landen in een leidraad/publicatie met succes- en faalfactoren die is voorzien voor het voorjaar.



4. Masterclass. De werkgroep gaat een masterclass netwerkcommunicatie organiseren.



Wie?

- **VoRa-eigenaren:** Cas Teijssen, Judith Sluiter
- **CRC-portefuillehouder:** Wouter van Eendenburg
- **CAR-projectleider:** Guido Rijnja



Prioriteit 2

Issuemanagement

In het Mandarijn heeft het teken voor crisis een dubbele betekenis: één voor de bedreiging en één voor de kans. Issues en crises liggen in elkaars verlengde. Communicatiedirecties hebben een grote rol bij het managen van issues. Issues komen vaak onverwachts op, ogeschijnlijk uit het niets. Daarna beheersen ze het nieuws en de departementale agenda's.





Issues zetten druk op de politiek-bestuurlijke besluitvorming en vragen van de communicatiediscipline veel op het gebied van monitoring en issue- en stakeholdermanagement. De VoRa wil in 2021 issuemanagement bij de Rijksoverheid verder professionaliseren. Structurele aandacht voor issuemanagement biedt kansen om bedreigen eerder te herkennen, beter in beeld te brengen en daarop tijdig in te spelen en daarmee te voorkomen dat ze uitgroeien tot een crisis. Hiervoor is vereist dat we inzichtelijk krijgen wie de relevante stakeholders zijn. Wat is hun invloed?

Welke houding hebben zij ten aanzien van de betreffende thema's en issues? Deze kennis is onontbeerlijk om de risico's goed in te kunnen schatten en te managen. Omgevingskennis – met daarin vaak een belangrijke rol voor newsrooms – is een randvoorwaarde van een gedegen communicatieaanpak. Stakeholdermanagement en netwerkcommunicatie raken aan de prioriteit issuemanagement. Daarom zoeken we afstemming met de prioriteit netwerkcommunicatie.

Wat gaan we in 2021 doen?



1. Kennisdeling. De focus ligt in 2021 primair op kennisdeling. In kennissessies met organisaties van buiten de Rijksoverheid (Greenpeace, Action-Aid, ING) worden ervaringen gedeeld en lessen getrokken.



2. Casuïstiek. In bijeenkomsten wordt concrete casuïstiek afgepeld. Hierbij denken we in eerste instantie aan onderwerpen als 5G en (corona) desinformatie, de Noord/Zuidlijn en de verzakking van Gouda. De bijeenkomst moet bijdragen aan voorlopige inzichten. Eind 2021 gaat de werkgroep in een plenaire VoRa-sessie een set conclusies en aanbevelingen delen.



3. Onderzoek. De werkgroep levert een vertegenwoordiger aan voor de Klankbordgroep van de Hogeschool Utrecht om te reflecteren op het onderzoek dat de Hogeschool in 2021 uitvoert naar issuemanagement.



4. Toolkit. De werkgroep wil i.s.m. de Hogeschool Utrecht een leidraad of toolkit ontwikkelen voor de aanpak van issues en crises.



5. Omgevingsanalyse. Tijdens de coronacrisis is door omgevingsanalisten van de departementen intensief samengewerkt in het NKC/Programmadirectie COVID-19. De werkgroep wil i.s.m. betrokken omgevingsanalisten *lessons learned* trekken uit deze samenwerking.



6. Newsrooms. Alle departementen beschikken inmiddels over een news- of contentroom. Newsroommedewerkers moeten elkaar vaker opzoeken, ervaringen delen en de doorontwikkeling van newsrooms als gezamenlijke verantwoordelijkheid zien.

Wie?

- **VoRa-eigenaren:** Friso Fennema en Peter Mollema
- **CRC-portefeuillehouders:** Walter Snoei, Yvonne Wiggers en Noray Kaplan
- **CAR-projectleider:** Angélique van Drunen





Prioriteit 3

Informatie op Maat, inclusieve communicatie en communicatie vanuit levensgebeurtenissen

Veel burgers zien door de bomen het bos niet meer als ze te maken krijgen met informatie of dienstverlening van de overheid. De afgelopen jaren heeft de VoRa vanuit de prioriteit Informatie op Maat onderzocht hoe informatie en dienstverlening door middel van communiceren vanuit levensgebeurtenissen beter kan worden aangeboden. Het interbestuurlijke programma Mens Centraal gaat verder met de inzichten van informatie op maat en bouwt verder aan overheidsbrede communicatie en dienstverlening vanuit levensgebeurtenissen. De afgelopen twee jaar zijn hiervoor al verschillende levensgebeurtenissen uitgewerkt.



In samenwerking met het ministerie van Buitenlandse Zaken heeft DPC het prototype 1Overheid ontwikkeld. Deze kunnen we als blauwdruk zien voor de ontwikkeling van het nieuwe www.nederlandwereldwijd.nl. Uiteindelijk zullen de partijen deze website doorontwikkelen tot een website voor alle Nederlanders, met overheidsbrede informatie, dienstverlening en de mogelijkheid om device-onafhankelijk transacties te doen. De ambities van de VoRa-prioriteit 'Informatie op Maat' sluiten nauw aan bij de doelstellingen van de Agenda Digitale Overheid van het ministerie van BZK. De prioriteit Informatie op Maat is de vlag waaronder we werken aan herkenbare, begrijpelijke en toegankelijke informatie en dienstverlening van de overheid.

De aandacht voor diversiteit en inclusie is in de samenleving en binnen de Rijksoverheid de afgelopen jaren sterk gegroeid. Als mensen het gevoel hebben dat communicatie niet op hen gericht is, overdreven gebruik wordt gemaakt van stereotyperingen of bepaalde groepen zelfs in een negatief daglicht worden gesteld, kan dit bijdragen aan gevoelens van uitsluiting. De Rijksoverheid moet oog hebben voor alle burgers en groepen in de samenleving. Inclusieve communicatie is daarbij van groot belang.

Wat gaan we in 2021 doen?

Mens Centraal



1. Herkenbare overheid. In 2021 gaat de werkgroep op basis van de uitkomsten van het onderzoek 'Herkenbare Overheid' uit 2020 stappen zetten in de realisatie van een 'herkenbare overheid'. Concreet: voorzien in de behoefte aan visuele herkenbaarheid en inzicht geven in de onderlinge relatie tussen communicatie en dienstverlening van verschillende overheidsorganisaties voor specifieke levensgebeurtenissen.



2. Grafische toolbox. Hierbij denken we aan een 'grafische toolbox' met elementen die kunnen bijdragen aan de herkenbaarheid en de relatie tussen ontvangen communicatie en dienstverlening van de overheid in specifieke levensgebeurtenissen. Deze toolbox kan binnen een levensgebeurtenis worden toegepast. Zowel fysiek bij brieven en loketten, als digitaal, bijvoorbeeld bij persoonlijke overzichten of op de websites Mijn-Overheid.nl en Rijksoverheid.nl.



3. Levensgebeurtenissen. Mens Centraal zal in 2021 het vormgeven van levensgebeurtenissen voortzetten. De subprioriteiten 1 en 2 worden in eerste instantie toegepast op de levensgebeurtenis 'Er is iemand in mijn omgeving overleden'. Het doel is nabestaanden meer inzicht en overzicht te bieden over de zaken die zij met de overheid moeten afhandelen na een overlijden.



4. Communicatie- en marketingaanpak. Begin 2021 gaat de werkgroep ook een communicatie- en marketingaanpak voor de levensgebeurtenissen presenteren. In het jaar 2021 komt er een toets op de levensgebeurtenissen 'Overlijden', 'Verhuizen' en 'Kind krijgen' en op basis van de opgedane inzichten bijgesteld.



1 Overheid: splitsing tussen beleids- en praktische informatie



1. 1Overheid. De website www.nederlandwereld-wijd.nl vormt de opmaat naar een scheiding van rijksbrede beleidsinformatie aan de ene kant en overheidsbrede praktische informatie en dienstverlening aan de andere kant. Dit resulteert uiteindelijk in twee verschillende sites, respectievelijk Rijksoverheid.nl en 1Overheid. De daadwerkelijke scheiding van Rijksoverheid.nl naar twee websites wordt in 2022 verwacht. In 2021 wordt gewerkt aan de realisatie van het nieuwe www.nederlandwereld-wijd.nl. De makers van de nieuwe site besteden ook aandacht aan de redactionele invulling en randvoorwaarden zoals toegankelijkheid en taalniveau. Inclusie in de breedste zin van het woord staat hierbij voorop.



2. Financiering en governance. In 2021 zullen de financiering en het inrichten van de governance centraal staan. De governance zal in het licht van het aansluiten van andere overheden bij de website de nodige aandacht vergen. De VoRa zal hierin een betrokkenheid hebben via de directeur DPC.



3. Samenwerking met uitvoeringsorganisaties. Wat leren departementen en uitvoeringsorganisaties van elkaar bij het bereiken van het publiek en afstemmen van maatregelen, boodschappen en onderzoek? De CRC organiseert de uitwisseling en zorgt voor mogelijkheden van verdere verdieping.

Wie?

- **VoRa-eigenaren:** Mariëlle Bevers, Maryse Ducheine en directeur DPC
- **CRC-portefeuillehouders:** Yvonne Wiggers en Noray Kaplan
- **Projectleiders:** René Sertons, Guido Rijnja (CAR)



Inclusieve communicatie

1. Taal. Informatie en diensten van de overheid moeten voor iedereen toegankelijk zijn. Het taalniveau op de websites van de Rijksoverheid wordt onder de loep genomen. Op basis van de uitkomsten van het onderzoek dat in 2020 is gestart zal worden bepaald welke acties moeten worden ondernomen voor een passende ontsluiting van informatie en diensten voor iedereen.



2. Beeld. In opdracht van het SGO wordt in het kader van het rijksbrede programma 'Iedereen in Beeld' een rijksbrede werkgroep 'Inclusieve Beeldvorming' ingesteld die wordt voorgezeten door een VoRa-lid. In deze werkgroep zullen ook vertegenwoordigers van Kennisinstituut Atria en beleidsdirectie Emancipatie (OCW) zitting nemen. Bij de samenstelling van de werkgroep wordt diversiteit nagestreefd. Het doel is te komen tot inclusiever beeldgebruik in al zijn facetten. Denk bijvoorbeeld aan onderzoek naar non-gendernormativiteit als uitgangspunt bij beeldgebruik. De CRC-werkgroep 'Thematisch, begrijpelijk en inclusief communiceren' wordt nauw bij deze prioriteit betrokken. De Academie voor Overheidscommunicatie en het Beeldcentrum zullen samen onderzoeken of trainingen en modules kunnen worden ontwikkeld die de communicatieprofessionals van de Rijksoverheid handvatten kunnen bieden om inclusiever te communiceren. Voor activiteiten omtrent inclusief beeldgebruik is vooralsnog geen financiering voorzien.



3. Toegankelijkheid en ontsluiting. In 2021 zal het aanbod van overheidsinformatie voor mensen met een beperking nadrukkelijker aandacht krijgen. Ook wordt onderzocht op welke wijze bepaalde informatie – bijvoorbeeld ontoegankelijke pdf's – beter kan worden ontsloten. De CRC-werkgroep 'Thematisch, begrijpelijk en inclusief communiceren' wordt hierbij betrokken.



Prioriteit 4

Corporate identiteit en communicatie

De rol en werkwijze van de Rijksoverheid verandert vanwege nieuwe maatschappelijke verhoudingen en een toenemende complexiteit van opgaven. De Rijksoverheid is meer gericht op verbinden en het voeren van de dialoog met de samenleving (allianties van wisselende en minder traditionele partners) en netwerken. Dit stelt eisen aan het ambtelijk vakmanschap bij het inspelen op verwachtingen en handelen van parlement, media en maatschappelijke organisaties.





Op communicatiedirecties wordt een beroep gedaan bij de begeleiding van medewerkers bij hun externe contacten. Op voorzet van de Commissie-Remkes zijn de ‘Aanwijzingen voor externe contacten rijksambtenaren’ geactualiseerd. Directies Communicatie willen een bijdrage leveren aan een meer ontspannen omgang tussen ministeries en parlement bij informatievoorziening. Een ander doel is een ‘brede dialoog’ om het samenspel van ambtenaren, parlementariërs en media te versterken. Ook de Wet open overheid (Woo) jaagt actieve openbaarheid verder aan. Het komend jaar investeren we in de ondersteuning van medewerkers, in lijn met de wijze waarop we eerder ook dilemmalogica en netwerkcommunicatie hebben opgepakt. Het gaat hierbij om zowel formele als informele contacten, waaronder de vak-technische briefings en bijdragen aan publieke debatten.

Met deze inzet versterken we een duidelijke en herkenbare rijksidentiteit. Gedrag van medewerkers is hiervan immers het belangrijkste aspect, naast huisstijl/logo en communicatiemiddelen. De zorg voor de identiteit van de Rijksoverheid leidde meer dan tien jaar geleden tot de rijksbrede huisstijl en het rijkslogo, een ‘corporate missie’ en een eenduidige website. Deze huisstijl en missie uit 2008 worden geactualiseerd. In 2020 is daartoe de rijksidentiteit herijkt, zijn sets van gemeenschappelijke kernwaarden geformuleerd en is een eerste toets gedaan. In 2021 moeten we de identiteit en kernwaarden vastleggen en bestendigen. De opgave is om de Rijksoverheid in beeld, woord en daad zichtbaar te presenteren met een eenduidig en herkenbaar profiel. Wie is de Rijksoverheid, wat doet en vooral hoe werkt de Rijksoverheid voor Nederland?

Wat gaan we in 2021 doen?



1. Formuleren en vastleggen van de identiteit van de Rijksoverheid. De typering en kernwaarden vormen het uitgangspunt voor al onze communicatie in taal, vorm en gedrag. In 2021 gaan we de identiteit van de Rijksoverheid beschrijven en vastleggen (via het SGO).



2. Identiteit vertalen naar de identiteits-elementen: vorm, taal en gedrag

Vorm: het creëren van een stijlgids op basis van de vastgelegde identiteit.

Taal: het maken van een taalgids met behulp van taalexperts. Mogelijk in samenwerking met BZK die zich buigt over het thema taal.

Gedrag: verkennen op welke wijze de identiteit vertaald kan worden naar het gedrag van ambtenaren. Binnen de Rijksoverheid is op verschillende plekken expertise op dit gebied. Dit raakt ook aan andere projecten in het jaarprogramma zoals netwerkcommunicatie. Ook is er een link met de komst van de nieuwe Wet open overheid, herziening van de aanwijzingen externe contacten ambtenaren en ambtelijk vakmanschap (voortouw bij BZK, ook vanwege betrokkenheid ABD en het programma Grenzeloos Samenwerken).



3. Zichtbaar openbaar vakmanschap:

We gaan (top)ambtenaren faciliteren bij de informatievoorziening aan het parlement, relaties met de media en actieve openbaarheid in alle fasen van beleidsvorming. Daarbij werken we samen met BZK (directies CZW, Ambtenaar en organisatie en DG ABD). Deze onderdelen hebben ook het voortouw genomen voor een brede dialoog over versterking van de ambtelijke relaties met politiek, pers en samenleving. De start van een nieuw kabinet is het uitgelezen moment om kennismaking met parlementariërs, journalisten en maatschappelijke netwerken te organiseren, en verwachtingen en mogelijkheden uit te wisselen.





4. Uitwerking van vorm op basis van merkarchitectuur en in voorkomende gevallen het centraal stellen van het thema of opgave (corona, klimaat)

De werkgroep zal onderzoeken welke positie de verschillende rijksonderdelen hebben in de merkarchitectuur van de Rijksoverheid. Dit gaan we doen op basis van de verschillende rollen (beleid maken, uitvoeren, controleren, adviseren). Op basis van de positie van het rijksonderdeel gaan we uitwerken hoe de rijkshuisstijl moet worden toegepast (van strikt naar het geven van meer ruimte). Op basis van richtlijnengaan we uitwerken hoe de rijkshuisstijl moet worden toegepast bij communicatie waarbij het thema centraal staat.



5. Uitrollen herkenbaar profiel van de Rijksoverheid. De uitrol van en herkenbaar profiel van de Rijksoverheid in vorm, taal en gedrag die past bij de taken, rollen en werkwijzen van de hedendaagse Rijksoverheid is voorzien voor 2021.



6. Nieuwe rijkshuisstijlsite. In 2021 ontwikkelt DPC ook een nieuwe rijkshuisstijlsite. Er zal op worden toegezien dat deze website wordt ingericht als platform die ondersteuning biedt bij het correct toepassen van de identiteit in vorm en taal.



Wie?

- **VoRa-eigenaren:** Talien Willems en Connie Eli
- **CRC-portefeuillehouders:** Lixel Huijts, Martine Hiddema en Melanie Tseng
- **Projectleiders:** Loulou Birza en Guido Rijnja (CAR), Maren Wiersma (DPC)



Prioriteit 5

Interne communicatie

Interne communicatie als vakdiscipline is sterk in ontwikkeling. Daarbij is er steeds meer behoefte binnen departementen aan een strategische inzet vanuit de ambtelijke leiding. De coronacrisis, het devies 'thuiswerken, tenzij' en de verwachting dat het hybride werken in de toekomst wel eens de norm zou kunnen worden stelt de discipline bovendien voor nieuwe uitdagingen.





Departementen zoeken naar nieuwe manieren om de medewerkers van informatie te voorzien, maar ook om ervoor te zorgen dat er binding blijft met de organisatie. De afgelopen periode zijn handleidingen geschreven en *best practices* gedeeld, maar er zijn nog flinke stappen te zetten. Betere afstemming tussen communicatieadviseurs van departementen is hierbij gewenst. De

behoefte aan het versterken van de interne communicatie als instrument voor corporate communicatie of *alignment* blijft onverminderd groot. Blikverruiming kan hierbij helpen: hoe pakken bedrijven en organisaties buiten de Rijksoverheid de interne communicatie aan? En welke instrumenten en middelen gebruiken ze daarbij?

Wat gaan we in 2021 doen?



1. Instrumentarium en kennis- en inspiratiesessies. Er moeten meer en betere voorzieningen komen om digitaal te communiceren. Een inventarisatie naar het gebruikte instrumentarium buiten de Rijksoverheid biedt inzicht in de mogelijkheden om aanvullende middelen ook binnen de Rijksoverheid in te zetten. Denk daarbij ook aan de recentelijk gelanceerde Defensie-app. Kennis- en inspiratiesessies moeten meer zicht bieden op innovatieve oplossingen (binnen en buiten de Rijksoverheid) op het gebied van interne communicatie.



2. Kennisdeling en afstemming bevorderen. Hiervoor gaan we het bestaande (leer)netwerk van adviseurs interne communicatie inzetten. Daarnaast overwegen we ook een adviesgroep in te stellen onder voorzitterschap van een CRC-lid á la de AOC. Deze adviesgroep kan voor afstemming over interne communicatie zorgen, interdepartementale vraagstukken gezamenlijk oppakken en nieuwe inzichten delen. Een overkoepelende databank waarin informatie gemakkelijk tussen departementen kan worden gedeeld is hierbij een handige tool. De Academie en CommunicatieRijk spelen hierbij een belangrijke rol.



3. Hybride werken. Het ligt niet voor de hand dat de medewerkers vóór het tweede kwartaal volledig zullen terugkeren naar kantoor. Mogelijk duurt het zelfs nog veel langer. Bovendien zal het hybride werken in het post-pandemietijdperk waarschijnlijk gemeengoed worden. Hoe zorgen we voor (meer) binding met de organisatie? En welke rol speelt interne communicatie daarbij?



4. Inzet t.b.v. de strategische doelstellingen. De strategische component van interne communicatie heeft meer aandacht. Op welke wijze kan interne communicatie beter worden ingezet bij het behalen van de strategische doelstellingen van de organisatie?



5. Employee advocacy. Medewerkers dienen beter op de hoogte te zijn van wat er speelt op de verschillende beleidsterreinen van hun eigen departement. Niet alleen het wel en wee op hun eigen directie, maar op hoofdlijnen ook van andere directies. Hoe kunnen medewerkers hiervoor beter in stelling worden gebracht?

Wie?

- **VoRa-eigenaren:** Friso Fennema en Wim van der Weegen
- **CRC-portefeuillehouders:** Martine Hiddema, Jacco Maldegem en Juanita Posseth
- **Projectleiders:** Hannah Vernooij (CAR) en Atty Eiríksdóttir Benedíksz (Academie/DPC)



Agenda programmamateam professionalisering

Corona heeft geleid tot andere prioriteiten en een andere manier van werken. Overzicht, het bijeenbrengen van de verschillende maatregelen en wat dat betekent voor de Nederlanders, worden steeds belangrijker. Net als kennis van gedrag en van online middelen die we kunnen inzetten om samen te werken of om het gesprek met de buitenwereld te voeren. Hoe doe je dat op een goede manier online? Welke lessen hebben we geleerd en wat betekent dit voor de kennis en vaardigheden van de

communicatieprofessional? Dit moet zijn beslag krijgen in de aanpak van de voorgenomen activiteiten. Daarom moeten de leerlijnen van de Academie aandacht hebben voor crisiscommunicatie, beeldconcept, interactie en regie en een andere manier van omgaan met je netwerk, nu alles online moet. Dit vraagt waarschijnlijk ook iets van competenties van medewerkers en zou terug moeten komen bij de voorgenomen aanpassing van de competentieprofielen.

Wat gaan we in 2021 doen?

Opleiden

- Aanbod voor senior woordvoerders: samen met WVO ontwikkelen van een module crisis- en issue management (Academie).
- Twee, maximaal drie masterclasses voor VoRa: inhoud onder andere nader te bepalen op basis van jaarprogramma (Academie).
- Opnieuw minimaal één *techclass* voor de VoRa en CRC (Academie).
- Leerlijnen van de Academie doorlopen op de actualiteit van de coronawerkelijkheid en eventueel verrijken.

Vakprofielen aanpassen

- Minimaal profiel communicatieadviseur, afronding mei 2021.
- Profiel analisten.
- Overige profielen aanpassen op basis van behoefte: behoefte toetsen begin 2021, waarbij coronavaardigheden en competenties extra punt van aandacht zijn.

Werving en ontwikkeling

- Vervolg strategisch talentmanagement.
- Talentschouw: voortzetting voor alle schaalniveaus in een vernieuwde variant. (Academie/VoRa).
- Meerjarig personeelsplan opleveren, waarvan ook het vergroten van de zichtbaarheid van de communicatiediscipline op hogescholen en universiteiten deel kan uitmaken (tweede helft 2021).

- Verkenning communicatietraining als oplossing voor krapte op arbeidsmarkt: oplevering businesscase, waarin een aantal varianten van het traineeship is opgenomen, inclusief uitgewerkt kostenplaatje. In mei 2021 eerste bespreking.

Dilemmalogica

- Leernetwerk *train-the-trainer* levert in samenwerking met unit Onderzoek, Academie en Beeldcentrum van DPC advies aan VoRa voor vervolgstap. April/mei 2021.
- Kennisdeling via [Communicaerijk.nl](https://www.communicaerijk.nl).
- Ontwikkeling passend leeraanbod door de Academie.

Wie?

- **VoRa-eigenaren:** Mariëlle Bevers (vz), Judith Sluiter, Connie Eli, Mark van der Roer, Wim van der Weegen, directeur DPC
- **CRC-portefeuillehouders:** Willemijn Vendrig (lid programmamateam)
- **DPC/Academie:** Léonie Wolters (lid programmamateam)
- **CAR:** Angélique van Drunen (secretaris programmamateam)



Verankering, innovatie en ontwikkeling

Het VoRa-jaarprogramma is het innovatie- en ontwikkelprogramma voor de communicatiediscipline. De opbrengsten van de VoRa-jaarprogramma's landen in het werk van de communicatie-directies van de ministeries en in het aanbod van DPC. Onderwerpen die niet meer als prioriteiten in het jaarprogramma zijn opgenomen, verdienen nog aandacht om uiteindelijk een volledige plaats te krijgen in de reguliere werkzaamheden van de directies Communicatie.

Dilemmalogica

De afgelopen jaren is op het gebied van dilemmalogica veel voortgang geboekt. Dit gedachtegoed geeft een impuls aan actieve openbaarheid en beoogt eerder aandacht te besteden aan het communiceren van zienswijzen en het maken van afwegingen in alle fases van beleidsvorming en uitvoering. Een netwerk vanuit alle departementen beziet de mogelijkheden om dilemmalogica structureel in te bedden in de organisatie, de reguliere werkzaamheden van de directies Communicatie en opleidingen van o.a. de Academie. Ook zal de werkgroep in 2021 een advies uitbrengen over een mogelijk vervolg op deze inzet op communicatief beleid.

Toepassen gedragskennis

De afgelopen jaren heeft de VoRa het toepassen van gedragskennis bevorderd. In de coronacrisis is het belang van gedragskennis meer dan ooit tevoren zichtbaar geworden. Het DPC-gedragsteam heeft een belangrijke bijdrage geleverd aan het toepassen van gedragskennis in de corona-aanpak. De VoRa heeft daarom dan ook besloten om het gedragsteam te formaliseren en onderdeel te maken van het reguliere DPC-aanbod. De financiering van het DPC-gedragsteam voor 2021 is geborgd. Voor de overbruggingsperiode zal eenmalig een beroep worden gedaan op financiering uit het jaarprogrammabudget. Over de structurele financiering vanaf 2022 neemt de VoRa in het voorjaar van 2021 een definitief besluit. Het toepassen van gedragskennis wordt daarom niet langer als prioriteit opgenomen in het VoRa-Jaarprogramma.

Beeldkompas

In eerdere jaarprogramma's was 'Beeld' een van de prioriteiten. Sinds het afgelopen jaarprogramma wordt beeld niet langer als VoRa-prioriteit opgenomen, maar wordt ingezet op een bredere toepassing van beeldgebruik binnen de communicatiedirecties. Beeldkompas is een programma van de Rijksoverheid met als doel om rijksambtenaren beeld weloverwogen in te laten zetten. De interactieve website [Beeldkompas.nl](https://beeldkompas.nl) is daarbij een belangrijk middel. Voor verdere doorontwikkeling en implementatie is voornamelijk geen financiering voorzien.



Profiel moderne directie Communicatie

Profiel moderne directie Communicatie



Rijksoverheid

Waarom?

KERNOPDRACHT: waarvoor staan we aan de lat?

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

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



Hoe?

AANPAK EN POSITIE: wat kenmerkt onze manier van werken?

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

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

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

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

Wat?

KERNTAKEN: wat doen we?

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

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

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





Een uitgave van:

Ministerie van Algemene Zaken

Binnenhof 19 | 2513 AA Den Haag

Postbus 20001 | 2500 EA Den Haag

Januari 2021